



GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Délégation interministérielle
à l'encadrement supérieur
de l'État

RAPPORT D'ACTIVITÉ DE LA **DIESE**

2025



La Documentation
française

Sommaire

Édito de la déléguée.....	5
Moments forts de l'année et chiffres clés.....	7
Moments forts.....	8
Chiffres clés.....	10
01. Présentation de la DIESE.....	11
La raison d'être de la DIESE.....	12
Ses missions.....	12
Son organisation.....	13
02. Les cadres et les emplois dirigeants.....	15
Objectifs généraux.....	16
Principales réalisations en 2025.....	16
Zoom sur les formations collectives pour les cadres dirigeants.....	17
03. La détection et les programmes « Talents ».....	19
Objectifs généraux.....	20
Principales réalisations en 2025.....	20
Zoom sur le hackathon 2025.....	21
Zoom sur les auditeurs du CHESP sélectionnés en 2025.....	22
04. Le déploiement et la professionnalisation de l'accompagnement RH.....	25
Objectifs généraux.....	26
Principales réalisations en 2025.....	26
Zoom sur le séminaire « Parcours et carrière ».....	27
Zoom sur l'apport du service en ligne ProfilCadreSup.....	28

05. Visibilité.....	29
Objectifs généraux.....	30
Principales réalisations en 2025.....	30
Zoom sur le Portail de l'encadrement supérieur de l'État.....	31
Zoom sur les personnes qui nous suivent.....	32
06. Les parcours des cadres supérieurs.....	33
Objectifs généraux.....	34
Principales réalisations en 2025.....	34
Zoom sur le plan d'action sur la mobilité.....	35
07. La transformation managériale.....	37
Objectifs généraux.....	38
Principales réalisations en 2025.....	38
Zoom sur le modèle managérial.....	39
Zoom sur la formation à la transition écologique.....	40
08. La politique RH de l'encadrement supérieur de l'État.....	41
Objectifs généraux.....	42
Principales réalisations en 2025.....	42
Zoom sur l'observatoire et les cadres sur les corps d'encadrement supérieur.....	44
Zoom sur la transposition de la réforme des corps techniques.....	46
09. La prospective.....	47
Objectifs généraux.....	48
Principales réalisations en 2025.....	48
Zoom sur le programme « La fonction publique s'engage ».....	49

Édito de la déléguée



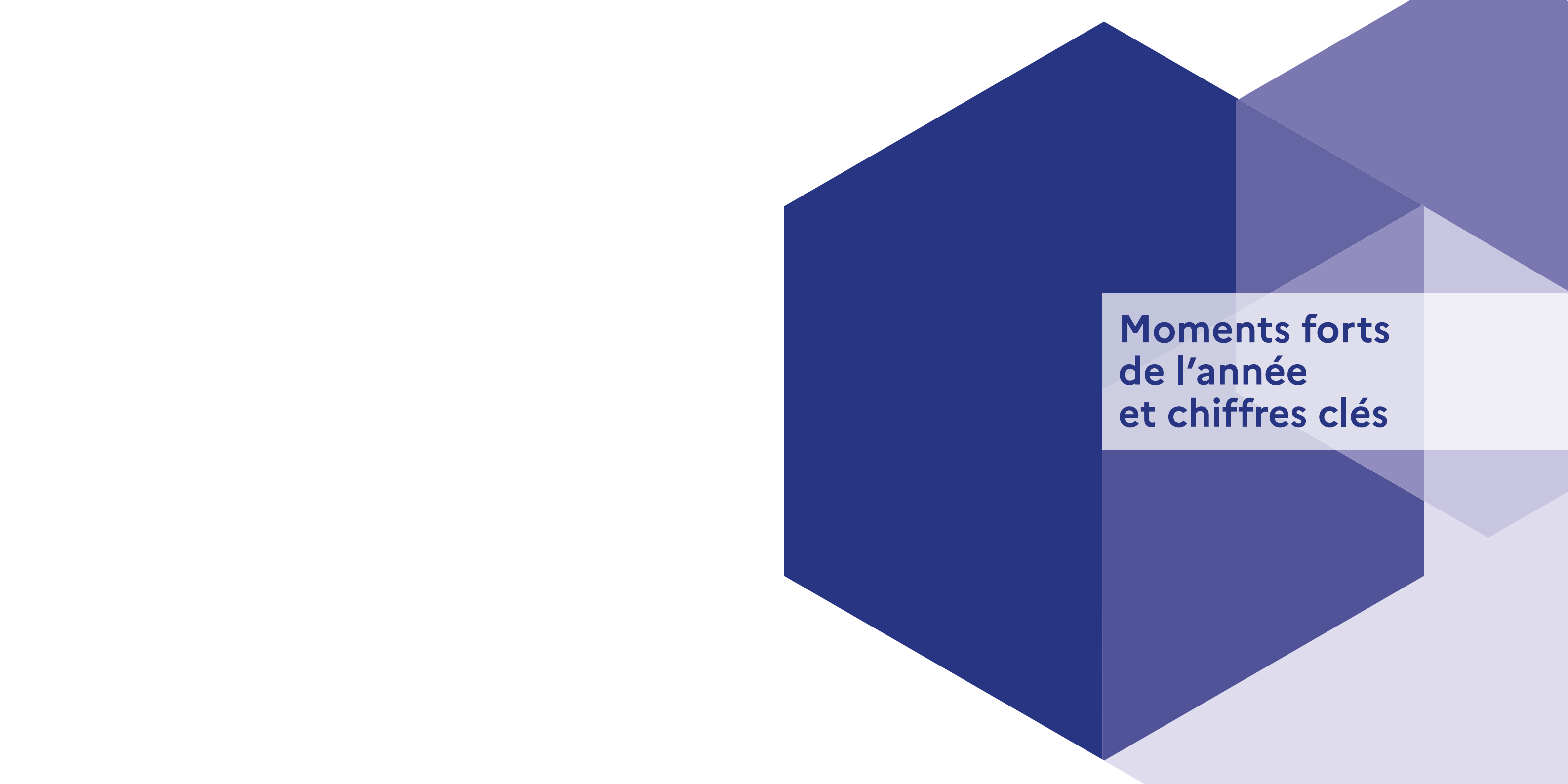
Isabelle Braun-Lemaire,
déléguée interministérielle
à l'encadrement supérieur
de l'État

La délégation à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE) a été créée en 2022 dans le cadre de la réforme de la haute fonction publique pour animer et coordonner la politique RH de l'encadrement supérieur de l'État et développer l'accompagnement des cadres supérieurs. Elle s'est inscrite dans la continuité de la mission des cadres dirigeants (MCD), dont elle a élargi les missions et les activités.

Fournir un accompagnement de qualité pour l'ensemble des cadres, accroître les mobilités des cadres supérieurs et dirigeants, diffuser une culture commune au service de l'intérêt général et rendre lisible et visible la réforme de l'encadrement supérieur... voilà quelques-uns des objectifs de la DIESE.

Pour y répondre, la DIESE peut compter sur son équipe et celles des délégués à l'encadrement supérieur dans les ministères. Elle bénéficie du soutien des secrétaires généraux dans les ministères et agit de manière resserrée avec la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) et l'Institut national du service public (INSP). C'est à l'ensemble de ces acteurs que ce rapport rend hommage et au travail collectif qui a été conduit durant l'année 2025.

Cette année aura été une année de nombreuses réalisations au service de la modernisation de la gestion des cadres supérieurs et dirigeants de l'État avec comme unique boussole celle de servir les usagers, qu'il s'agisse des cadres comme des employeurs.



