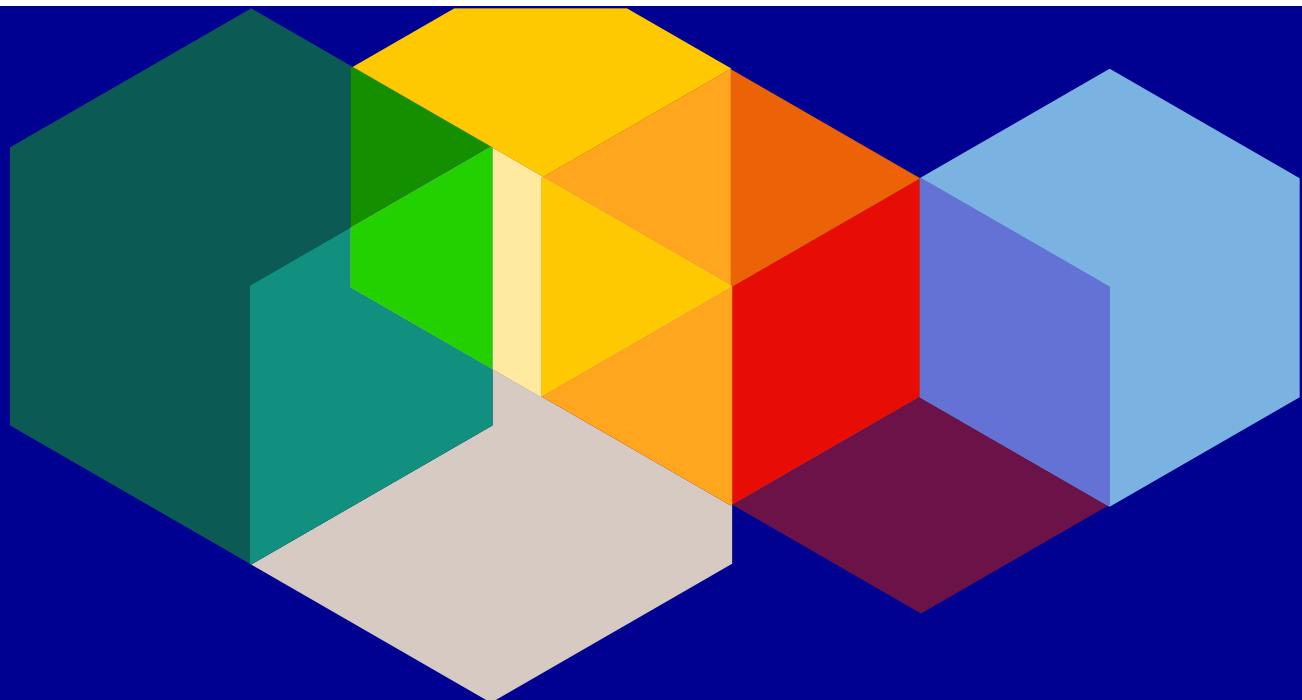




GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Délégation interministérielle
à l'encadrement supérieur de l'État



BILAN DES LIGNES DE GESTION INTERMINISTÉRIELLES 2023-2024

SOMMAIRE

01. LES LDGI EN QUELQUES MOTS	6
02. POINT MÉTHODOLOGIQUE	8
03. CADRE GÉNÉRAL	10
Périmètre de l'encadrement supérieur	11
Déclinaison des LDGI et conduite du dialogue social	14
Dispositif des nominations équilibrées (DNE) : État des lieux et perspectives	15
04. ORGANISATION INSTITUTIONNELLE	18
Positionnement, organisation des délégations à l'encadrement supérieur (DES) et mise en place d'une animation du réseau des employeurs de la sphère ministérielle	19
05. PARCOURS ET ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL	20
Existence et maturité de la GPEEC ministérielle en matière d'encadrement supérieur	21
Dispositifs d'information des cadres en interne et en externe	21
Mise en place de l'accompagnement individuel	23
Institution des rencontres régionales	27
Stratégie ministérielle pour les premiers postes en sortie d'école	28
Accompagnement des cadres expérimentés	30
06. DÉVELOPPEMENT DES TALENTS	31
Revue de cadres	32
Déploiement du nouveau programme de développement des talents en vue de l'accès aux emplois de direction	34
Transparence des nominations	35
Plans de succession pour les postes à forts enjeux	37
07. DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES	38
Dispositif d'évaluation collégiale des cadres « Parcours et carrière »	39
Dispositif de formation continue destiné aux cadres	41
Partage de valeurs et d'une culture commune au service de l'intérêt général	44
Déploiement des outils numériques de suivi	45
Tableau de bord et indicateurs	46
08. Avancement de grade dans le corps des administrateurs de l'État	47

Synthèse

Les chantiers qui ont été menés à terme

- Mise en œuvre du cycle supérieur de développement managérial (CYSDEM), programme articulant les niveaux interministériel et ministériels visant à développer les compétences managériales des cadres supérieurs ayant vocation à occuper, dans les deux ans suivant la fin de la formation, un emploi de direction en administration centrale ou au sein des services territoriaux.
- La professionnalisation des recrutements dans les emplois de cadre dirigeant s'est poursuivie, à la faveur de la systématisation des comités d'audition pour les emplois de directeurs d'administration centrale (DAC) ou le développement des commissions d'aptitudes pour l'accès aux emplois de préfet, ambassadeur, recteur ou directeur départemental des finances publiques.
- Les comités parcours et carrière ont été constitués dans tous les ministères et les premiers bilans ont été réalisés.
- Le cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs de l'État a été refondé et s'est déroulé dans sa nouvelle version pour la première fois.

Les chantiers en bonne voie

- La DIESE a redéfini ses priorités, s'est réorganisée et a engagé une communication (plaquettes, interviews, manifestations) visant à mieux faire connaître la nouvelle politique des ressources humaines (RH) de l'encadrement supérieur et les chantiers prioritaires.
- La nouvelle procédure d'appariement pour les élèves sortant de l'INSP a été préparée et concertée pour une mise en œuvre à la première promotion.
- Les missions des délégations à l'encadrement supérieur (DES) ont été explicitées. Ces dernières sont progressivement mieux identifiées, leur communication étoffée et l'animation du réseau densifiée. Ces efforts ont produit leurs premiers effets et ont vocation à être poursuivis. À ce titre, des lettres d'objectifs avec des indicateurs associés seront formalisées pour chaque DES.
- La structuration des revues de cadres, l'identification des différents viviers et la mise en place des programmes de formation et d'accompagnement correspondants se poursuivent.
- La création d'un portail de services pour les cadres supérieurs et dirigeants a été lancée.

- Les travaux sur les données relatives aux effectifs et emplois de l'encadrement supérieur ont été initiés et ont fait l'objet de premières restitutions. La construction d'indicateurs d'avancement et de résultat de la réforme sera également réalisée très prochainement.
- Des actions en régions ont été engagées afin de renforcer l'ouverture et la connaissance entre fonctions publiques et favoriser la diversification des parcours des cadres supérieurs. L'organisation des réunions DIESE « hors les murs » chez les employeurs contribuent également à l'objectif du décroisement.
- Les évolutions du dispositif des nominations équilibrées (DNE) issues de la loi n° 2023-623 du 19 juillet 2023 visant à renforcer l'accès des femmes aux responsabilités dans la fonction publique ont été mises en œuvre.

Les évolutions attendues

- Les outils numériques : La gestion de la masse d'informations traitées nécessite de mieux valoriser les bases de données, pour améliorer un renseignement harmonisé et un accès simplifié à ces informations et à leur traitement. Après la fusion avec le système d'information des cadres dirigeants (SICD), l'application VINCI fait l'objet de travaux interministériels devant conduire à son ouverture opérationnelle pour les employeurs et les cadres supérieurs au premier trimestre 2025.
- Les programmes Talents, plébiscités par celles et ceux qui en bénéficient jusqu'à présent, doivent pouvoir être mieux identifiés par l'ensemble des cadres supérieurs.
- Des plans de succession doivent être progressivement mis en place sur les postes qui le nécessitent, en identifiant à cette occasion les compétences rares et la criticité des postes.
- Les travaux préparatoires à une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) de l'encadrement supérieur sont à poursuivre.
- Le comité « parcours et carrière » des emplois à la décision du Gouvernement doit commencer ses premières évaluations collégiales.
- La réforme statutaire des corps techniques (ingénieurs des mines, des ponts, eaux et forêts, de l'armement, administrateurs et inspecteurs généraux de l'INSEE) doit permettre de renforcer la cohérence du cadre et des pratiques de rémunération avec le corps des administrateurs de l'État.

Pistes d'action pour la DIESE

1. L'accompagnement des délégués à l'encadrement supérieur à la conduite des projets

Les travaux prioritaires, notamment abordés à l'occasion des réunions bimensuelles, sont les suivants :

- Partager une meilleure connaissance des cadres et des postes pour améliorer la recherche de profils notamment pour pourvoir certains postes à enjeux particuliers.
- Ancrer les bilans parcours et carrière dans l'accompagnement des parcours des cadres supérieurs.
- Améliorer la visibilité des délégations à l'encadrement supérieur et de leur offre de service.
- Renforcer le partage de bonnes pratiques entre délégués et délégations.

2. La connaissance des publics

- Déployer et faire connaître la nouvelle application issue de la fusion SICD VINCI et rédiger une charte d'utilisation de ces outils.
- Rédiger un premier bilan chiffré de l'encadrement supérieur.
- Initier des travaux interministériels de GPEEC pour l'encadrement supérieur.

3. L'offre de service en direction des cadres supérieurs et dirigeants

- Poursuivre les rencontres régionales pour créer des passerelles entre employeurs et mieux faire connaître les métiers pouvant être exercés, en raisonnant autour des bassins d'emploi.
- S'adapter aux besoins de formation des cadres supérieurs et dirigeants.
- Instituer des conventions managériales régionales à destination des cadres supérieurs appartenant à la fonction publique de l'État.

4. Les indicateurs

- Élaborer des indicateurs chiffrés permettant de mesurer la mise en œuvre des LDGI.
- Poursuivre le travail de mise en œuvre d'un tableau de bord.



01. LES LDGI EN QUELQUES MOTS

Prévues par l'ordonnance n° 2021-702 du 2 juin 2021, et définies dans le décret du 29 mars 2022, les lignes directrices de gestion interministérielle (LDGI) ont été publiées le 20 avril 2022.

Socle commun de la politique des ressources humaines applicable à l'encadrement supérieur de l'État, les LDGI déterminent la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines pour l'encadrement supérieur. Elles donnent des orientations générales en matière de recrutement, de mobilité, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de promotion, d'évaluation, de formation et d'accompagnement individualisé des parcours. Il appartient à chaque ministère de mettre en œuvre ces lignes directrices et de les décliner le cas échéant.