**Moments forts
de l'année
et chiffres clés**

Moments forts



Début du CHESP 2025

MARS

Expérimentation d'une convention managériale en Centre-Val de Loire

AVRIL

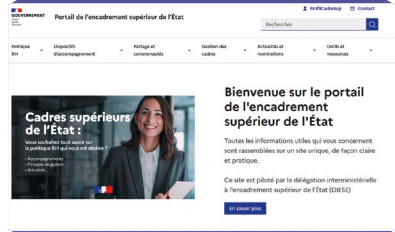


Ouverture de l'outil d'auto-évaluation des compétences

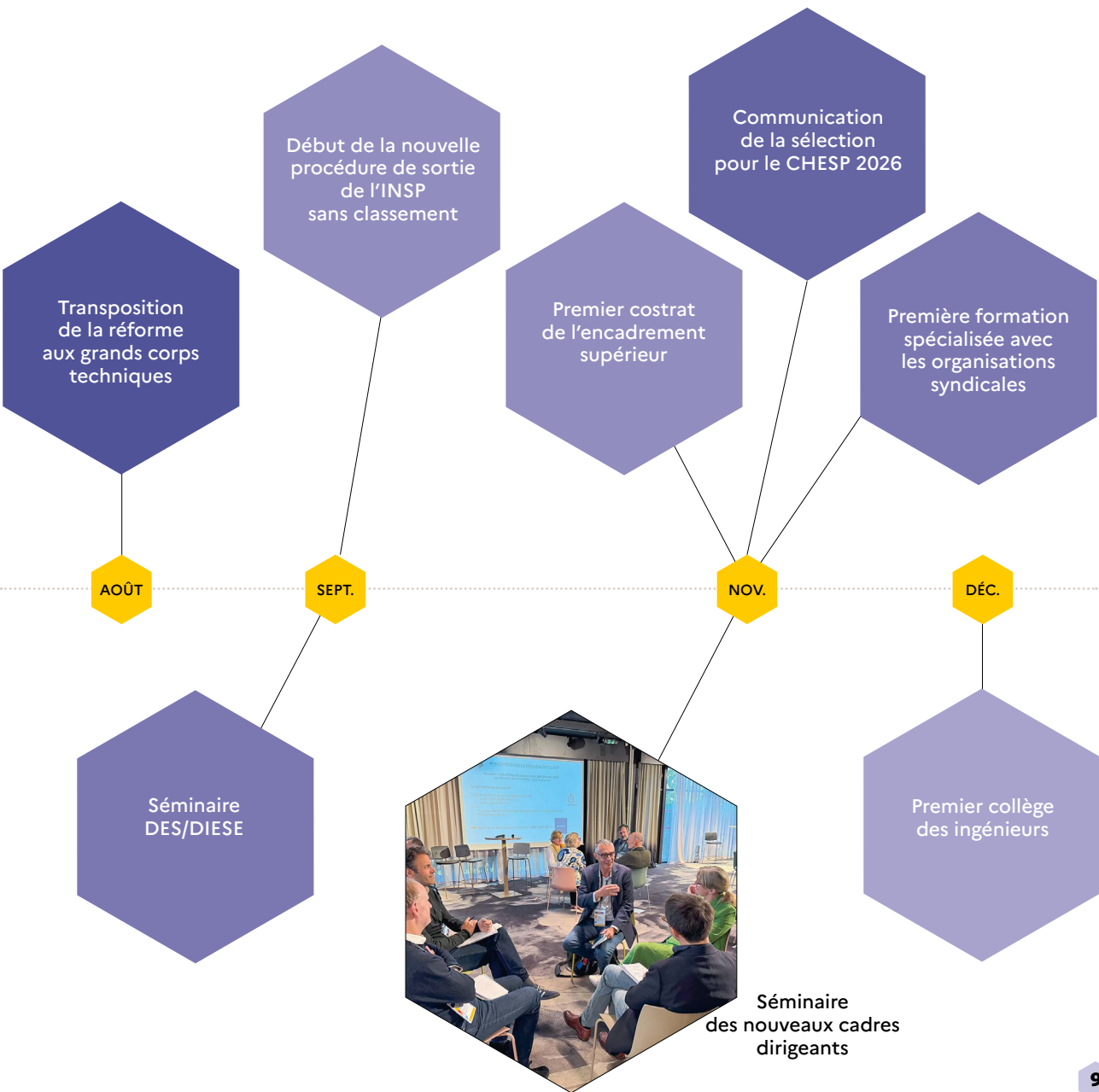
Séminaire Parcours & Carrière

JUILLET

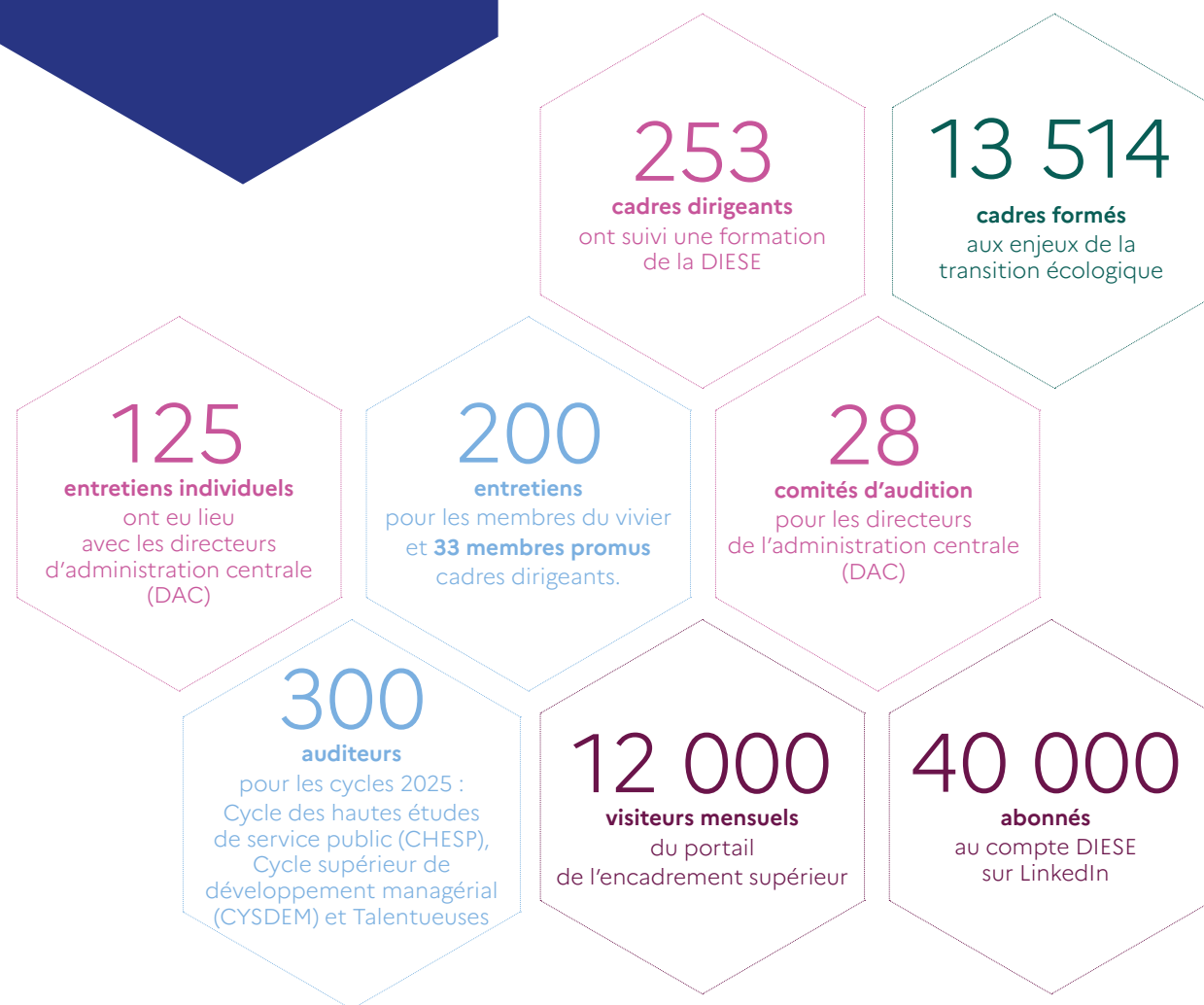
Ouverture du portail de l'encadrement supérieur



Hackathon du CHESP



Chiffres clés



01.

Présentation de la DIESE

La raison d'être de la DIESE

La délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE) pilote la politique RH des cadres supérieurs de l'État. Elle agit pour le décloisonnement des parcours professionnels, une culture managériale commune et l'accompagnement des cadres supérieurs et dirigeants. Son ambition est de pérenniser l'ouverture, l'attrait et l'efficacité de la haute fonction publique au service des citoyens.



Elle favorise le décloisonnement des univers professionnels, au sein de l'État et des trois versants de la fonction publique, et promeut des parcours diversifiés en levant les freins résiduels et culturels. Elle développe une culture managériale commune aux cadres – transformation de l'action publique, capacité d'initiative, coopération – et les forme aux enjeux contemporains et aux grandes transitions (écologique, numérique, sociétale). Pour les cadres supérieurs de l'État, elle est garante des orientations générales en matière de gestion. Elle veille au bon respect des lignes directrices de gestion interministérielles et propose des ajustements si nécessaire. Elle est associée, par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), à la définition des projets statutaires et à la préparation des textes relevant de l'encadrement supérieur. Elle exerce la tutelle de l'Institut national du service public (INSP) et veille à la réforme du recrutement et de la formation initiale et continue. Dans une logique d'ouverture large à son écosystème (fonction publique, entreprises, universités...), elle réalise une veille active des évolutions de l'action publique et du monde du travail. Elle favorise des actions innovantes en la matière.

Ses missions

La DIESE a été créée dans le cadre de la réforme de la haute fonction publique pour piloter la politique RH des cadres supérieurs de l'État et développer leur accompagnement. Elle assiste les directeurs d'administration centrale et les secrétaires généraux dans leur parcours et participe à leur recrutement. Elle contribue également à l'accompagnement des autres cadres dirigeants (préfets, recteurs, ambassadeurs, dirigeants d'établissement public...) et à leur recrutement. Elle sélectionne les cadres à potentiel et pilote des programmes visant à renforcer leurs compétences managériales. En lien avec les secrétaires généraux et avec le réseau des délégués à l'encadrement supérieur et plus largement les acteurs RH des ministères, la DIESE professionnalise le recrutement et déploie des dispositifs d'accompagnement des cadres supérieurs, tout au long de leur carrière, de manière harmonisée au sein des ministères. Elle veille à rendre visibles les changements induits par la réforme auprès des cadres et des employeurs des administrations centrales et des services territoriaux, et s'assure de leur bonne compréhension et bonne appropriation.

Son organisation

La DIESE est **organisée** de manière matricielle autour de :



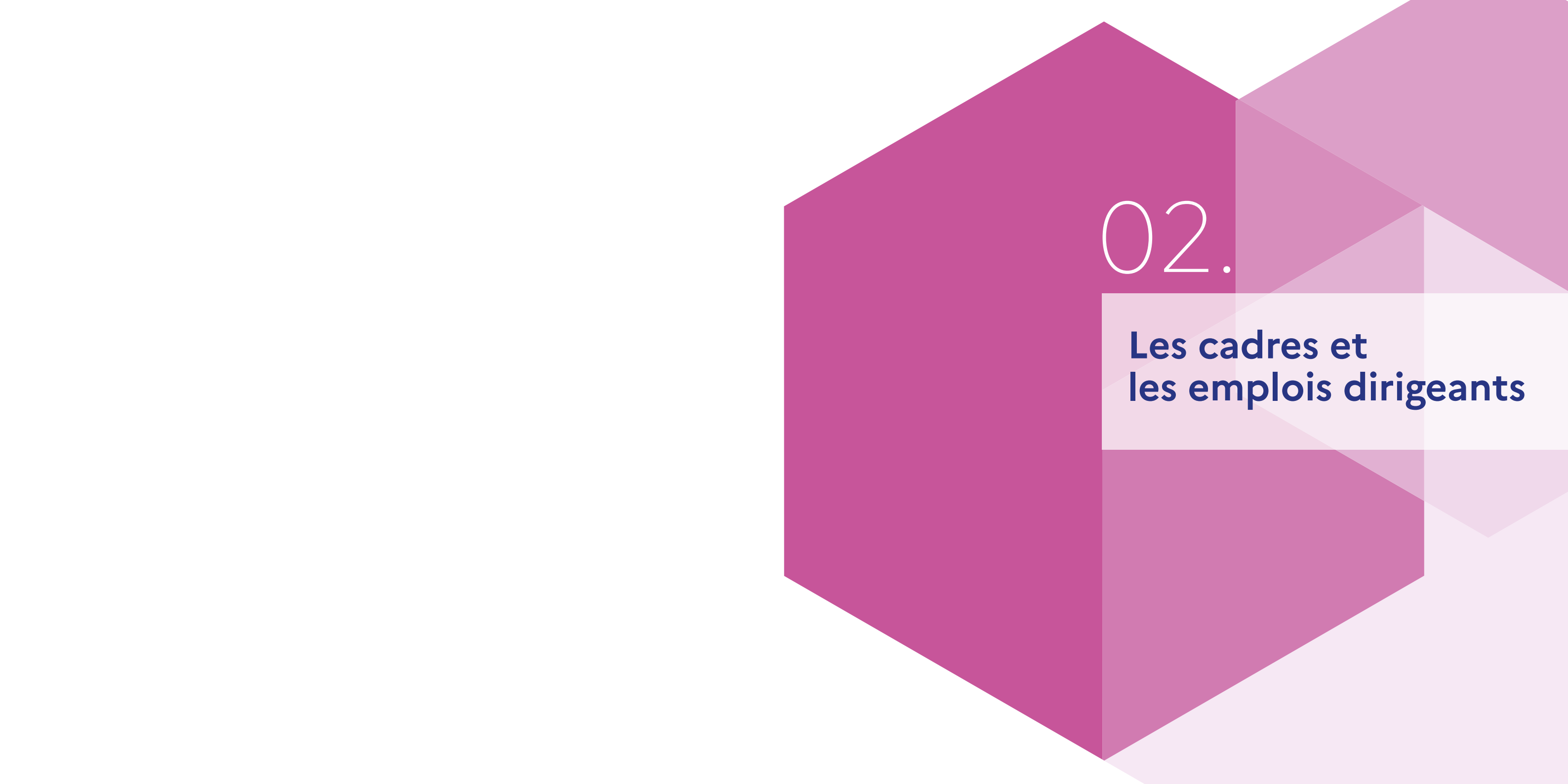
8
grandes
thématiques



27
personnes



et avec
4,50
millions d'euros
de budget



02.

**Les cadres et
les emplois dirigeants**



Objectifs généraux

La DIESE propose des événements et des formations pour répondre au mieux aux besoins des cadres dirigeants. Afin de favoriser le décroisement entre les administrations centrales, les services déconcentrés et les opérateurs, les événements sont ouverts aux préfets, recteurs, directeurs d'établissement public...

Elle propose des entretiens de carrière aux directeurs d'administration centrale à différentes étapes de leur poste. Elle développe les évaluations sexennales Parcours & Carrière et met en œuvre leurs recommandations.

Ces entretiens, ainsi que ceux réalisés auprès des membres du vivier des cadres dirigeants, enrichissent les plans de succession pour les directeurs d'administration centrale (DAC) et permettent de proposer des candidatures pertinentes, le moment venu, au pouvoir de nomination. La DIESE participe également aux processus de nomination des préfets, ambassadeurs, recteurs...



Principales réalisations en 2025

Le renforcement de l'accompagnement

L'accompagnement des DAC a été renforcé en 2025, avec la systématisation des entretiens de prise de poste et de carrière, environ 125 au total, ainsi que la création du comité Parcours & Carrière. Ce comité a permis d'évaluer 15 cadres dirigeants, en offrant un plan de développement personnalisé et la consolidation de leur projet professionnel.

Les formations se sont également diversifiées et densifiées avec notamment des rendez-vous réguliers sur des sujets d'actualités présentés par des pairs. Au total, 253 cadres dirigeants ont bénéficié de ces formations, dont 201 directeurs d'administration centrale.

Le vivier

Le vivier des futurs cadres dirigeants a été dynamisé, et plus de 200 entretiens ont été menés auprès de ses membres ; 33 nominations sur des postes de cadre dirigeant ont été comptabilisées.

Les profils présents depuis plus de quatre ans dans le vivier ont fait l'objet d'un examen systématique de leur situation, afin de le rendre pertinent pour la construction de plan de succession.

Le recrutement

Le recrutement des cadres dirigeants a fait l'objet d'une activité soutenue, avec l'organisation de 28 comités d'audition pour les DAC. Ces comités ont réuni 83 candidats, dont 27,6 % issus du vivier. La DIESE a par ailleurs poursuivi sa participation aux comités d'aptitude pour les postes d'ambassadeurs, de préfets ou de recteurs, contribuant à une meilleure coordination interministérielle.



ZOOM sur les formations collectives pour les cadres dirigeants

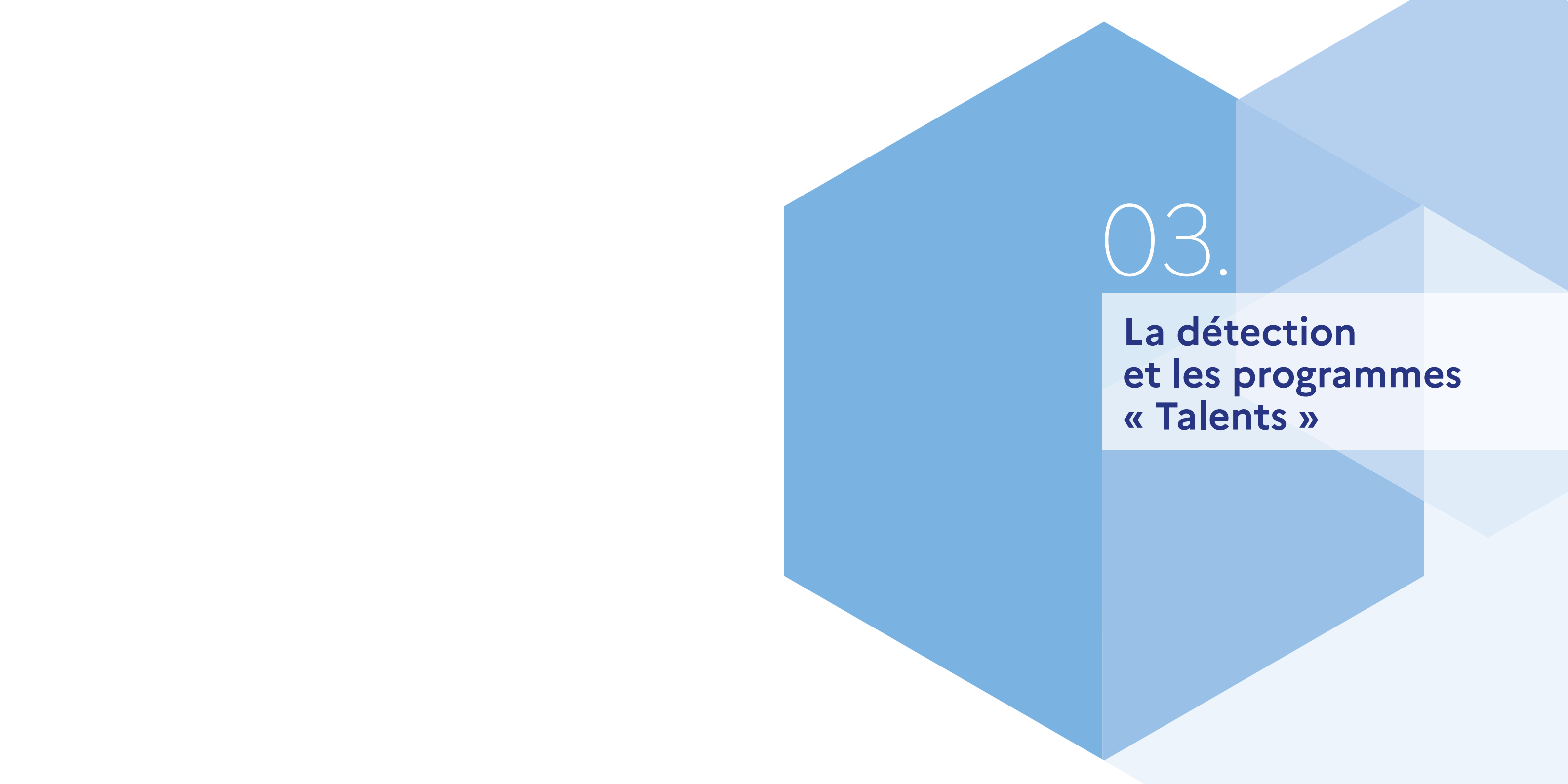
La DIESE propose des rendez-vous réguliers aux cadres dirigeants autour de thématiques d'intérêt pour eux. Ces rencontres permettent également de favoriser les échanges informels et de développer leur réseau. Les dates et sujets sont communiqués plusieurs mois à l'avance. Ils sont ouverts aux directeurs d'administration centrale ainsi qu'aux recteurs, dirigeants d'établissements publics et d'autorités administratives indépendantes et chefs d'inspection.