Ce document présente la manière dont les ministères, sous l'égide de la Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE), se sont saisis de ces orientations, décrit la diversité de leurs modalités de déploiement et dresse un bilan de leur mise en œuvre.

Rappel des dix principes fondateurs de la politique de pilotage des ressources humaines en matière d'encadrement supérieur de l'État :

- le partage de valeurs et d'une culture commune au service de l'intérêt général,
- la responsabilité particulière de l'encadrement supérieur dans l'animation des collectifs de travail,
- l'anticipation des besoins des employeurs,
- l'ouverture des recrutements,
- la transparence des nominations,
- la promotion de parcours diversifiés,
- le développement des compétences tout au long de la vie,
- la reconnaissance des mérites de chacun,
- l'accompagnement individualisé des cadres,
- la diversité et l'égalité entre les hommes et les femmes.

Les LDGI ont été complétées le 21 juillet 2023 par une annexe relative aux avancements de grade dans le corps des administrateurs de l'État.



02. POINT MÉTHODOLOGIQUE

- 
- En janvier-février 2023, la DIESE a conduit un premier cycle de dialogue de gestion sous la forme de réunions bilatérales avec chacun des secrétaires généraux. Ces réunions ont permis à la DIESE de réaliser un premier tour d'horizon de **l'appropriation de la réforme par les employeurs**.
 - Les ministères ont produit au printemps 2023 des feuilles de route en prenant appui sur une trame harmonisée conçue par la DIESE.
 - En parallèle, **des travaux ont été engagés pour élaborer un tableau de bord de l'encadrement supérieur**, en associant les ministères dans des ateliers de co-construction.
 - **Les différents chantiers prévus par les LDGI font l'objet d'un partage et d'une co-construction en continu**, à travers le réseau des délégués à l'encadrement supérieur (DES) que la DIESE anime et réunit deux fois par mois et de leurs collaborateurs.
 - Les données du présent bilan portent **sur l'année 2023** et, dès lors qu'elles sont déjà disponibles, **sur l'année 2024**.



03. CADRE GÉNÉRAL

Périmètre de l'encadrement supérieur

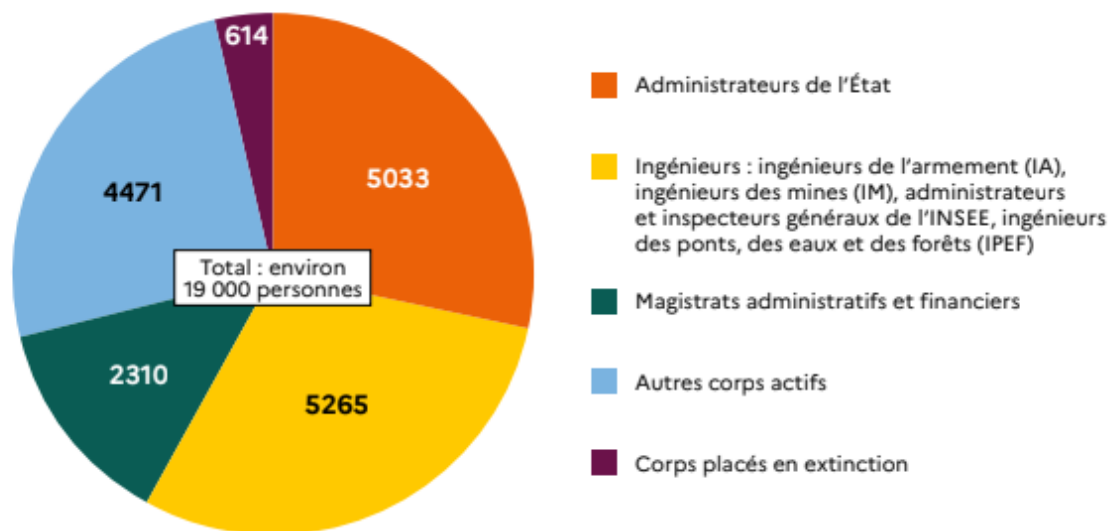
Le périmètre de l'encadrement supérieur est déterminé par le décret n° 2022-760 du 29 avril 2022.

En application de ce texte, relèvent de l'encadrement supérieur :

- Les emplois à la décision du Gouvernement ;
- Les emplois de direction (chefs de service, sous-directeurs...) ;
- Les membres de certains corps¹ ;
- Les dirigeants de la plupart des établissements public, et dans certains d'entre eux, les personnes occupant d'autres postes de direction ;
- Les cadres occupant ou ayant occupé des fonctions susceptibles de leur permettre d'accéder aux fonctions mentionnées ci-dessus.

Le périmètre de l'encadrement supérieur recouvre, hors magistrats judiciaires, environ **19 000 personnes** si l'on comptabilise l'effectif total des membres des corps concernés.

Effectif des corps, vue d'ensemble



¹Il s'agit de l'effectif total des membres des corps : tous ne sont pas en poste au sein de leur corps.

¹.Administrateurs de l'État, administrateurs de l'INSEE), architectes et urbanistes de l'État, conservateurs généraux des bibliothèques, conservateurs du patrimoine, corps de conception et de direction de la Police nationale, directeurs des services pénitentiaires, ingénieurs des mines, ingénieurs des ponts, eaux et forêts, inspecteurs de la santé publique vétérinaire, inspecteurs généraux de l'Institut national de la statistique et des études économiques, magistrats des chambres régionales et territoriales des comptes, magistrats de la Cour des comptes, magistrats des tribunaux administratifs et des cours administratives d'appel, membres du Conseil d'État, médecins inspecteurs de santé publique, pharmaciens inspecteurs de santé publique.

On dénombre près de **5 000 emplois d'encadrement dirigeants et de direction**, dont :

- **950** emplois relevant du périmètre de l'encadrement dirigeant de l'État ;
- **1 970** emplois fonctionnels de direction interministériels (dont 1020 en centrale et 950 en services déconcentrés) ;
- **2 000** emplois fonctionnels de direction ministériels.

Enfin, les membres des corps listés dans le décret n° 2022-760 du 29 avril 2022 n'occupant pas les emplois précités représentent environ **11 000 personnes**, dont celles qui exercent en détachement ou en position d'activité dans les services d'inspection et de contrôle.

957 Emplois de cadres dirigeants, dont :					
845 Emplois à la décision du gouvernement					+ 112 Autres cadres dirigeants non EDG
171 DAC / DG / SG	209 ambassadeurs	134 préfets	40 recteurs	18 DG d'ARS	122 présidents / directeurs d'EP
50 délégués / commissaires	12 directeurs des services actifs de la Police	10 chefs d'inspection	44 dirigeants Défense + 15 Gend.	20 CE / CC	27 emplois de direction de conseils généraux
					80 autres

Emplois fonctionnels de direction interministériels			
En administration centrale 1020			
237 chefs de service	571 sous-directeurs	83 directeurs de projet	129 experts haut niveau
En services déconcentrés* 948			
263 DR et DR adjoints		685 DD /SGAR / SGCD	

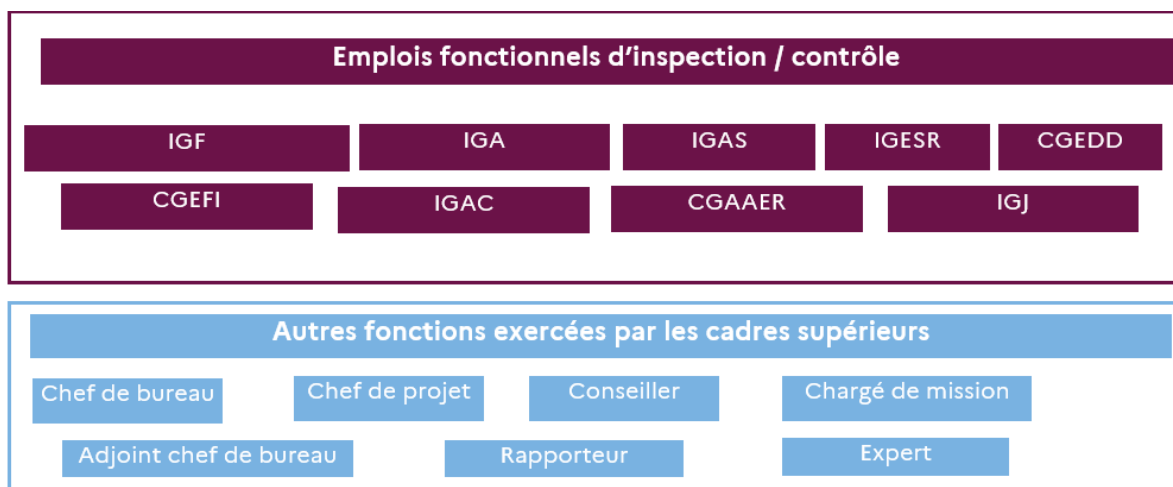
Emplois fonctionnels et postes de direction ministériels* 2029			
352 à la <u>DGFiP</u>	169 consuls généraux et adjoints aux chefs de mission diplomatique	168 au ministère de la justice	Emplois fonctionnels des juridictions administratives**
132 à la DGDDI	470 sous-préfets dont 150 des groupes I à III	738 au MENJ	Emplois fonctionnels des juridictions financières**

** L'accès à ces postes est réservé à des membres titulaires des corps concernés

* Tous ces emplois ne sont pas de niveau équivalents ; le décompte entre groupe 1-2-3-4-5 est en cours

** L'accès à ces postes est réservé à des membres titulaires des corps concernés

+



Déclinaison des LDGI et conduite du dialogue social

LDGI → Les ministères peuvent élaborer et mettre en œuvre des plans ministériels pour l'encadrement supérieur qui déclineront les lignes directrices de gestion interministérielle et traduire en actions concrètes les orientations communes en matière de politique RH pour les cadres supérieurs et dirigeants.

Dans certains ministères, le sujet est abordé par d'autres voies que la déclinaison des LDGI dans un document spécifique. Des échanges avec les représentants des corps de l'encadrement supérieur, syndicats, ou chefferies de corps, sont encouragés pour partager les mesures mises en œuvre, évaluer leur opportunité et projet d'évolution. La qualité du dialogue social est un enjeu important de la bonne mise en œuvre des LDGI, qui doivent être concertées et partagées le plus largement possible pour favoriser leur appropriation.

La gouvernance de l'encadrement supérieur est aujourd'hui articulée autour de quatre instances, dont les rôles sont brièvement rappelés ci-dessous.

La formation spécialisée « Encadrement supérieur de l'État » du conseil supérieur de la fonction publique de l'État (CSFPE) constitue l'instance compétente en matière de dialogue social interministériel.