Les petits déjeuners de la secrétaire générale du gouvernement sont d'un format court (8h30-9h45) et permettent aux cadres dirigeants de se retrouver, autour d'un intervenant qui traite de sujets en lien avec l'actualité ou leurs enjeux stratégiques.

Les master class sont des formations collectives courtes, intenses et participatives avec des apports théoriques. Elles sont l'occasion d'un travail en profondeur sur des thématiques propres aux cadres dirigeants. Une dynamique collective avec des participants de très haut niveau, en groupes restreints, caractérise ces formations.

Petits déjeuners de la SGG	
Programme 2025	
● Mars	En 2025, face à la régression des droits des femmes dans le monde, quelle réponse de la France ? Delphine O, ambassadrice pour la diplomatie féministe
● Avril	Les grands sujets sociologiques et économiques vus de la fenêtre de l'Insee Jean-Luc Tavernier, directeur général de l'INSEE
● Mai et octobre	L'intelligence artificielle et la politique fiscale Amélie Verdier, directrice générale des Finances publiques
● Juin	Management : gérer les ingérables Jean Edouard Grévy, anthropologue, spécialiste de la médiation et des méthodes pour négocier au sein du monde du travail
● Septembre	Les filles et les mathématiques : lutter contre les stéréotypes, ouvrir le champ des possibles Catherine Sueur cheffe de service de l'Inspection générale des finances et Olivier Sidokpohou, Inspection générale de l'enseignement
● Novembre	Le langage caché : influencez avec le non-verbal et décryptez les mensonges Christophe Thumerel, profiler, coach, préparateur mental
● Décembre	L'OMC peut-elle apaiser les tensions commerciales ? Jean-Marie Paugam, directeur général adjoint de l'Organisation mondiale du commerce (OMC)

MASTERCLASS DE LA DIESE	
Programme 2025	
● Avril et juillet	Les clefs d'une parole persuasive Gagner en aisance, charisme et impact Marlene Reux, Formatrice et coach en communication persuasive
● Juin et octobre	Le nouveau régime de la responsabilité financière des gestionnaires publics (RFGP) Nicolas Groper, Premier avocat général Cour des comptes Guillaume Robert, Directeur général adjoint de la direction générale des finances publiques
● Juillet	Sensibilisation à la menace d'ingérences étrangères La direction générale de la Sécurité intérieure
● Septembre	Convaincre en situation difficile grâce aux techniques d'argumentation. Charles Haroche, Dialecticien, expert en art oratoire, ancien avocat et auteur
● Novembre	Renouveler sa pratique de dialogue social en s'inspirant du secteur privé ? Pierre Romain Directeur général du travail



03.

**La détection
et les programmes
« Talents »**



Objectifs généraux

La détection des futurs cadres dirigeants réalisée avec les ministères se fait de manière rigoureuse pour permettre de disposer d'un vivier adapté aux fonctions visées. Les membres du vivier suivent un programme spécifique composé du Cycle des hautes études du service public (CHESP) et d'un catalogue de formations.

Sur ce modèle, la DIESE développe d'autres programmes à destination de cadres supérieurs détectés pour leur potentiel : un programme pour les futurs cadres de direction, composé du Cycle supérieur de développement du management (CYSDM) et de formations ministérielles ; un programme appelé « Talentueuses » pour les femmes qui ne s'autorisent pas à envisager des emplois de direction alors qu'elles disposent des compétences et du parcours pour le faire.

Les cycles sont ouverts plus largement (aux magistrats, militaires, fonctions publiques territoriale et hospitalière, représentants de l'économie sociale et solidaire) pour favoriser le décroisement professionnel.

Planning 2025-2026	
CHESP 5	
Cycle des hautes études de service public	
0	22 JANVIER 2025 Lancement INSP Promotion complète
1	23 JANV. - 4 FEV. 2025 Incarnier et communiquer INSP Groupe RI rouge
2	18 & 19 MARS 2025 Accélération des innovations INSP Promotion complète
3	13 - 23 MAI 2025 Porter et déployer une vision inspirante Extérieur (Bureaux point et thalèse) Groupe RI rouge
4	17 JUIN 2025 Au cœur de la transition écologique • 17 juin 25 : Plénière INSP • Juin - Nov. 25 : Visites d'entreprises 10 jours, deux à quatre par groupe • 5 décembre 25 : Webinaire 13h30
5	18 JUIN 2025 Méthode de décision INSP Promotion complète
6	9 - 10 SEPT. 2025 Mobiliser et développer les ressources Extérieur (Bureaux point) Groupe RI rouge
7	7 - 17 OCTOBRE 2025 Prise de décision en situation de crise Extérieur (Bordeaux) Groupes gestion de crise
8	JUIL. - NOV. 2025 Vis ma vie INSP Interventions entre pairs
9	19 NOVEMBRE 2025 Transformation numérique INSP Promotion complète
10	20 NOVEMBRE 2025 La décision avec le citoyen Extérieur Promotion complète
11	13 JANVIER 2026 Challenge de la transformation INSP Promotion complète
Clôture	
Se développer comme dirigeant Connaître le monde en devenant S'ouvrir aux réalités des autres	
INSP	



ZOOM sur le hackathon de 2025

Le hackathon est un temps fort du CHESP. Ce module vise à ce que les auditeurs s'approprient des méthodes agiles, favorisant l'innovation et le management.

Il fait collaborer les auditeurs avec des associations de l'économie sociale et solidaire sur des projets concrets, au service de l'intérêt général.

En sous-groupes et en temps contraint, les auditeurs mobilisent leurs ressources, leur connaissance de l'administration et leur engagement personnel pour proposer des solutions opérationnelles aux associations, grâce à une approche d'intelligence collective.

En 2025, les auditeurs ont travaillé sur les trois thématiques suivantes :

- Handicap et insertion professionnelle des jeunes ;
- Essor des territoires ruraux ;
- Accessibilité au sport.

Tous les projets présentés ont apporté des solutions pertinentes, créatives et concrètes dans un esprit enthousiaste. À l'issue du hackathon, le jury en a primé trois.



Principales réalisations en 2025

Les cycles interministériels

La mise en œuvre des cycles interministériels en 2025, que ce soit le CHESP, le CYSDM ou « Talentueuses », a fait l'objet d'une attention et d'un pilotage très rigoureux par la DIESE et l'INSP au profit des bénéficiaires.

Les cycles de 2025 ont accueilli environ 300 auditeurs, avec un taux élevé de satisfaction de l'ordre de 4,3/5.



La sélection des auditeurs

La préparation des cycles 2026 a débuté par une phase de sélection des auditeurs tout au long de l'année 2025. Ce sont ainsi 308 assessments qui ont été réalisés pour l'entrée au CHESP (128) et pour l'entrée au CYSDM (180), à l'issue desquels 298 personnes ont été retenues pour ces deux programmes. Par ailleurs, 100 auditrices ont été sélectionnées pour « Talentueuses ».

Des plaquettes pour expliquer les programmes et les cycles

Cette année, pour faciliter l'information des candidats aux cycles, des plaquettes sur les programmes et les cycles ainsi que des chartes d'engagement ont été rédigées. Elles sont disponibles en ligne sur le site de l'encadrement supérieur.

L'évaluation du CHESP

Une évaluation du CHESP après cinq années d'existence a été lancée. Sur la base des premiers retours, les modules dédiés à la transition écologique et au numérique seront ajustés pour 2026, de sorte à répondre au mieux aux attentes exprimées.



ZOOM sur les auditeurs du CHESP sélectionnés en 2025

Les auditeurs sont sélectionnés pour leurs compétences, leurs expériences, leurs motivations et leurs aptitudes à occuper des postes de cadres dirigeants.

La promotion 2026, sélectionnée en 2025, est composée de :

→ **63** hommes et **61** femmes :

→ **75** cadres de l'État originaires de tous les ministères, du Conseil d'État et de la Cour des comptes ;

→ **6** magistrats judiciaires identifiés par la direction des services judiciaires ;

→ **6** enseignants-chercheurs identifiés par le ministère en charge de l'enseignement supérieur ;

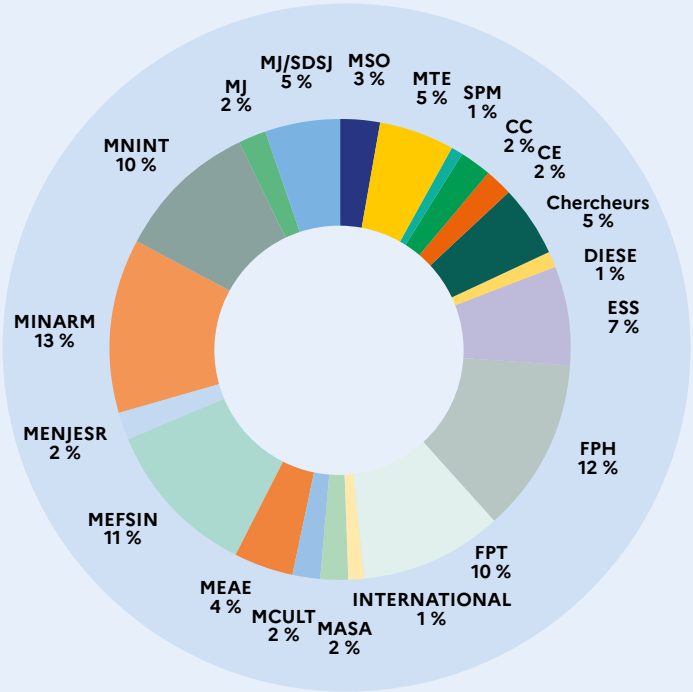
→ **12** cadres de la fonction publique territoriale sélectionnés par appel à candidature ;

→ **15** cadres de la fonction publique hospitalière sélectionnés par appel à candidature ;

→ **9** cadres de l'économie sociale et solidaire identifiés dans le cadre du programme « La fonction publique s'engage » ;

→ **1** auditrice internationale.

48 ans
en moyenne



MININT : ministère des Outre-mer - ministère de l'Intérieur

MJ : ministère de la Justice

MJ/SDSJ : ministère de la Justice/
Direction des services judiciaires

MSO : ministère du Travail et des Solidarités
ministère de la Santé, des Familles,
de l'Autonomie et des Personnes Handicapées

MTE : ministère de la Transition écologique,
de la Biodiversité et des Négociations internationales
sur le climat et la nature, ministère de l'Aménagement
du territoire et de la Décentralisation, ministère
des Transports et ministère de la Ville et du Logement

SPM : services du Premier ministre

CC : cour des comptes

CE : conseil d'État

ESS : économie sociale et solidaire

FPH : fonction publique hospitalière

FPT : fonction publique territoriale

MASA : ministère de l'Agriculture
et de la Souveraineté alimentaire

MCULT : ministère de la Culture

MEAE : ministère de l'Europe et des Affaires étrangères

MEFSIN : ministères économiques et financiers

MENJESR : ministère de l'Éducation nationale,
de l'Enseignement supérieur et de la Recherche,
ministère des Sports, de la Jeunesse
et de la Vie associative

MINARM : ministère des Armées et des Anciens combattants



04.

**Le déploiement et
la professionnalisation
de l'accompagnement RH**



Objectifs généraux

Grâce au réseau des délégations à l'encadrement supérieur (DES), l'accompagnement des cadres supérieurs dans les ministères s'est structuré et s'est développé. Pour entretenir cette dynamique, la DIESE diffuse et partage les meilleures pratiques autour notamment des dispositifs communs (« Parcours & Carrière », revues des cadres...) et construit des formations à destination des délégués à l'encadrement supérieur. Elle met également à disposition des outils communs comme le Portail de l'encadrement supérieur ou encore la base de connaissance des cadres et des postes, ProfilCadreSup, qui sera déployée de manière coordonnée dans tous les ministères. La DIESE fixe des objectifs communs aux DES et suit leurs réalisations.



Principales réalisations en 2025

Renforcement de l'accompagnement

L'année 2025 a été marquée par un renforcement de l'accompagnement des cadres supérieurs au sein des ministères. Cela s'est traduit principalement par une montée en puissance du dispositif d'évaluation « Parcours & Carrière » avec 1 456 bilans réalisés en 2025 sur l'ensemble des ministères.

Professionaliser et harmoniser les pratiques

Plusieurs actions structurantes ont également été conduites pour professionnaliser et harmoniser les pratiques RH à l'échelle interministérielle. Un séminaire réunissant l'ensemble des acteurs des dispositifs « Parcours & Carrière » a été organisé en juillet tandis que la DIESE et les DES se sont réunis en septembre.

Développer des outils

Pour appuyer le réseau des délégués à l'encadrement supérieur (DES), plusieurs outils ont été développés. Il s'agit tout d'abord du Portail de l'encadrement supérieur, déployé en juin 2025. Il offre une visibilité complète sur la réforme, les dispositifs d'accompagnement, le cadre de gestion, la dynamique globale... Par ailleurs, le service en ligne ProfilCadreSup, permettant le développement des mobilités et à terme une meilleure gestion prévisionnelle des emplois, a été consolidé en vue de son déploiement à partir de janvier 2026. Enfin, des lettres d'objectifs et des entretiens annuels ont été généralisés pour les délégués.



ZOOM sur le séminaire « Parcours & Carrière »

Le 1^{er} juillet 2025, la DIESE a organisé un séminaire dédié au dispositif « Parcours & Carrière », réunissant plus de 120 acteurs clés : évaluateurs, membres de comités et accompagnateurs de cadres supérieurs. Cet événement a permis de dresser un bilan des avancées du dispositif, qui a concerné 2 200 cadres évalués depuis 2023 jusqu'à la mi-2025, tout en identifiant des leviers pour en renforcer l'efficacité et l'impact.

Les échanges ont confirmé la satisfaction globale des cadres supérieurs, qui perçoivent l'évaluation comme une opportunité d'introspection et de clarification de leur parcours professionnel. Cependant, des attentes subsistent, notamment sur la qualité des recommandations et leur suivi par les administrations. Les retours d'expérience ont également mis en lumière l'importance de la relation de confiance avec les évaluateurs, ainsi que la nécessité de simplifier et d'accélérer le processus, jugé parfois long.

Parmi les enseignements structurants, le séminaire a permis de dégager des critères communs de priorisation des cadres à évaluer, tels que les moments charnières de carrière, les équilibres territoriaux et de genre, ou encore la proximité avec des décisions de mobilité ou de promotion. La question de la confidentialité a également été abordée, avec une proposition de synthèse standardisée des rapports. Trois axes prioritaires ont été identifiés : passer à l'échelle ; harmoniser les pratiques ; innover.

Ce séminaire a ainsi marqué une étape décisive pour ancrer durablement le dispositif « Parcours & Carrière » comme un levier de développement des compétences et de mobilité des cadres, au service à la fois des agents et des administrations.





ZOOM sur le service en ligne ProfilCadreSup

Le service ProfilCadreSup représente une avancée majeure pour la gestion des cadres supérieurs. En 2025, la DIESE a préparé activement son déploiement en collaboration avec les ministères. Cet outil permet de centraliser les informations sur les postes et les profils, offrant ainsi une vision globale des compétences disponibles et des opportunités de mobilité. Il permet aux cadres de valoriser leur parcours et leurs compétences auprès de l'ensemble des employeurs.

Il offre aux employeurs la possibilité de :

- faire connaître les postes de leur périmètre, vacants et occupés ;
- connaître les autres postes pour mieux aider leurs cadres à construire leur parcours et à trouver des postes de mobilité ;
- identifier des profils sur une base interministérielle dans le cadre d'un recrutement ;
- disposer d'un outil de connaissance des compétences détenues par les cadres.

ProfilCadreSup permet de faire correspondre les compétences détenues par les cadres avec les besoins des employeurs.

**PROFILCADRESUP**

ProfilCadreSup est un service en ligne accessible aux cadres supérieurs ainsi qu'aux administrations d'emploi. Outil interministériel, ProfilCadreSup est conçu pour accompagner les cadres supérieurs dans la gestion de leur carrière et de leur mobilité. Il permet aux agents de valoriser leur parcours et leurs compétences auprès de l'ensemble des employeurs. Il offre également aux employeurs la possibilité de présenter leurs postes et de les rendre visibles à l'ensemble des cadres supérieurs.

➔ ProfilCadreSup permet de faire correspondre les compétences détenues par les cadres avec les besoins des employeurs.

Pour en savoir plus sur :
ProfilCadreSup ➔ 

**ProfilCadreSup,**
le service en ligne qui connecte
les cadres supérieurs de l'État et
les administrations d'emploi !

Pour les cadres supérieurs	Pour les administrations
➔ Valoriser ses compétences et diffuser son CV à l'échelle interministérielle.	➔ Faire connaître les postes de son périmètre, vacants et occupés
➔ Construire son projet professionnel en accordant aux postes qui correspondent à ses compétences et à son domaine d'intérêt	➔ Connaître les autres postes pour mieux aider les cadres à construire leur parcours et trouver des postes de mobilité
➔ Connaître les cadres qui occupent ou ont occupé les postes vides et les contacter	➔ Identifier des profils sur une base interministérielle dans le cadre d'un recrutement
➔ Connaître les postes vacants ou susceptibles d'être vacants	➔ Disposer d'un outil de connaissance des compétences détenues par ses cadres

**PROFILCADRESUP**

05.

Visibilité



Objectifs généraux

La politique RH et l'accompagnement doivent gagner en visibilité vis-à-vis des cadres et des employeurs par un renforcement de la communication.