Elle est chargée d'examiner les projets de lignes directrices de gestion interministérielle et est informée de leur mise en œuvre. Le bilan annuel de mise en œuvre des LDGI lui est à ce titre transmis pour information.

La formation spécialisée est par ailleurs informée de la mise en œuvre des mesures relatives à la politique des ressources humaines en matière d'encadrement supérieur de l'État, consultée sur les questions générales relatives aux recrutements, aux mobilités, aux parcours professionnels et aux politiques ministérielles et interministérielles relatives à l'encadrement supérieur de l'État.



Dispositif des nominations équilibrées (DNE) : État des lieux et perspectives

LDGI → l'objectif de renforcer la parité, dans les nominations mais aussi dans l'occupation des emplois, est énoncé et une vigilance particulière des employeurs est appelée sur les discriminations.

Aujourd'hui, les femmes, bien que majoritaires dans l'ensemble de la fonction publique, restent sous-représentées dans les postes à plus fortes responsabilités, et ce dans chacun des trois versants de la fonction publique.

Plusieurs actions ont été collectivement engagées pour atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique. Parmi elles : le dispositif des nominations équilibrées (DNE).

Focus DNE :

Ce dispositif a été introduit par la « loi Sauvadet » en 2012. Cette loi prévoyait, pour les trois versants de la fonction publique, l'obligation d'atteindre au moins 40 % de chaque sexe pour les « primo-nominations » sur les emplois de direction. Ces quotas sont calculés par employeur, de façon globalisée sur l'ensemble des emplois de direction visés.

Le dispositif a été renforcé par la loi n° 2023-623 du 19 juillet 2023 avec :

- Un élargissement, dès 2024, du périmètre sur lequel s'applique l'obligation. Pour la fonction publique d'État, **5 600 postes sont désormais concernés, au lieu de 3 700 en 2023.**
- La révision de l'objectif dans les primo-nominations. Cet objectif passe à 50 % à compter de 2026. Des mesures de progressivité sont prévues pour les ministères trop éloignés de l'objectif. Ces ministères sont contraints à une augmentation de la part du sexe sous-représenté dans les primo-nominations, de 3 points en 3 ans, jusqu'à atteinte des 50 %.
- L'introduction d'un objectif portant sur l'occupation des emplois, qui permet de rendre compte du maintien des femmes dans ce type de postes. L'objectif est que ces postes soient occupés par au moins 40 % de personnes de chaque sexe à compter de 2027. Là encore, des mesures de progressivité sont prévues pour les ministères trop éloignés de l'objectif.
- Une obligation de publication des chiffres avant le 30 juin de l'année n+1.

Le dispositif de nominations équilibrées a porté ses fruits. La part des femmes sur les emplois de direction a crû régulièrement depuis 2012. Depuis 2019, la fonction publique atteint bien, dans son ensemble, l'objectif de 40 % de primo-nominations de chaque sexe.

Les contextes sont toutefois hétérogènes d'un employeur à l'autre ; certains ministères soulignent des difficultés structurelles pour atteindre les objectifs malgré une politique très volontariste sur le long terme ; il peut également exister un biais des calculs sur des effectifs réduits.

En 2023, les femmes ont représenté 41 % de primo-nominations dans la fonction publique d'État. Seul un ministère n'a pas atteint l'objectif cette année-là et fait l'objet d'une sanction financière.

Bonne pratique : Ministère de l'Europe et des affaires étrangères

Le programme Tremplin A et la féminisation des viviers

La délégation à l'encadrement supérieur a lancé au printemps 2023 un programme dédié (« Tremplin A ») pour renforcer son vivier de futures cadres dirigeantes et l'élargir aux agentes de catégorie A « type » (secrétaires des affaires étrangères), statutairement éligibles à ce type d'emplois.

Le programme Tremplin a ainsi pour ambition d'étoffer le vivier de femmes susceptibles d'occuper des fonctions supérieures en accompagnant chaque année vingt agentes pour accéder à ces fonctions.

Cette politique volontariste d'élargissement continu du vivier s'inscrit dans la continuité des objectifs fixés par le DNE.

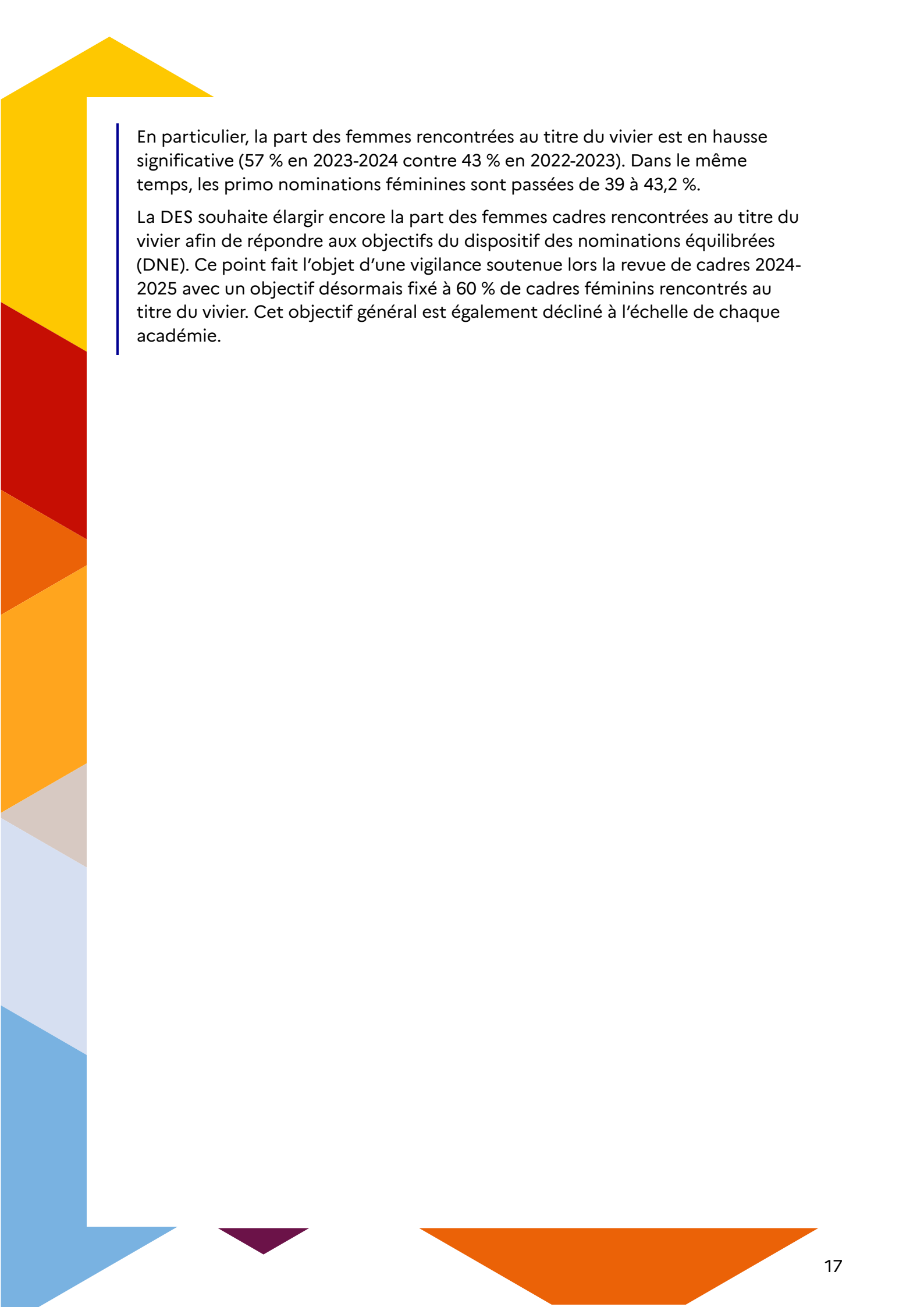
Bonne pratique : Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

La féminisation des viviers et de l'encadrement

Le ministère s'est fixé pour priorité de féminiser les viviers pour accroître la féminisation de son encadrement.

Dans cette optique la DES s'attache, lors de la revue des cadres qu'elle organise annuellement, à identifier des femmes susceptibles d'occuper des emplois dirigeants ou de direction.

La répartition femmes / hommes des cadres supérieurs des revues progresse globalement en 2023-2024 par rapport à l'exercice 2022-2023 : 49,1 % de femmes 2023-2024, contre 42,3 % en 2022-2023. L'objectif pour 2024-2025 est de passer à 55 % de femmes.



En particulier, la part des femmes rencontrées au titre du vivier est en hausse significative (57 % en 2023-2024 contre 43 % en 2022-2023). Dans le même temps, les primo nominations féminines sont passées de 39 à 43,2 %.

La DES souhaite élargir encore la part des femmes cadres rencontrées au titre du vivier afin de répondre aux objectifs du dispositif des nominations équilibrées (DNE). Ce point fait l'objet d'une vigilance soutenue lors la revue de cadres 2024-2025 avec un objectif désormais fixé à 60 % de cadres féminins rencontrés au titre du vivier. Cet objectif général est également décliné à l'échelle de chaque académie.



04. ORGANISATION INSTITUTIONELLE

Positionnement, organisation des délégations à l'encadrement supérieur (DES) et mise en place d'une animation du réseau des employeurs de la sphère ministérielle

Les ministères ont choisi, la plupart du temps, de **placer la DES auprès du secrétaire général. Il s'agit de la position la plus adaptée** notamment pour ses liens avec les services RH en administration centrale, eux aussi placés auprès du SG.

À noter : deux employeurs (Éducation nationale, avec sa direction de l'encadrement et Intérieur, avec la DMATES) ont une organisation « intégrée » où suivi des cadres et gestion opérationnelle des cadres supérieurs sont regroupés dans la même structure.

Les DES ont un rôle à jouer en matière d'animation ministérielle. Dans certains ministères, les directions métiers ont une pratique de gestion RH fortement ancrée. **La DES doit dans cette hypothèse trouver des méthodes de travail qui permettent à chaque échelon d'apporter sa valeur ajoutée**, selon un principe de subsidiarité.



05. PARCOURS ET ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL

Existence et maturité de la GPEEC ministérielle en matière d'encadrement supérieur

Ce point, désormais identifié comme prioritaire, restait jusqu'à présent assez peu traité et les employeurs sont dans leur grande majorité peu outillés et peu avancés en la matière.

La démarche passe dans un premier temps par l'identification de la population concernée et son dénombrement, sujets qui sont abordés au moment de la revue de cadres.

La GPEEC passe également par la connaissance réelle des flux entrant et sortant des profils en gestion.