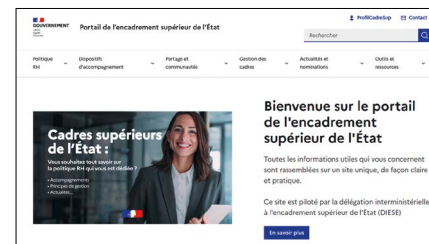
La DIESE anime un portail d'information et de services dédié à l'encadrement supérieur contenant des informations pédagogiques et utiles aux cadres supérieurs et aux employeurs ainsi que des services : le Portail de l'encadrement supérieur.

Elle conduit la promotion de la politique RH et de l'accompagnement des cadres supérieurs à travers différents formats et vecteurs.



Principales réalisations en 2025

Le Portail de l'encadrement supérieur



Le Portail de l'encadrement supérieur a été déployé en juin. Sa construction a conduit à une mise à plat complète de la documentation relative à la réforme de l'encadrement supérieur, aux dispositifs d'accompagnement existants, au cadre de gestion, aux différentes communautés et événements... De même, les programmes et les catalogues de la DIESE ont été entièrement refondus.

Portail de référence pour les 20 000 cadres supérieurs et leurs gestionnaires, il a connu une fréquentation importante depuis sa mise en ligne avec 12 000 visiteurs par mois, soit quatre fois la fréquentation avant refonte.

Ce portail intègre également des services en ligne, notamment un outil d'auto-évaluation des compétences, permettant aux agents d'identifier leurs besoins en formation et d'anticiper leurs évolutions professionnelles. Il prévoit également l'accès à ProfilCadreSup.



Les réseaux sociaux

En parallèle, la communication sur les réseaux sociaux et en particulier LinkedIn a été intensifiée. À la fin décembre, 40 000 abonnés sur LinkedIn sont comptabilisés contre 30 000 un an avant.



ZOOM sur le Portail de l'encadrement supérieur

La refonte du site internet vient d'un constat : une connaissance insuffisante de la réforme et de la politique RH par les cadres supérieurs et par les employeurs.

Les objectifs de la refonte étaient d'apporter de la cohérence, de rendre lisibles et de présenter la réforme et la politique RH de l'encadrement supérieur, ainsi que l'accompagnement aux cadres supérieurs de façon pratique.

Pour cela, lors du cadrage et de la conception du nouveau site, un panel de cadres supérieurs et d'employeurs a été interrogé afin d'identifier leurs besoins et leurs attentes.

Ce portail permet de regrouper en un lieu unique toutes les informations sur la politique RH utiles aux cadres comme aux employeurs, de façon pratique et intuitive (accompagnement, cadre de gestion, communautés, événements, services en ligne...).

Il a vocation à intégrer des services en ligne. Les utilisateurs ont d'ores et déjà accès à l'outil d'auto-évaluation des compétences managériales, permettant aux cadres supérieurs de mieux connaître leur profil managérial, d'identifier leurs points forts et leurs points de développement. Il intégrera prochainement le lien vers ProfilCadreSup.

Pour s'auto-évaluer,
flashez le QR code



Il permet enfin d'entretenir la dynamique aux côtés des cadres supérieurs et des employeurs en présentant l'ensemble des actualités relatives à l'encadrement supérieur.

Coup d'œil sur les statistiques

12 260 visites
Moyenne mensuelle

150 000 visites
Projection annuelle



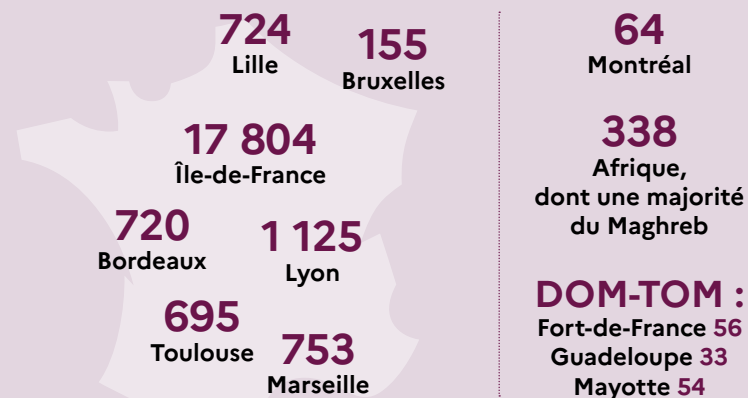


ZOOM sur les personnes qui nous suivent

Le compte LinkedIn de la DIESE a régulièrement été alimenté avec plus de 200 posts et une audience élargie, passant de **30 000 à 40 000 abonnés en un an**.

Qui sont nos abonnés LinkedIn ?

D'où viennent-ils ?



Leur niveau hiérarchique ?



Leur secteur ?

Environ
19 000
utilisateurs

ont indiqué qu'ils sont issus de la fonction publique. Les autres sont surtout des étudiants et des professionnels du secteur privé.

06.

Les parcours des cadres supérieurs



Objectifs généraux

La valorisation des mobilités est une volonté forte de la réforme. Elle s'est traduite par des évolutions statutaires et de gestion structurantes pour décloisonner les parcours. Pour autant, des freins à la mobilité demeurent.

Les ministères et la DIESE se mobilisent pour faciliter les mobilités. Il s'agit de créer et faire vivre des espaces d'échanges entre employeurs et cadres supérieurs (forums mobilité, supports d'informations...) ou encore de mieux accompagner les cadres supérieurs dans leur mobilité (construction de projet professionnel, valorisation des compétences...). Les employeurs potentiels sont invités à resserrer leurs liens.

Enfin, une attention particulière est portée aux cadres en transition professionnelle et en troisième partie de carrière, avec une analyse fine des situations et la consolidation du cadre de gestion et d'emploi.



Principales réalisations en 2025

Enquête pour identifier les freins à la mobilité

La mobilité des cadres supérieurs est restée un axe prioritaire en 2025. Une enquête approfondie sur les obstacles à la mobilité a été menée et a permis de mettre en évidence de premiers freins.

Plan d'action

Pour y répondre, un plan d'action a été élaboré renforçant l'animation et l'accompagnement des cadres à la mobilité. Cela se traduit par l'organisation de forums en région pour décloisonner les univers professionnels ainsi que le développement d'outils dédiés.



ZOOM sur le plan d'action sur la mobilité

L'enquête conduite auprès de cadres supérieurs par la DIESE, au 1^{er} semestre, a identifié trois principaux obstacles à la mobilité :

- la méconnaissance par les cadres des univers professionnels ;
- le manque d'informations sur les opportunités de postes réellement disponibles ;
- la crainte d'être oubliés lors de leur mobilité, voire pénalisés dans l'évolution de leur carrière à leur retour.

En réponse, la DIESE et les délégations à l'enseignement supérieur (DES) ont élaboré un plan d'actions opérationnelles pour améliorer la mobilité des cadres supérieurs, lequel a été présenté et validé au Comité stratégique de l'encadrement supérieur du 4 novembre 2025.

Ce plan d'action s'organise autour de trois axes :

● Créer et faire vivre des espaces d'échange et de rencontre entre employeurs et cadres supérieurs.

Il s'agit notamment de renforcer l'accès à l'information des cadres supérieurs via les lettres d'information ministérielles et le Portail de l'encadrement supérieur, d'organiser des forums mobilité dans chaque ministère ou dans les bassins d'emploi.

● Mieux accompagner les cadres à toutes les étapes de leur parcours pour en faire des acteurs de leur carrière en leur offrant les clés de la mobilité.

Il s'agit de promouvoir ProfilCadreSup afin d'en faire l'outil de référence des mobilités ou encore de développer l'accompagnement à la construction du projet professionnel et à la valorisation des compétences mobilisables.

● Développer les outils de pilotage et de gestion de la mobilité.

Il s'agit pour les DES de suivre les indicateurs de mobilité ou encore de connaître et se faire connaître des employeurs publics potentiels.



07.

**La transformation
managériale**



Objectifs généraux

Le partage d'une culture managériale commune au service de la transformation publique constitue l'un des principes forts de la politique RH des cadres supérieurs. Sont visés le partage d'un socle commun de valeurs et un objectif d'amélioration continue du service public auprès des citoyens, porté par un management renouvelé. Y sont mises en valeur l'innovation, la capacité d'initiative ou encore la prise de risque, la qualité managériale et l'attention aux équipes.

Afin de soutenir les cadres supérieurs dans l'adoption de ces postures managériales renouvelées, la DIESE a construit un modèle de management à deux entrées qui prend appui sur un référentiel de compétences managériales individuelles et quatre principes clés d'actions pour guider le collectif.

Ce modèle managérial est intégré dans les formations initiales et continues ainsi que dans les évaluations des cadres supérieurs. Dans le but d'en favoriser la diffusion, la DIESE prévoit d'organiser des conventions managériales dans les territoires comprenant des témoignages de pairs et des ateliers de codéveloppement.



Principales réalisations en 2025

Les conventions managériales

Le projet de convention managériale dans les territoires a fait l'objet d'une expérimentation en Centre-Val de Loire. Il s'agissait d'une demi-journée d'interconnaissance et d'échanges autour du management, réunissant les dirigeants publics dans un format large.

Des groupes de dix participants animés par les facilitateurs ont travaillé sur les quatre principes d'action et une table ronde a permis de mettre en valeur trois témoignages de transformation conduite sur le territoire. La convention a été jugée utile et le format adapté par les participants, les principes d'action, pertinents, et les temps d'échanges, très appréciables. Sur la base de ce retour d'expérience, le déploiement des conventions a été décidé en comité stratégique du 4 novembre 2025.



Formation à la transition écologique

La formation à la transition écologique destinée aux cadres supérieurs s'est achevée au premier semestre 2025. Son contenu s'était structuré autour des trois grandes crises environnementales (changement climatique, effondrement de la biodiversité, tensions sur les ressources naturelles) et suivait une progressivité pédagogique allant de la prise de conscience au passage à l'action.

La formation organisée en cinq étapes alternait ateliers et conférences-débats avec des scientifiques et une visite de terrain. L'objectif était d'établir un dialogue entre professionnels de la science et professionnels de l'action publique, de partager l'analyse scientifique des changements environnementaux en cours et des solutions envisageables pour une transition écologique des sociétés efficace et équitable.



ZOOM sur le modèle managérial

Afin de soutenir les cadres supérieurs dans l'adoption et la mise en œuvre de postures managériales adaptées, la DIESE a développé un modèle de management de l'encadrement supérieur. Il repose sur quatre principes d'action et un référentiel de compétences managériales.

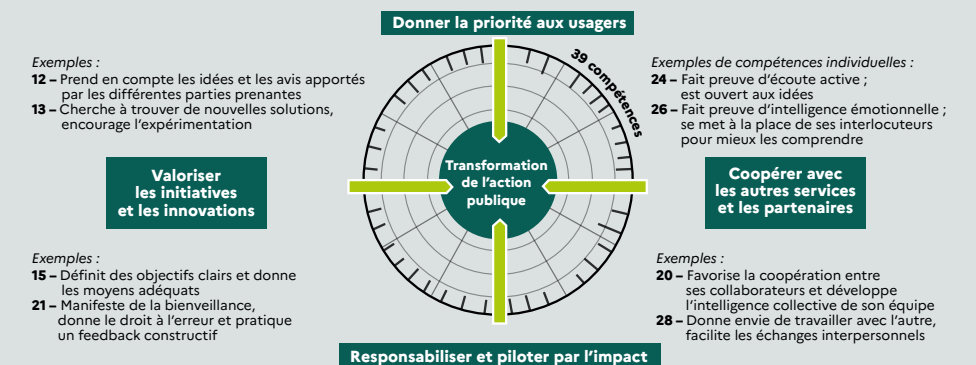
Les quatre principes d'action permettent l'engagement collectif des services et la mobilisation des cadres dans une dynamique partagée entre les différentes entités, qu'il s'agisse de l'administration centrale, des services déconcentrés ou des établissements publics.

Associées aux principes d'action, 39 compétences individuelles ont été identifiées. Elles sont répertoriées dans un référentiel qui offre une grille de lecture individuelle des points d'amélioration pour la pratique managériale. Ce dernier est utilisé pour le recrutement, l'évaluation et l'accompagnement des cadres supérieurs.

Un outil d'auto-évaluation des compétences a été déployé en 2025 sur le Portail de l'encadrement supérieur. Cette évaluation constitue un bon moyen de nourrir une réflexion, de se familiariser avec les compétences du référentiel et de poursuivre son développement professionnel.

Modèle managérial de l'encadrement supérieur de l'État

4 principes d'action collectifs & 39 compétences individuelles





ZOOM sur la formation à la transition écologique

La délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État en lien avec le secrétariat général à la planification écologique (SGPE) a assuré le pilotage du déploiement de la formation à la transition écologique vers les cadres supérieurs et dirigeants de l'État.

13 514 cadres supérieurs ont suivi les deux premiers ateliers du parcours de formation à la transition écologique. Cela représente 52 % de l'objectif (75 % si on décompte les magistrats judiciaires).

22 500 agents dont 10 000 cadres supérieurs ont suivi une des 416 conférences-débats dont 393 en présentiel, organisées par le CNRS en métropole et outre-mer. 40 conférences ont été programmées en 2025.

Ce dispositif a mobilisé 431 intervenants scientifiques. 3 100 cadres supérieurs ont participé à une des 250 visites de terrain organisées par le CNRS.



08.

La politique RH de l'encadrement supérieur de l'État



Objectifs généraux

La politique RH de l'encadrement supérieur, les principes et les conditions de sa mise en œuvre sont définis dans les lignes directrices de gestion interministérielle de l'encadrement supérieur.

Le réseau des délégués à l'encadrement supérieur est en charge de la mise en œuvre de cette politique dans chaque ministère, qui fait l'objet d'un pilotage rigoureux. Cela se traduit par la construction et le suivi d'indicateurs d'atteinte des objectifs.

La connaissance fine de la population des cadres supérieurs, à la fois les corps d'encadrement supérieur et les cadres sur les emplois de dirigeants et de direction, dans les administrations centrales et services déconcentrés, interministériels et ministériels, constitue une priorité.

En parallèle, il s'agit de poursuivre la réforme, notamment pour les grands corps techniques de l'État, en lien avec la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) et de veiller à la bonne exécution de la feuille de route de l'INSP.

Un comité de pilotage stratégique de l'encadrement supérieur, coprésidé par la secrétaire générale du Gouvernement et la DIESE, et réunissant les secrétaires généraux des ministères, la DGAFP, la direction du budget (DB), la direction interministérielle de la transformation publique (DITP), l'INSP, se réunit régulièrement pour suivre la bonne mise en œuvre des orientations. Il intègre également des réflexions prospectives, en particulier en matière d'orientations de la formation continue ou de gestion prévisionnelle des compétences.



Principales réalisations en 2025

Le comité stratégique de l'encadrement supérieur

Le comité stratégique de l'encadrement supérieur, coprésidé par la déléguée interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE) et la secrétaire générale du Gouvernement (SGG) a été installé. Il a réuni l'ensemble des secrétaires généraux, la DGAFP, la DB, la DITP et l'INSP, garantissant une gouvernance resserrée autour des enjeux de la haute fonction publique. Le pilotage stratégique de la politique RH s'est appuyé sur la mise en place d'un tableau de bord, suivant les réalisations et les indicateurs clés.

L'observatoire des cadres supérieurs

La DIESE a lancé l'observatoire des cadres supérieurs pour éclairer la typologie des cadres issus des corps ou sur des emplois de l'encadrement supérieur. Des premières analyses ont été livrées en 2025.

L'observatoire intègre également le suivi du dispositif de nominations équilibrées qui fait l'objet d'une publication dédiée.

Les données de l'observatoire sont amenées à être actualisées et approfondies annuellement. C'est un outil de la politique RH de l'encadrement supérieur.

La transposition de la réforme aux grands corps techniques

La transposition de la réforme des administrateurs de l'État aux grands corps d'ingénieurs a été conduite à son terme en 2025 avec la publication des textes statutaires et la mise en place d'un collège des ingénieurs présidé par la DIESE.