Les éléments prospectifs pourront alors y être adossés grâce aux outils adéquats de suivi et principalement l'application fusionnée SICD-VINCI, constituant un objectif de moyen terme.

Dans cette attente, la DIESE travaille, de concert avec les employeurs, à une meilleure connaissance interministérielle des personnes relevant de l'encadrement supérieur de l'État. Des données chiffrées sont en cours de collecte afin d'identifier plus finement cette population et répondre aux questions suivantes : où les cadres supérieurs sont-ils affectés, quels sont leurs fonctions et leurs parcours, comment sont-ils recrutés, etc. Ces données figureront dans un rapport annuel, élaboré par la DIESE et qui aura vocation à être diffusé.

Dispositifs d'information des cadres en interne et en externe

Les dispositifs d'information se sont développés en 2023 et 2024.

Si les informations avaient, pour nombre d'employeurs, concerné surtout les administrateurs de l'État et le nouveau statut, ainsi que le dispositif du droit d'option pour les populations concernées en 2023, les contenus sont désormais plus variés.

Les employeurs ont désormais développé différents canaux et supports d'information : intranet, courriels, webinaires sur les métiers pour aider au recrutement, interviews filmées, notes de service, lettres d'information régulières, petits déjeuners thématiques...

Aujourd'hui la quasi-totalité des ministères ont mis en place une lettre d'information à destination de leurs cadres supérieurs. Celles-ci leur donnent des informations d'actualité, partagent des fiches de postes pouvant être occupés à l'occasion d'une mobilité ou encore invitent les cadres supérieurs à des événements

qui leurs sont spécifiquement dédiés (ex : présentation d'un autre ministère ou d'une autre direction...).

Certains ministères comme celui de la justice ont mis en place des sites internet dédiés au recrutement, d'autres des portails pour faciliter les mobilités comme le ministère des Armées.

La DIESE procède de son côté à la création d'un portail de services interministériel à destination des cadres supérieurs donnant de la visibilité sur la réforme, les acteurs chargés de sa mise en œuvre, l'organisation générale et les offres de services.

Bonne pratique : Ministères sociaux

Portail intranet de l'encadrement supérieur

Le site communautaire de l'encadrement supérieur (Plateforme DESD) est déployé depuis fin 2023. Alimenté en continu, il constitue le support collectif privilégié de communication à l'attention des cadres supérieurs et dirigeants des ministères sociaux et de leurs employeurs, eux-mêmes cadres supérieurs et dirigeants. Les différentes rubriques du site permettent aux utilisateurs :

- d'accéder aux offres d'emplois publiées au Journal officiel et hors Journal officiel, notamment pour celles relevant des opérateurs ou d'autres univers identifiés comme pertinents, en lien avec le portefeuille de compétences de l'encadrement ministériel ;
- de suivre les nominations publiées au Journal officiel sur les trois champs travail et emploi, santé, solidarités ;
- de prendre en quelques clics un primo rendez-vous avec les consultants en accompagnement et conseils en évolution professionnelle ;
- d'accéder en temps réel aux actualités relatives à la carrière des cadres supérieurs (formations, webinaires, présentation des dispositifs d'accompagnement et d'évaluation approfondie) et aux événements accessibles (agendas, capsules en rediffusion, etc) ;
- de présenter des dossiers clés sur la réforme de la haute fonction publique et les chantiers menés par la DIESE, ainsi que sur leur déclinaison par la délégation ministérielle.

Pour tous les employeurs, **le défi est de sensibiliser également des publics plus éloignés** (cadres actuellement en mobilité à l'extérieur, ou dans une optique d'attractivité pour susciter des détachements entrants), pour lesquels les dispositifs de type portes ouvertes ou webinaires d'information restent à poursuivre.

Des réflexions autour de la marque employeur ont également débuté, notamment à l'initiative des ministères qui connaissent des déficits d'attractivité.

Mise en place de l'accompagnement individuel

LDGI → chaque cadre peut bénéficier, à sa demande, d'un entretien d'orientation lui permettant de faire le point sur son parcours et d'élaborer son projet de mobilités futures. Ce suivi s'applique aussi pour les cadres affectés ou détachés chez un autre employeur pendant au moins six ans et un contact régulier avec les cadres en disponibilité doit être effectué pendant au moins cinq ans.

Les offres de service sont encore en cours de construction, avec des niveaux de complétudes variables selon les employeurs et notamment l'existence d'une tradition en la matière, en progression continue du fait du renforcement des équipes des délégations à l'encadrement supérieur.

Les objectifs sont les suivants :

- **Chaque cadre dispose d'un accès à un conseiller identifié et qu'il peut solliciter aisément,**
- Cette offre est **effectivement connue** des bénéficiaires,
- L'administration se montre **proactive dans le suivi** et l'accompagnement des cadres.

Le renforcement des équipes des délégations à l'encadrement supérieur a également permis d'augmenter significativement le nombre d'entretiens individuels et de mieux répondre à la demande.

Focus : la répartition de l'accompagnement des cadres supérieurs entre la DIESE et les DES :

Une réunion a été organisée pour clarifier la répartition des rôles entre la DIESE et les DES et permettre aux cadres d'identifier le bon interlocuteur à chaque étape de leur carrière.

Pour le vivier des cadres dirigeants (programme 1) qui concerne **420 personnes** :

La répartition DIESE / DES est la suivante :

Référent DIESE :

- Entretien d'entrée au vivier :
 - Retour sur l'assessment
 - Travail sur le plan de développement (catalogue vert)
 - Projection professionnelle (postes / périmètres / politiques publiques)
- Points de rencontre réguliers pour faire évoluer le plan de développement et évoquer les pistes d'évolutions professionnelles
- Mise à jour SICD/VINCI

Référent DES / employeur / gestionnaire :

- Conseil de carrière
- Aide à la recherche de poste en cohérence avec l'aide apportée par la DIESE
- Entretien point de situation (relation avec les cadres en détachement)
- Formations ministérielles le cas échéant
- Entretiens parcours et carrière
- Mise à jour SICD/VINCI

Chiffres clés :

En 2023, 152 ETPT étaient consacrés à l'accompagnement des cadres supérieurs dont un peu plus d'un tiers au sein des délégations à l'encadrement supérieur, ce qui a permis la réalisation de 3 718 entretiens individuels par les DES.

Entre janvier et novembre 2024 ce sont 4 415 entretiens individuels qui se sont tenus. Ces chiffres rapportés à la population d'environ 16 000 cadres supérieurs en fonction au sein de la fonction publique de l'État sont très prometteurs.

Les outils d'accompagnement s'améliorent. Sont ainsi à relever le recours au coaching et au mentorat, déjà présents en 2023, ou encore l'arrivée de nouvelles pratiques telles que le co-développement.

Bonne pratique : Ministère de la Culture

Déploiement de Prédом, inventaire des préférences comportementales

La délégation ministérielle à l'encadrement supérieur du ministère de la culture déploie, depuis la fin de l'année 2023, un questionnaire permettant d'appréhender les préférences comportementales et plus particulièrement la manière dont les cadres supérieurs agissent dans le cadre professionnel, les zones d'énergie (ce que qu'ils font sans effort) et de tension (ce qui leur coûte de l'énergie).

Prédом n'aborde pas les compétences professionnelles mais met l'accent sur les appétences et priorités des cadres supérieurs.

À la différence des tests de personnalité, il indique une dynamique, une combinaison de comportements dans l'action. Il permet de mieux se connaître, et de mieux comprendre le comportement des autres, donc de mieux collaborer, communiquer et manager.

Le questionnaire et l'exploitation de ses résultats sont proposés :

- aux cadres qui s'interrogent sur leur parcours professionnel,
- aux lauréats de l'INSP et du tour extérieur des administrateurs de l'Etat un an après leur pris de poste,
- aux cadres en transition professionnelle.

Une dizaine de cadres supérieurs bénéficient d'un compte-rendu individuel par mois.

La délégation ministérielle à l'encadrement supérieur propose également Prédом en appui à la prise de poste à certaines équipes de direction, en services déconcentrés ou en établissements publics par exemple.

Dans sa dimension collective, Prédом permet d'éclairer le fonctionnement de l'équipe, ses différences et complémentarités, les modes de communications et les modalités de management.

Bonne pratique : Ministère de l'Intérieur

L'accompagnement à la prise de poste sur un premier emploi de sous-préfet

Le ministère de l'Intérieur a mis en place plusieurs outils spécifiques d'accompagnement pour les hauts fonctionnaires nommés sur un premier emploi de sous-préfet afin de leur permettre d'exercer leurs nouvelles responsabilités avec les meilleures chances de réussite. Cet accompagnement s'organise en deux temps :

→ Avant la prise de poste :

- Une base documentaire comprenant des guides sur le métier préfectoral ;

- Un tutoriel vidéo pour préparer la cérémonie d'installation ;
 - Une immersion en préfecture ou en sous-préfecture pour les fonctionnaires susceptibles d'être nommés sur des emplois de sous-préfet ;
 - Un entretien de prise de poste d'une heure avec le chef de la mission recrutement et accompagnement.
- Au cours des premiers mois :
- Un accompagnement par un préfet-mentor du conseil supérieur de l'appui territorial et de l'évaluation (CSATE) durant les 6 premiers mois suivant la prise de poste ;
 - Un rapport d'étonnement suivi d'un entretien avec le chef de la mission recrutement et accompagnement trois mois après la prise de poste ;
 - Une formation obligatoire d'une semaine dans l'année suivant la prise de poste.

Bonne pratique : Services du Premier ministre

Les ateliers de co-développement sur le partage de pratiques managériales

Proposés aux cadres supérieurs et plus particulièrement à ceux qui intègrent le programme des futurs cadres de direction, les ateliers sont organisés en groupe de 8 à 12 participants en séance mensuelle de 1h30, animés par des personnes formées aux principes du co-développement.

Les ateliers permettent de s'approprier diverses dimensions managériales et d'expérimenter l'intelligence collective favorisant les échanges de bonnes pratiques et l'apprentissage de solutions innovantes.

Mis en place depuis deux ans, les ateliers sont très appréciés des participants, qui estiment apprendre les uns des autres et améliorer ainsi leur pratique professionnelle.

Chiffres clés :

En 2023, hormis les entretiens individuels accordés aux cadres dirigeants par la déléguée ou son adjointe, les conseillers de la DIESE ont conduit 116 entretiens. En 2024, ce sont 149 entretiens individuels qui se sont tenus au profit des agents appartenant au vivier des cadres dirigeants, la moitié de ces entretiens étant à destination des cadres entrant dans le vivier (74) et l'autre moitié correspondant à des entretiens de suivi (75).

Les conseillers de la DIESE ont par ailleurs préparé 21 comités en 2023 et 22 en 2024. En y ajoutant les entretiens de débriefing à l'issue des comités d'audition,

ce sont au total 333 entretiens individuels qui ont été conduits par les conseillers de la DIESE en 2023 et 2024.

Institution des rencontres régionales

LDGI → L'exigence de diversification des parcours et de mobilité doit prendre en compte les situations personnelles des cadres, par exemple l'organisation familiale ou une contrainte liée à l'état de santé.

Partant du constat que l'action vers les cadres supérieurs et dirigeants était insuffisamment développée et connue dans les territoires d'une part, et que les cadres supérieurs comme les employeurs sont en attente de davantage de mobilités entre les différents univers professionnels en raisonnant à l'échelle des bassins d'emplois d'autre part, la DIESE a initié en 2024 des rencontres régionales.

Les objectifs de ces rencontres sont de :

- Contribuer à la construction et à la diffusion d'une culture managériale commune centrée autour de la coopération, l'innovation, et la transformation de l'action publique,
- Soutenir les logiques de coopération territoriale pour améliorer la fabrique des politiques publiques, et l'efficacité de leur mise en œuvre,
- Favoriser une meilleure connaissance interpersonnelle des cadres supérieurs et dirigeants pour faciliter les mobilités entre les univers professionnels.

Elles visent par ailleurs à répondre aux besoins de recrutement et de renouvellement des cadres pour les employeurs et à permettre la construction de parcours professionnels diversifiés au sein d'un même bassin d'emploi ou d'une même aire professionnelle, ce qui évite aux cadres les déménagements ou les reconversions et favorise une meilleure articulation entre vie professionnelle et personnelle.

La première de ces rencontres s'est tenue en région Occitanie au printemps, la seconde dans les Pays de la Loire à l'automne. Chacune de ces réunions a permis la rencontre de **80 cadres** issus des trois versants de la fonction publique. **160 cadres au total** ont ainsi pu en bénéficier.

À l'issue de la réunion en Occitanie, **25** cadres se sont portés volontaires pour participer à un groupe de réflexion sur le management public co-porté par la DIESE et la plate-forme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) Occitanie. **15** cadres ont par ailleurs souhaité participer à des périodes d'immersion dans d'autres univers professionnels.

Stratégie ministérielle pour les premiers postes en sortie d'école

LDGI → le premier poste d'un cadre supérieur doit être un poste opérationnel, centré principalement sur la mise en œuvre d'une politique publique ou la conduite d'un projet.

La durée de poste doit être d'au moins 2 ans, idéalement 3.

Les employeurs n'ont pas tous les mêmes possibilités d'offrir des postes en sortie d'école hors administration centrale, mais **tous s'attachent à déterminer, au plus près de leurs besoins et des aspirations des nouveaux administrateurs, des contenus mêlant le stratégique à la déclinaison opérationnelle.**

Des efforts particuliers sont déployés pour accompagner la prise de poste des nouvelles recrues, comme des parcours d'intégration, des formations spécifiques prises de poste, du mentorat, un accompagnement dédié à la prise de poste en lien avec les employeurs, etc.

Focus : premiers postes proposés à la sortie de l'INSP

Pour les **94** élèves de la promotion Joséphine Baker (2023-2024), qui ont pris leur poste en octobre 2024, la DIESE a eu à cœur d'identifier 98 postes qui correspondaient à la fois aux aspirations des élèves et aux besoins des employeurs.

83 places étaient proposées au sein du corps des administrateurs de l'État, **8** dans celui des magistrats des tribunaux administratifs et cours administratives d'appel, **4** comme conseillers de chambres régionales des comptes et **3** en qualité d'administrateurs de la Ville de Paris.

Les postes proposés sont des postes de haut niveau : étroitement liés aux citoyens, en prise avec les grands enjeux politiques et sociétaux et les grandes transformations portés par les politiques publiques.

Ils ont des positionnements variés : poste de management ; poste sur des thématiques stratégiques ; poste de conduite de projet.

Cette diversité dans les postes proposés permet une diversité dans les parcours professionnels et répond à une aspiration des cadres supérieurs, en particulier des plus jeunes.

Focus : nouvelle procédure de sortie à l'INSP

S'agissant de la promotion Paul-Émile Victor qui sortira en octobre 2025, la nouvelle procédure de sortie sera finalisée début 2025. Elle sera très différente avec comme principe, l'adéquation des profils, des compétences et des postes. Cette nouvelle procédure les préparera aux procédures de recrutements auxquels ils seront confrontés dans la suite de leur parcours. Elle est courante mais constitue en même temps un changement significatif par rapport à ce qu'était la pratique jusqu'à présent.

Les employeurs devront désormais sélectionner des dossiers de candidature, réaliser des auditions et établir la liste de candidats retenus sur des bases solides et étayées. Cela constitue un exercice nouveau pour eux puisqu'ils ne faisaient jusqu'ici que donner des éclairages sur les postes proposés. De leur côté, les élèves vont devoir expliciter leur projet professionnel et valoriser leurs compétences et leurs motivations. L'appariement postes-élèves se fera ensuite sur la base de la liste des candidats retenus par les employeurs et de la liste des postes retenus par les élèves.

Pour se préparer à cette procédure, les élèves seront très accompagnés, notamment par un conseil de professionnalisation qui doit leur permettre de mettre en valeur leurs atouts et d'affiner leur projet professionnel.

Accompagnement des cadres expérimentés

LDGI → les employeurs doivent mettre en place des dispositifs spécifiques pour valoriser l'expertise et le savoir-faire particulier de ces populations (via des missions d'appui à des projets complexes ou de conseil, une mobilisation en cas de crise, etc...). Les situations de cadres en instance d'affectation depuis plus de 18 mois doivent être signalées à la DIESE. Tous les cadres en instance d'affectation doivent bénéficier d'un accompagnement renforcé et bénéficier d'une évaluation spécifique.

En 2023, **166** cadres supérieurs étaient en attente d'affectation sur un volume de **19 000** membres des corps d'encadrement supérieur, ce qui représente moins de 1 % des effectifs.

Plusieurs employeurs ont mis en place des outils particuliers d'accompagnement de ces situations, par exemple des formations dédiées à la recherche de poste, ou l'identification de missions par prospection auprès d'un réseau d'employeurs.

Ces derniers mois la **mise en relation au niveau interministériel de cadres supérieurs en transition professionnelle et d'employeurs susceptibles de leur proposer des missions** a été expérimentée. Une adresse fonctionnelle pilotée par la DIESE a été créée à cet effet. Les secrétaires généraux et les délégués à l'encadrement supérieurs ont été expressément invités à y adresser les curriculums vitae (CV) de cadres en transition professionnelle susceptibles de mener une mission temporaire, en administration centrale comme en services déconcentrés. Dans le même temps ces acteurs ont été sollicités pour adresser à la DIESE des propositions de missions temporaires pouvant intéresser des cadres supérieurs.

La DIESE peut également prendre l'attache des collaborateurs désignés par les ministères pour permettre de mener des recherches de poste efficaces au niveau interministériel, voire en inter-versants de la fonction publique.



06. DÉVELOPPEMENT DES TALENTS

Revue des cadres

LDGI → les ministères doivent mettre en place une revue des cadres annuelle sous la présidence du secrétaire général ou du délégué ministériel à l'encadrement supérieur ; la DIESE participe aux réunions de conclusion de ces revues (pour les cadres proposés au programme 1).

Tous les ministères conduisent chaque année des revues des talents qui concernent tant les services centraux que déconcentrés, ainsi que les établissements publics et les opérateurs comme les autorités administratives indépendantes (AAI). Le périmètre est bien couvert s'agissant des administrations centrales et déconcentrées, tandis que des marges de progrès demeurent pour les AAI et opérateurs quel que soit leur statut.

Bonne pratique : Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire

La mise en place de la revue des cadres annuelle

En 2023, la DES a mobilisé son réseau d'appui aux personnels et aux structures (RAPS) pour initier une revue des cadres annuelle pour l'ensemble des cadres supérieurs relevant de sa compétence.

En effet, les cadres supérieurs du MASA sont présents en administration centrale, dans de très nombreux services déconcentrés, départementaux et régionaux, dans des établissements d'enseignement agricole techniques et supérieurs et dans des établissements publics sur l'ensemble du territoire, sans oublier le secteur international ou l'essaimage en collectivités.

Il était souhaité mettre en place un dispositif permettant de connaître et d'accompagner au mieux l'ensemble de la communauté, quelle que soit la structure d'affectation des agents concernés.

L'appui du RAPS, réseau territorialisé, a permis à la DES de déployer des réunions par grandes zones géographiques et de disposer ainsi d'une vision la plus large et complète possible de ses cadres.

Le travail s'est réalisé au plus près du terrain, avec ceux qui le maîtrisent le mieux et dans l'objectif de connaître et valoriser toute la diversité des profils et des compétences que le ministère permet d'acquérir et de conforter.

Un travail de synchronisation des calendriers est par ailleurs en cours à l'initiative de la DIESE. À compter de l'année 2025, les trois programmes mis en œuvre par la DIESE, le Cycle des hautes études de service public (CHESP), le Cycle supérieur de développement managérial (CYSDEM) et Talentueuses débiteront dès le mois de

janvier n + 1. Cette coordination permettra d'inscrire la sélection des talents et les programmes de développement professionnel dans des délais cohérents avec la démarche d'identification des hauts potentiels et les étapes de déroulement de carrière auxquelles elle intervient.

Focus : le CHESP et Talentueuses, deux programmes de formation pilotés par la DIESE

Talentueuses :

Piloté par la DIESE et mis en œuvre conjointement par l'institut national du service public (INSP) et la direction interministérielle à la transformation publique (DITP), le programme Talentueuse est une démarche d'accompagnement qui se déroule en 9 jours et comporte en outre un coaching individuel et un atelier de co-développement.

Le programme Talentueuses est un dispositif favorisant l'égalité professionnelle. Il vise à révéler des femmes des trois versants de la fonction publique qui, tout en disposant des compétences et du parcours qui leur permettraient de postuler et tenir avec succès à court ou moyen terme des emplois de direction, ne s'autorisent pas à envisager une telle évolution.

Le programme Talentueuse s'adresse aux cadres supérieurs de la fonction publique de l'État, identifiés par leur ministère et employeurs. Des places sont également réservées à la fonction publique territoriale et à la fonction publique hospitalière.

Le CHESP (programme 1) :

Piloté par la DIESE avec l'appui pédagogique et opérationnel de l'INSP, le cycle des hautes études de service public (CHESP) est un programme de formation interministériel de haut niveau qui se déroule sur 20 jours échelonnés sur 12 mois, articulant théorie et pratique.