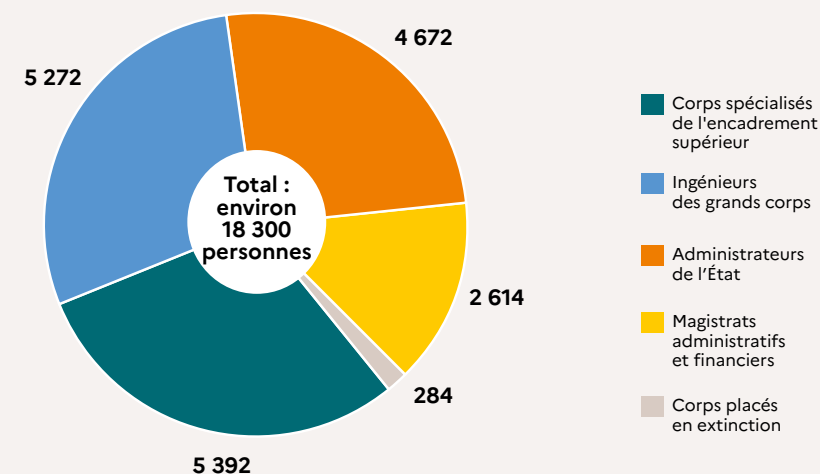


ZOOM sur l'observatoire et les cadres sur les corps d'encadrement supérieur

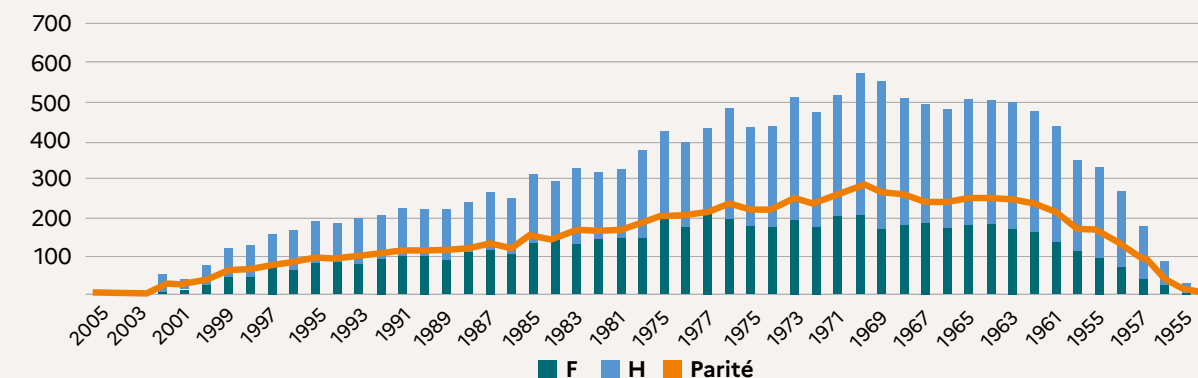
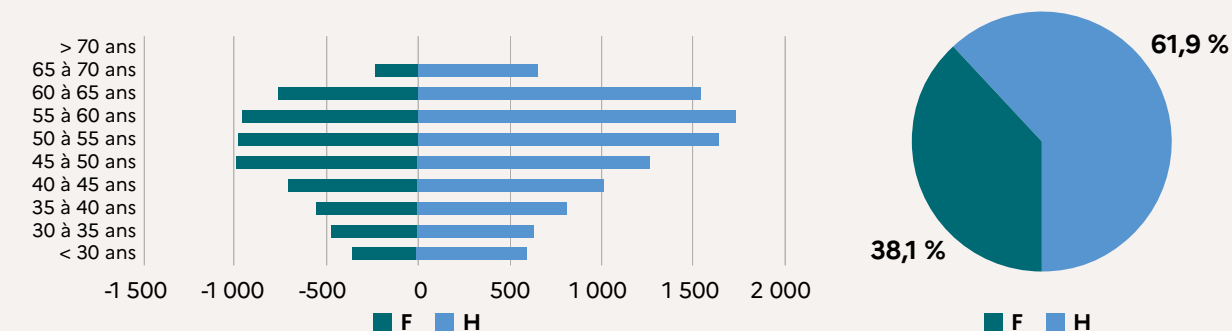
L'observatoire a permis de mettre en évidence les grandes typologies des cadres supérieurs issus des corps ou sur des emplois d'encadrement supérieur. Ce travail a été réalisé grâce aux données recensées par les DES.

À titre d'illustration, les premières études réalisées ont explicité la répartition des cadres entre les différents corps de l'encadrement supérieur.

Les cadres appartenant à des corps de l'encadrement supérieur sont ainsi quelque 18 300. Ils sont répartis entre plusieurs grandes familles avec en premier lieu les administrateurs de l'État (4 700) et les ingénieurs des grands corps (5 300). À leurs côtés, environ 5 400 agents appartiennent à des corps spécialisés, généralement rattachés à un ou deux ministères, tandis que 2 600 relèvent des corps juridiques, administratifs et financiers.



L'âge moyen s'établit à 49 ans, avec une légère différence entre les hommes (50 ans) et les femmes (48 ans). La structure par âge est marquée par une séniorité importante, les plus de 50 ans représentant plus de la moitié des effectifs. Cette dynamique démographique nécessite d'anticiper plus de 9 000 départs dans les 15 prochaines années, ce qui constitue un enjeu majeur de renouvellement.



Les rapports de l'observatoire sont disponibles sur le site de l'encadrement supérieur





ZOOM sur la transposition de la réforme aux grands corps techniques

La réforme de la haute fonction publique a été transposée en 2025 aux grands corps techniques de l'État – ingénieurs de l'armement, ingénieurs des mines, ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts, ingénieurs de la statistique, de l'économie et de la donnée –, en harmonisant les statuts régissant ces quatre corps (décret en Conseil d'État n° 2025-822 publié au JO du 15 août 2025) et en alignant la rémunération indiciaire sur la grille des administrateurs de l'État (décret PM n° 2025-823 publié au JO du 15 août 2025).

Les nouvelles dispositions statutaires permettent :

- d'accroître la diversité de l'encadrement technique supérieur en ouvrant les voies d'accès. À cela s'ajoute la possibilité ouverte par le décret en Conseil d'État n° 2025-1 148 publié au JO du 30 novembre 2025 d'organiser des concours « Talents » dans chacun des quatre corps pour les élèves des parcours « Talents » ;
- d'harmoniser les statuts au travers d'un texte unique, qui porte les dispositions communes aux quatre corps et précise leurs dispositions spécifiques. L'architecture des corps comporte trois grades, organisés comme ceux des AE, avec des conditions de promouvabilité identiques et une obligation statutaire d'avoir réalisé au moins une mobilité pendant le grade ;
- de mettre en place une gouvernance interministérielle avec la création d'un collège réunissant un représentant de chaque corps, les secrétaires généraux des ministères, le DGAFP et la DIESE. La première réunion du collège s'est tenue le 4 décembre 2025 et a permis le lancement de la rédaction de l'annexe aux LDGI propre aux grands corps techniques de l'État.

Le renforcement du pilotage de compétences clés pour l'État s'est poursuivi en 2025 avec le développement de la communauté du numérique copilotée par la DIESE et la DINUM, qui passe de 290 à 320 membres ; l'organisation de petits déjeuners thématiques et d'expéditions apprenantes, ainsi que deux événements fédérateurs ; les premières réussites du programme d'accompagnement à la mobilité du numérique, PINUM, avec 28 nouveaux inscrits sur l'année et 18 mobilités effectives dont 9 en interministériel ; et la création de la communauté gestion de projets complexes copilotée par la DIESE et la DGA le 7 janvier 2025.

09.

La prospective



Objectifs généraux

La DIESE assure une veille sur le monde académique, le secteur privé et l'international pour suivre l'évolution du contexte de l'action publique comme du monde du travail, et pour analyser et anticiper leur impact sur la haute fonction publique.



Principales réalisations en 2025

L'impact de la réforme

Un dossier d'évaluation et d'impact de la réforme de la haute fonction publique a été produit. Il présente les principales réalisations et des indicateurs d'activités et d'impact définis en lien avec les objectifs de la réforme. Ce bilan de la réforme a été présenté en comité stratégique et fera l'objet d'une mise à jour annuelle.

« La fonction publique s'engage »

Le programme « La fonction publique s'engage », innovant, permet de renforcer la coopération entre les hauts fonctionnaires et le milieu associatif. Après une expérimentation en 2024, la convention a été reconduite en septembre 2025.



ZOOM sur « La fonction publique s'engage »

Un programme pour rapprocher hauts fonctionnaires et dirigeants associatifs

« La fonction publique s'engage » vise à créer les conditions d'un dialogue constructif entre deux piliers essentiels de l'intérêt général : les hauts fonctionnaires et les dirigeants associatifs, d'une part, et l'Économie sociale et solidaire (ESS), d'autre part.

Il est piloté en partenariat entre la DIESE, la fondation La France s'engage et Impact Tank.

Il fait l'objet d'une convention signée en septembre 2025 par le ministre en charge de la fonction publique.

Objectifs

Dans un contexte où les enjeux sociétaux se complexifient, il est essentiel que les acteurs publics et ceux de l'économie sociale et solidaire travaillent en synergie, en combinant leurs atouts. Cela suppose une bonne connaissance réciproque de leurs missions, contraintes et modes d'action respectifs.

« La fonction publique s'engage » a pour ambition de :

- ◆ faire connaître aux hauts fonctionnaires les réalités, enjeux et spécificités du secteur associatif et de l'économie sociale et solidaire (ESS) en général ;
- ◆ former les dirigeants associatifs et de l'ESS à mieux comprendre les mécanismes, responsabilités et fonctionnement de l'action publique ;
- ◆ sensibiliser les uns et les autres à l'intérêt de penser ensemble leurs actions : pour les hauts fonctionnaires, tenir compte des capacités de l'économie sociale et solidaire au moment d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques publiques ; pour les dirigeants associatifs, prendre conscience des forces et limites de l'action publique afin de construire les actions les plus efficaces ;
- ◆ et ainsi favoriser une meilleure articulation entre les politiques publiques et les initiatives associatives et citoyennes.

Une démarche innovante et expérimentale

Ce programme s'appuie sur les enseignements d'une expérimentation menée en 2024, au cours de laquelle des hauts fonctionnaires et des dirigeants associatifs ont été mis en relation autour de projets concrets et d'échanges ciblés.

Cette expérimentation a démontré la richesse des interactions entre ces deux univers et la nécessité de permettre aux dirigeants associatifs et aux hauts fonctionnaires, de façon générale, de mieux se connaître.

Dans ce cadre ont été lancés les travaux pour la mise en place de trois cycles de formation :

- à l'INSP, vers les élèves du Cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs de l'État (CSPA) : deux journées de sensibilisation à l'économie sociale et solidaire et au milieu associatif seront organisées dès 2026. Ce module sera complété par un stage d'une semaine en milieu associatif ;
- à l'INSP, vers les élèves des concours interne et externe qui intégreront l'INSP en 2026 : un module de trois jours sera organisé pour cette promotion ;
- vers les dirigeants associatifs : une journée de sensibilisation leur permettra de mieux comprendre le contexte d'exercice de l'action publique.

En complément, l'accueil de dirigeants associatifs au sein du CHESP se poursuit. Il contribue à renforcer la connaissance mutuelle des dirigeants associatifs et des hauts fonctionnaires.

En 2026, les participants ESS au CHESP ont bénéficié, de la part de la DIESE, avant le démarrage du cycle, d'un webinaire d'acculturation spécifique afin de faciliter leur intégration dans la promo CHESP.
« La fonction publique s'engage » est un programme intégré dans la stratégie nationale de l'ESS.



Délégation interministérielle
à l'encadrement supérieur de l'État
www.diese.gouv.fr

Direction de l'information légale et administrative
La Documentation française
<https://www.vie-publique.fr/publications>



ISBN : 978-2-11-174485-1
Imprimé en France

Non vendu