Le CHESP s'adresse aux cadres supérieurs de la fonction publique de l'État dont les compétences et l'expérience les ont identifiés comme étant les plus aptes à exercer prochainement un emploi de cadre dirigeant de l'État. Ces cadres à haut potentiel sont identifiés par leur ministère et employeurs, sont inscrits dans un vivier et bénéficient d'un accompagnement spécifique de la DIESE pendant 4 ans.

Le CHESP accueille en outre des auditeurs issus de la fonction publique territoriale et de la fonction publique hospitalière, des enseignants-chercheurs, des magistrats de l'ordre judiciaire et des cadres du secteur de l'économie sociale et solidaire. L'ouverture du cycle à des cadres d'univers professionnels variés permet d'enrichir le cycle et de nourrir les échanges entre auditeurs. Elle offre en outre à ces cadres l'opportunité de participer à un cycle d'exception. Ces derniers sont identifiés par leurs employeurs. Ils ne sont pas inscrits dans le vivier des cadres dirigeants.

Enfin, les conditions requises pour candidater ainsi que les modalités d'entrée et de suivi dans chacun de ces cycles seront revues à compter de 2025 (circulaire adressée aux secrétaires généraux le 20 novembre 2024).

Déploiement du nouveau programme de développement des talents en vue de l'accès aux emplois de direction

LDGI → à côté du programme interministériel destiné aux cadres repérés pour accéder aux emplois à la décision du gouvernement, un programme doit être élaboré pour les cadres ayant vocation à occuper un 1^{er} emploi de chef de service, sous-directeur ou équivalent.

La DIESE a piloté avec l'INSP la création d'un Cycle supérieur de développement managérial (CYSDEM) destiné aux cadres qui ont le potentiel pour accéder à court terme à un emploi fonctionnel. En 2024, **200 cadres** ont été sélectionnés par leurs administrations et inscrits dans la première promotion du CYSDEM, dispositif interministériel d'accompagnement et de développement professionnel d'une durée de 10 jours. Le contenu du dispositif a été élaboré à partir de l'analyse des compétences managériales des cadres bénéficiaires, telle qu'elle résulte de bilans de compétences individuels dont ils ont bénéficié à la fin de l'année 2023. L'ensemble des cadres inscrits dans le cursus a exprimé sa grande satisfaction au regard des formations proposées et du caractère interministériel de la session.

Par ailleurs le marché conclu pour la réalisation du séminaire des sous-directeurs et chefs de service nommés pour la première fois dans un emploi fonctionnel en administration centrale arrivant à échéance, son renouvellement en 2025 sera l'occasion de faire évoluer le dispositif mis en œuvre par l'INSP.

Le contenu de la formation sera ainsi repensé tout en maintenant son niveau et sa qualité, aujourd'hui salués par les bénéficiaires et leurs employeurs. Il s'agit en effet de s'inscrire d'abord dans une logique de partage entre pairs et de développement professionnel répondant aux enjeux concrets auxquels sont confrontés les nouveaux cadres de direction. Cette approche se positionnera en complément des apports plus managériaux qui auront pu être abordés dans le cadre du CYSDEM et des offres ministérielles.

Pour 2025, la DIESE se fixe pour objectif de mieux articuler les contenus des offres ministérielles avec l'offre interministérielle afin de proposer aux cadres bénéficiaires un contenu de formation et de développement professionnel sans redondance et adapté aux besoins des cadres supérieurs et de leurs employeurs, tant en termes de construction et de conduite des politiques publiques que de posture professionnelle et de mobilité.

Bonne pratique : Ministère de la Justice

L'accompagnement des cadres nommés sur des emplois de direction (chefs de service, sous-directeurs...)

Une expérimentation a été engagée en 2024 pour impliquer les directeurs d'administration volontaires dans l'accompagnement des nouveaux chefs de service et sous-directeur, sous la forme d'un dispositif de mentorat.

Un cadre de direction nouvellement nommé est ainsi mentoré par un directeur avec lequel il n'a pas de relation hiérarchique et pas ou peu de relations fonctionnelles.

Cette expérimentation a été accompagnée par la DIESE qui a participé à la formation au mentorat des directeurs concernés. L'expérience, qui a donné lieu à 3 mentorat en 2024, se poursuivra en 2025.

Transparence des nominations

LDGI → pour permettre l'accès au plus grand nombre à des postes à responsabilités, les processus de nomination doivent respecter le principe de transparence ; en principe, les postes d'encadrement supérieur et dirigeant font l'objet d'une publication sur la place de l'emploi public. Le processus de sélection des candidatures intègre des échanges dans le cadre d'un comité de sélection collégial comprenant des personnalités qualifiées extérieures au ministère, et le choix d'un candidat repose sur des critères objectifs et détaillés.

Le processus de nominations dans les emplois à la décision du Gouvernement et dans les emplois de direction sont encadrés statutairement. Ils reposent sur des comités d'audition ou des comités d'aptitude.

Les comités d'audition se réunissent en vue de pourvoir un emploi donné. Leur tenue est systématique avant que cet emploi soit pourvu (ex : directeurs d'administration centrale).

Des commissions d'aptitudes se réunissent pour pourvoir certains emplois à la décision du Gouvernement, en vue de vérifier les capacités d'un certain nombre de personnes à occuper certaines fonctions (ex : préfets, chefs de mission diplomatique). Les personnes considérées comme « aptes » pourront être nommées ultérieurement, sans nouvelle audition.

Le fonctionnement de ces comités et commissions et leur composition ont été harmonisés au cours des deux dernières années pour gagner en cohérence et en transparence et répondre à une exigence de professionnalisation des recrutements.

Dans ce contexte la composition de l'instance collégiale chargée de recruter les recteurs d'académie a évolué, de même que son périmètre de compétence s'est élargi. Des commissions ont par ailleurs été instituées à titre expérimental en vue de pourvoir les emplois déconcentrés de la direction générale des finances publiques. Le Secrétariat général des ministères sociaux réfléchit également aux conditions dans lesquelles il pourrait mettre en place une commission d'aptitude préalable à la nomination des directeurs généraux des agences régionales de santé (ARS), afin de disposer d'un vivier de profils diversifiés de cadres supérieurs susceptibles de se porter candidats sur ces postes à la décision du Gouvernement.

Chiffres clés :

En 2023 se sont réunis :

- **565 comités d'audition**, qui ont reçu **3 622 candidats**, la grande majorité des comités auditionnant **trois candidats ou plus pour un poste** donné ;
- **28 commissions d'aptitudes**, lesquelles ont auditionné **80 candidats**.

Les processus de recrutement sur emplois ont donné lieu à **838 publications**. Dans leur majorité ces publications ont été suivies d'un **nombre de candidatures compris entre trois et dix**.

En 2024, **644 comités d'audition** se sont tenus. Les commissions d'aptitude ont par ailleurs rendu **43 avis**.

Focus : la DIESE et les emplois à la décision du Gouvernement

La DIESE est représentée au sein des comités d'audition et commissions d'aptitude permettant de pourvoir les emplois à la décision du Gouvernement, ce qui permet d'améliorer sa connaissance des profils recherchés et de cibler le plus en amont possible les besoins des recruteurs.

Les vacances d'emplois à la décision du Gouvernement sont notifiées à la DIESE idéalement trois semaines avant leur date effective. Ce délai permet de rechercher des profils pertinents avec l'aide des applications SICD et VINCI et en parallèle au ministre concerné par le poste de proposer des profils plus internes.

Un échange a ensuite lieu entre le ministère concerné et la DIESE pour sélectionner les profils susceptibles d'être auditionnés, avant la réunion de l'instance collégiale prévue par les textes.

Plans de succession pour les postes à forts enjeux

LDGI → les ministères peuvent proposer à la DIESE des plans de succession pour les emplois à la décision du Gouvernement et certains emplois stratégiques ; ces plans sont fortement recommandés lorsque les titulaires des postes sont en place depuis plus de cinq ans.

En dehors du cas de certains postes à compétences rares ou structurellement en manque de candidats, **la pratique des plans de succession reste encore limitée, ou non formalisée**. En sens inverse, la pratique de recueil de souhaits des cadres est plus répandue. La difficulté réside dans la consolidation de ces informations. C'est un sujet lié à la mise en place et à la performance des revues de cadres et à l'enrichissement dans l'utilisation de l'outil VINCI.

Focus sur la DIESE et les cadres dirigeants

La DIESE reçoit de façon régulière les directeurs d'administration centrale en poste depuis au moins trois ans pour faire le point avec eux sur leur situation et évoquer d'une part, les compétences nécessaires pour occuper le poste sur lequel ils sont et, d'autre part, évoquer d'éventuels profils qui présenteraient les qualités requises pour le poste. Ces informations sont ensuite intégrées dans le système d'information de référence pour automatiser au maximum la recherche de profils et la qualité des informations présentes dans la base de données. Ces éléments sont partagés de manière transparente entre la DIESE et les secrétaires généraux.

En parallèle, la DIESE travaille à une amélioration de son processus d'identification et de suivi des membres du vivier des cadres dirigeants afin de parvenir à une meilleure connaissance des profils et d'assurer une mise à jour plus pertinente des systèmes d'information. Le développement des plans de succession est un objectif pour 2025.



07. DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Dispositif d'évaluation collégiale des cadres « Parcours et carrière »

LDGI → elles décrivent les modalités applicables à ce nouveau dispositif (instance collégiale, sans participation du supérieur hiérarchique, au niveau ministériel et pour les directeurs d'administration centrale et les dirigeants d'établissements publics de niveau équivalent, auprès du Premier ministre.

Les ministères ont tous démarré les bilans parcours et carrière et à fin 2024 **environ 700 cadres** ont pu bénéficier de ce dispositif. Les modalités et l'organisation sont variables mais globalement convergentes, autour d'un cycle d'interviews de type « 360° ». L'organisation est adaptée au regard des volumes de cadres à évaluer ; des modalités légèrement différentes ont pu être mises en place selon que le bilan concerne des cadres « junior » ou des cadres avec une expérience plus importante ou des responsabilités élevées.

Des supports communs et une formation commune à destination des experts réalisant les bilans ont été proposés par la DIESE. Les ministères se sont approprié ces éléments et les ont adaptés à leurs spécificités. Une formation interministérielle commune de deux jours a été déployée, et a bénéficié à environ **125 membres des instances ou experts carrière**. Elle a été complétée par une formation expérimentale d'approfondissement des entretiens.

Plusieurs ministères ont entrepris des retours d'expérience dont le partage à l'échelle interministérielle permettra d'identifier les meilleures pratiques, d'ajuster les dispositifs et de poursuivre la professionnalisation des acteurs.

Bonne pratique : Ministères économiques et financiers (MEF)

La capitalisation sur les bilans « Parcours et carrière »

Fin 2024, 230 bilans ont été examinés par le comité ministériel des MEF. Il a été décidé d'organiser le suivi dans le temps des situations à enjeu, repérées lors de leur établissement :

- les cadres à potentiel (orientation vers les programmes qui leur correspondent : CHESP, CYSDM, talentueuses, programmes de développement) ;
- les cadres en fin de mandat sur emploi fonctionnel ou ayant une durée d'occupation dans le poste, supérieure à 5 ans ;
- les cadres dont le parcours peut nécessiter une mobilité fonctionnelle afin de renforcer leur potentiel de développement ;
- les situations personnelles pouvant appeler une attention particulière.

Aussi il est proposé aux cadres concernés de se rapprocher de la DES et des acteurs de leur gestion de proximité afin de travailler la suite de leur parcours. Le délai dans lequel ce suivi se déclenche est modulé selon l'acuité ou l'urgence de la situation (fin d'emploi fonctionnel par exemple). Dans un premier temps il a été décidé, sauf urgence, de laisser un délai suffisant entre le bilan et cette proposition de suivi, afin de laisser aux cadres le temps nécessaire à l'assimilation des enseignements de leur bilan.

La typologie des bilans déjà établis a aussi valeur d'exemple en permettant aux employeurs fonctionnels de mieux sélectionner les cadres bénéficiaires, en privilégiant les situations à enjeu au cours de ce premier cycle de 6 ans.

Cette pratique est facilitée par l'intégration des experts parcours-carrière au sein de la DES des MEF, et par le retour synthétique fait aux gestionnaires RH.

Bonne pratique : Ministère chargé de la Transition écologique

Association de l'inspection générale de l'environnement et du développement durable à la mise en œuvre des bilans « Parcours et carrière » et à la constitution d'un vivier.

Le secrétariat général, représenté par la DES, a signé fin 2022 une convention avec l'inspection générale de l'environnement et du développement durable (IGEDD) portant sur le suivi personnalisé des cadres supérieurs découlant des LDGI.

Cette collaboration consacre le rôle des inspecteurs généraux spécialisés ressources humaines (IGRH), qui consacrent une partie de leur temps à conduire des entretiens d'orientation périodiques des cadres du ministère, notamment dans les territoires, et contribuent ainsi au repérage des talents et à la revue conduite annuellement par la DES.

C'est donc à ce réseau des IGRH, dont les moyens ont été renforcés à cette occasion, qu'a été confiée, via la convention, la mission de conduire les évaluations sexennales des réalisations et des compétences des cadres supérieurs. Les inspecteurs généraux rapportent devant le comité parcours et carrière (CPC), installé en 2023, dont la DES assure l'organisation et le secrétariat, et dont la présidence a été confiée à l'inspecteur général Denis Priou.

Le premier bilan de ce déploiement (60 dossiers traités en 2023, puis 199 en 2024) est très positif, à la fois pour les personnes ayant bénéficié des bilans, pour la DES, qui dispose de rapports de qualité et pour l'IGEDD qui voit son rôle renforcé et dispose grâce à cet exercice d'une connaissance renforcée de l'action des cadres supérieurs et de la perception des services par leurs partenaires.

Dispositif de formation continue destiné aux cadres

LDGI → le souci des cadres de développer leurs compétences et le suivi de formations continues tout au long de la vie sont des critères pour les promotions et pour l'accès aux programmes.

Lorsque l'offre de formation destinée à l'encadrement supérieur existe, elle est orientée prise de poste, management, accompagnement ou développement professionnel. Beaucoup s'appuient sur les offres des instituts (**IGPDE, IPEC du MTE, ...**) ou sur un **cycle de développement interne (Bercy +, développé par l'IGPDE)**. **Toutefois une offre dédiée n'est pas toujours disponible ou identifiable, de même que la traçabilité des formations suivies par les cadres.** En outre, les ministères ne disposent pas toujours, à l'heure actuelle, de statistiques sur le suivi des formations par leurs populations de cadres supérieurs, de sorte que les chiffres ci-dessous sont sans doute sous-estimés.

Chiffres clés :

En 2023, environ **2 450** cadres ont bénéficié d'un programme ministériel de formation, **469** d'un programme interministériel et **134** d'un programme d'accès à un emploi (CHESP, etc.).

En parallèle, l'INSP développe un certain nombre de formations continues, notamment pour le compte des ministères.

Formations continues dispensées par l'INSP

	Volume de formation (nombre de jours)	Nombre de participants	
		2023	2024
Nouveaux directeurs d'administration (NDA)	1,5	41	57
Sous-directeurs/chefs de service (SDCS)	2,5	113	224
Sous-total		154	281
CHESP	20	110	129
Talentueuses	9	-	100
CYSDM	8		200
CSPA	73	81	81
Catalogue interministériel	1 à 9 jours	159	196
Sur-mesure (formations à la demande des ministères)	1 à 20 jours	546	606
Sous-total		896	1 312
TOTAL		1 050	1 593

Focus : la formation à la transition écologique

Il a été décidé, sous l'égide de la DIESE de former l'ensemble des cadres supérieurs à la transition écologique. Le cycle de formation comprend une sensibilisation aux trois crises écologiques (3h30 en présentiel), une connaissance des leviers d'action (3h30 en présentiel), le suivi de trois conférences / débats d'experts (3 heures sur les thèmes de ressources, du climat et de la biodiversité), une visite de terrain auprès d'acteurs locaux de la transition écologique (2h à 3h) et un atelier de passage à l'action (3h30).

Au 31 décembre 2024, **13 000** cadres supérieurs de la fonction publique de l'État ont entamé ce parcours de formation.

Focus : Le cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs de l'État (CSPA)

Ce cycle de formation a pour objectif d'accompagner et de former, à prendre de nouvelles responsabilités, les administrateurs de l'État nommés au « tour extérieur », après inscription sur liste d'aptitude et avis du comité de sélection interministériel.

Le nouveau corps des administrateurs de l'État a été créé en 2023 afin de « décloisonner les parcours, promouvoir l'interministérialité et développer la mobilité de l'encadrement supérieur ».

La réforme de l'encadrement supérieur de l'État invitait également à une refonte de la formation des administrateurs de l'État, en formation continue, au titre de la promotion interne.

Dans cette logique, l'accès au tour extérieur au corps des administrateurs de l'État et la formation qui accompagne ces fonctionnaires expérimentés après leur admission et avant leur prise de poste ont été adaptés, autour de trois objectifs pédagogiques principaux :

- renforcer les compétences managériales et le leadership de ces futurs cadres supérieurs ;
- élargir la vision des auditeurs pour acquérir une approche systémique des enjeux de politiques publiques et de transformation de l'action publique ;
- permettre l'acquisition des compétences requises pour l'exercice du futur poste, dans un nouvel environnement de travail, sur la base du référentiel des compétences conçu par la DIESE.

Dans ce cadre, et à compter de 2024, le recrutement du CSPA s'est ouvert à de nouveaux publics : les administrateurs des finances publiques adjoints, les attachés économiques, les secrétaires des affaires étrangères et les administrateurs adjoints du Conseil économique, social et environnemental.

Le cycle est ainsi élargi et diversifié : 81 élèves (contre 45 précédemment), incluant une ouverture à de nouveaux profils et parcours professionnels (davantage de lauréats issus de l'administration territoriale de l'État, avec des compétences en finances publiques notamment) et, pour certains, une expérience professionnelle plus longue (20 à 25 ans, contre 15 ans en moyenne avant réforme).

Ce cycle de formation se déroule désormais dans les locaux parisiens de l'INSP.

Ce premier cycle réformé étant bientôt arrivé à son terme, la DIESE effectuera l'année prochaine un retour d'expérience, avec l'INSP et la DGAFP, dans la perspective de la programmation du prochain cycle qui débutera en janvier 2025, qu'il s'agisse de la sélection des lauréats, du processus de choix des postes, ou du contenu des modules de formation au regard des objectifs poursuivis.

Partage de valeurs et d'une culture commune au service de l'intérêt général

LDGI → L'innovation, la capacité d'initiative, et la prise de risque doivent être valorisées par l'Etat. La qualité du management et l'attention portée aux agents encadrés sont des compétences indispensables. L'alignement des compétences et des comportements sur ces valeurs, et le devoir d'exemplarité des cadres supérieurs et dirigeants en la matière sont un facteur d'engagement essentiel pour l'ensemble des agents.

Les LDGI rappellent que l'action publique doit s'adapter pour mieux répondre aux attentes de citoyens désireux d'un service public plus efficace, plus simple, plus proche.

Les modes de management mis en œuvre au sein de l'État ont vocation à évoluer. Ils doivent tendre vers plus de courage managérial, une plus grande confiance et plus de responsabilités accordées aux équipes, un encouragement à la prise d'initiative, à l'expérimentation et à l'innovation, assorti d'un droit à l'erreur pour l'agent, un équilibre entre bienveillance et exigence.

C'est dans ce cadre que la DIESE a constitué un référentiel de compétences et d'attitudes managériales.

Il fournit des fiches compétences associées et devient la référence des comportements managériaux attendus pour tous les cadres supérieurs et les acteurs des ressources humaines au sens large.

L'enjeu est désormais de s'assurer que les cadres supérieurs le traduiront dans leurs pratiques managériales. Cet outil sera notamment utilisé lors des bilans « Parcours et carrière ».

Bonne pratique : Ministère des Armées

Parcours d'immersion des cadres civils dans les Armées

Un parcours d'immersion et d'acculturation au sein des forces, piloté par la DES, est proposé aux cadres supérieurs civils nouvellement arrivés au ministère. Il intègre des sessions de visites d'infrastructures et de capacités des trois armées et de la direction générale de l'armement, afin d'en présenter les enjeux stratégiques et opérationnels.

Ce dispositif contribue au décloisonnement des cultures professionnelles qui structurent le haut encadrement ministériel, au sein duquel les militaires et les

ingénieurs des armes sont très majoritaires, pour consolider des référentiels communs et favoriser les trajectoires de carrières croisées.

Il renforce également la cohésion et la qualité de l'encadrement managérial des équipes, qui comprennent le plus souvent des civils et des militaires, en favorisant la connaissance mutuelle des spécificités de chaque univers. La prise en compte par la sphère militaire de la diversité des compétences et des parcours des cadres supérieurs civils est ainsi favorisée, ce qui facilite leur intégration dans l'administration du ministère.

Déploiement des outils numériques de suivi

LDGI → les ministères gestionnaires de corps s'assurent de la tenue à jour des outils numériques mis en place par la DIESE (SICD, Vinci) ; une cartographie des postes est mise en ligne sur le site de la DIESE.

La DIESE a procédé à la création d'une nouvelle application née de la fusion du système d'information des cadres dirigeants (SICD) et de celui propre aux cadres supérieurs (VINCI) dans le but de mettre en place une **offre de service interministérielle de gestion des ressources humaines pour l'encadrement supérieur et dirigeant de l'État**.

Les principaux objectifs sont les suivants :

- Faciliter la connaissance des compétences détenues par les cadres supérieurs, en décroissant les informations détenues par les administrations et les employeurs sur les compétences et expériences disponibles ;
- Préparer la relève des emplois de direction et des emplois dirigeants, en identifiant des candidats répondant a priori aux prérequis attendus ;
- Appuyer la politique de l'encadrement supérieur de l'État.

L'enjeu est désormais celui du déploiement de cette nouvelle application.

Des ateliers utilisateurs, conduits au cours de l'été 2024, ont démontré l'apport de valeur de l'application pour les ministères et les cadres, tout en mettant l'accent sur la charge potentielle associée au déploiement en fonction de la stratégie adoptée. C'est en réponse à ces préoccupations que la stratégie de déploiement a été retenue. Elle s'articule autour de trois principes structurants :

- Une **description des attendus clés des postes au fur et à mesure**, dès qu'ils sont vacants ou susceptibles de l'être, en débutant par les postes de cadres dirigeants, puis les emplois de direction etc.

- Une **actualisation du dossier agent au fil de l'eau**, lors de moments clés de la carrière, afin de permettre un déploiement progressif à l'échelle interministérielle, en lien avec la DES concernée.
- Une alimentation des bases « agents » et « postes » qui s'appuie sur des **cas d'usage et un socle de règles communs** à tous les ministères, définis dans le cadre d'ateliers.

Ces ateliers permettent de s'approprier l'outil en simulant des cas d'usage considérés prioritaires. Ils sont suivis d'une phase de test dans les ministères, qui donneront lieu à un second atelier tenant compte des retours d'expérience dans les ministères, avant l'ouverture du service aux cadres supérieurs (phase de généralisation) début 2025.

Enfin, il serait utile de définir des règles communes d'utilisation des outils numériques de suivi pas les DES. Une charte d'utilisation des outils numériques de suivi pourrait à ce titre être élaborée.

Tableau de bord et indicateurs

LDGI → des indicateurs de moyens et de résultats sont élaborés dans le cadre du tableau de bord de l'encadrement supérieur de l'État élaboré par la DIESE et sont publiés à une fréquence annuelle.

Les ministères ont participé activement à l'exercice de prototypage du tableau de bord, en contribuant à son élaboration à travers des groupes de travail dédiés pilotés par la DIESE. Les données à recueillir sont assez nombreuses, et leur collation est peu automatisable à ce stade (cf. point précédent sur la complétude de VINCI qui apportera, à terme, une solution).

Certains ministères disposent d'ores et déjà de tableaux de bord internes ; **les travaux ont été par ailleurs guidés par le souci de simplification** en favorisant, chaque fois que possible, la récupération de données existantes (par exemple issues du rapport social unique (RSU) ou du DNE).

Un premier exercice a eu lieu en 2023 sur la base des données 2022, pour identifier les difficultés d'alimentation et les améliorations à apporter au dispositif.

Ce travail s'est poursuivi en 2024. Il permettra à terme à la DIESE d'assurer un pilotage de qualité des politiques de ressources humaines destinées aux cadres supérieurs.



08. Avancement de grade dans le corps des administrateurs de l'État

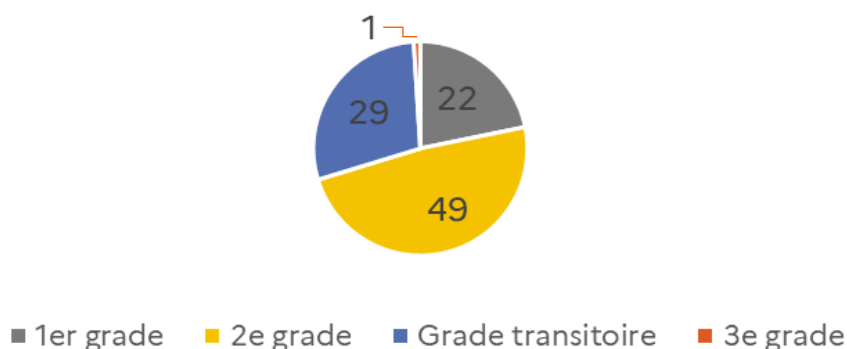
Une annexe aux lignes directrices interministérielles de gestion relative aux avancements de grade dans le corps des administrateurs de l'État a été publiée le 21 juillet 2023.

LDGI → Les avancements visent à mieux reconnaître le parcours professionnel dans sa globalité et présentent un caractère plus sélectif, avec une logique de différenciation renforcée s'agissant de l'accès aux grades supérieurs :

- Le deuxième grade est celui dans lequel se déroule l'essentiel de la carrière.
- Le troisième grade, particulièrement sélectif, est réservé aux agents ayant occupé des emplois à haute responsabilité, et ayant vocation à encore progresser dans l'exercice des emplois supérieurs les plus élevés.

En 2024, le corps des administrateurs de l'État compte **5033 membres**.

Répartition par grade dans le corps des administrateurs de l'État (en %)



Avancement au 2^{ème} grade

87 administrateurs de l'État ont bénéficié d'un avancement au 2^{ème} grade au titre de 2023. Cet avancement est intervenu fin 2022, avant la rédaction des LDGI relatives à l'avancement de grade dans le corps des administrateurs de l'État et l'ouverture du droit d'option. Pour ces deux motifs, la comparaison de ce chiffre avec celui de 2024 revêt peu de sens.

Depuis l'adoption des LDGI de juillet 2023, pour l'accès au 2^{ème} grade, les critères suivants sont pris en compte :

- Qualité et diversité du parcours professionnel,

- Niveau des responsabilités exercées et de l'expertise liée aux fonctions,
- Qualités de savoir-faire et de savoir-être,
- Résultats obtenus,
- Souci du développement de ses propres compétences.

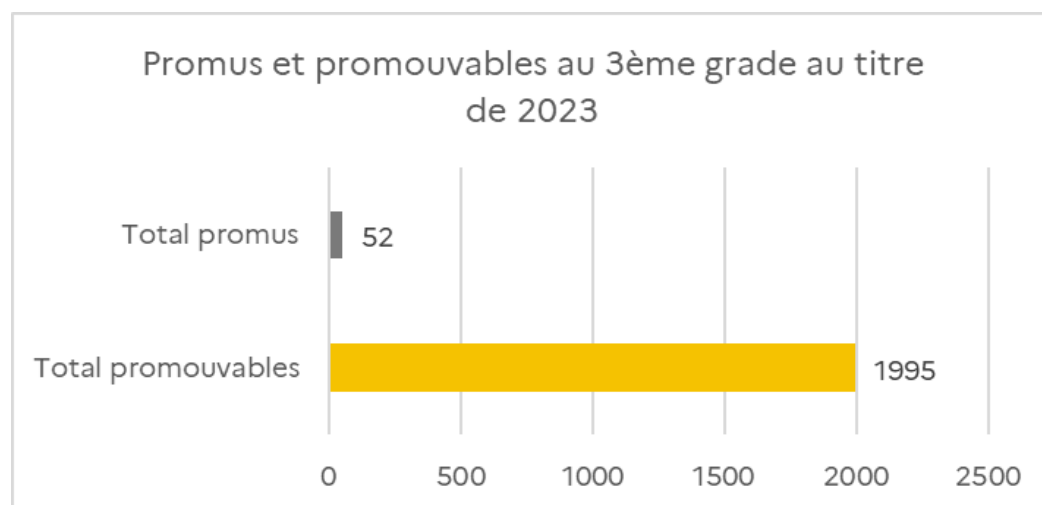
185 administrateurs de l'État ont bénéficié d'un avancement au 2^{ème} grade en 2024.

Avancement au 3^{ème} grade :

Pour l'accès au troisième grade, l'accent est mis sur les critères suivants :

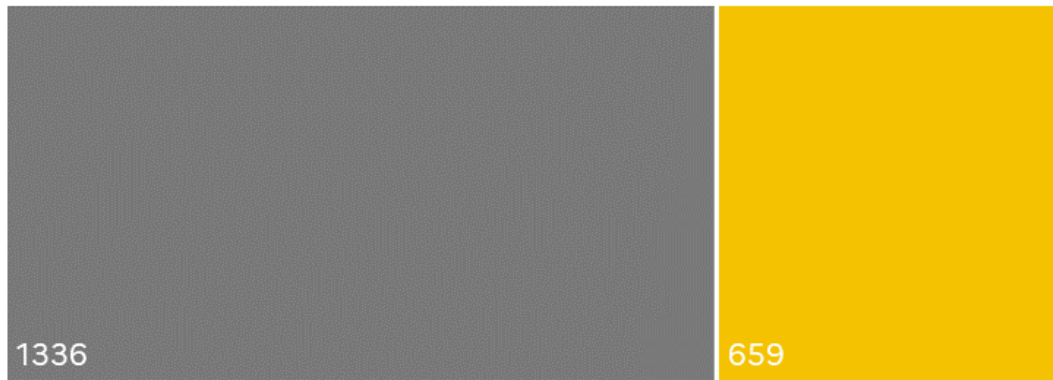
- Nature et niveau des emplois occupés,
- Diversité et la qualité du parcours, des postes occupés et du niveau des responsabilités exercées,
- Qualités managériales,
- Répartition équilibrée entre les femmes et les hommes.

En 2023, postérieurement à l'adoption des LDGI relatives aux avancements de grade dans les corps des administrateurs de l'État, 52 d'entre eux ont bénéficié d'un avancement au 3^{ème} grade sur 1 995 cadres statutairement promouvables.



Répartition par grade des promouvables au 3ème grade au titre de 2023

- Promouvables détenant le grade transitoire
- Promouvables détenant le 2ème grade



La moyenne d'âge des promouvables était de 58 ans.

En 2024 ils étaient 18 à être promus au 3ème grade.

Ces différences entre 2023 et 2024 s'expliquent par l'absence de reclassement dans le 3ème grade lors de la création du corps des administrateurs de l'État, qui a conduit à un nombre plus conséquent de promotions la première année.

Une réflexion sera menée après les prochaines campagnes de promotion 2024 sur l'opportunité d'une éventuelle modification des LDGI relatives aux avancements de grade dans le corps des administrateurs de l'État.



Plus d'informations sur
www.diese.gouv.fr



GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*