RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

Évolution des parcours des cadres affectés sur des emplois de direction de l'administration territoriale de l'État en DDI et SGCD

Inspection generale de l'administration	Inspection generale des affaires sociales	Inspection generale de l'environnement et du developpement durable	Conseil general de l'alimentation de l'agriculture et des espaces ruraux	Inspection generale de l'education, du sport et de la recherche	Inspection generale de la direction generale de la concurrence, de la consommation et de la repression des fraudes
N°25044-R	N° 2025-062R	N° 016308-01	N° 25068	N° 24-25 280A	N° IGS/2025/10/1659

- Novembre 2025 -

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

Inspection generale de l'administration	Inspection generale des affaires sociales	Inspection generale de l'environnement et du developpement durable	Conseil general de l'alimentation de l'agriculture et des espaces ruraux	Inspection generale de l'education, du sport et de la recherche	Inspection generale de la direction generale de la concurrence, de la consommation et de la repression des fraudes
N°25044-R	N° 2025-062R	N° 016308-01	N° 25068	N° 24-25 280A	N° IGS/2025/10/1659

Évolution des parcours des cadres affectés sur des emplois de direction de l'administration territoriale de l'État en DDI et SGCD

Établi par

Nathalie COLIN
Inspectrice générale de l'administration

Éric GINÉSY
Inspecteur des affaires sociales

Jean-Pierre LESTOILLE
Inspecteur général de l'environnement et du développement durable

Magali PECQUERY
Inspectrice générale au conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux

Éric CAYOL
Inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche

Nicole NESPOULOUS
Cheffe de l'inspection générale des services (DGCCRF)

Stéphane ROUVÉ
Inspecteur général de l'administration

Éric TANAYS
Inspecteur général de l'environnement et du développement durable

- Novembre 2025 -

SYNTHESE

Depuis le début des années 2000, l'organisation territoriale de l'État a connu des transformations profondes marquées, notamment, par la création des directions départementales interministérielles (DDI) le 1er janvier 2010, l'installation des secrétariats généraux départementaux (SGCD) le 1er janvier 2021, et celle des directions départementales de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS) et des directions départementales de l'emploi, du travail, des solidarités et de la protection des populations (DDETSPP) le 1er avril 2021.

Des directeurs, assistés par des directeurs adjoints, les uns et les autres détachés dans des emplois fonctionnels de direction de l'administration territoriale de l'État (DATE), sont à la tête de ces services déconcentrés de l'État. Depuis quinze ans, les profils de ces cadres supérieurs de l'État ont évolué tout comme les conditions d'exercice de leurs responsabilités sur le terrain. Il en est de même de leur statut avec la réforme de l'encadrement supérieur engagée en 2022.

Antérieurement à l'organisation territoriale actuelle de l'État, chaque ministère était responsable du parcours des directeurs des services déconcentrés du niveau départemental. Désormais, plusieurs autorités concourent à la gestion de leur parcours.

C'est dans ce contexte qu'une mission inter-inspections, diligentée dans le cadre du comité de pilotage des DDI, a examiné les conditions dans lesquelles les parcours professionnels de ces cadres s'accomplissent, dans la perspective de renforcer l'attractivité de ces emplois de DATE en département. Composée de six inspections ministérielles de l'administration territoriale de l'État (ATE) et coordonnée par l'IGA, la mission a entendu les représentants des administrations centrales concernées, des préfets de région et de département, des directeurs régionaux des services déconcentrés, des directeurs et directeurs adjoints de DDI et de SGCD ainsi que des jeunes cadres susceptibles d'occuper un emploi de DATE à terme. Elle a adressé un questionnaire à l'ensemble des cadres en poste, qui a recueilli un taux de réponse de 75 %, et mené des entretiens avec 62 d'entre eux, soit un peu plus de 10 % des titulaires en poste.

Au nombre de 611, ces cadres supérieurs occupent les deux tiers des emplois fonctionnels de direction interministériels en services déconcentrés recensés par la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE). Représentant une diversité de profils, ils exercent des responsabilités majeures dans la mise en œuvre des politiques publiques au service de la population, des collectivités territoriales et des acteurs socio-économiques.

Ces responsabilités sont source d'une forte motivation, tout en s'accompagnant de contraintes professionnelles, liées notamment à une charge de travail accrue ces dernières années, ainsi que personnelles. Les employeurs doivent donc être attentifs à mieux accompagner ces cadres, et à préserver l'attrait des emplois auprès des futurs candidats.

Les emplois de DATE sont confrontés, comme les autres emplois de cadres supérieurs, à des enjeux d'attractivité. La mission a, en outre, relevé certains signes préoccupants propres à ces emplois, qui méritent une attention particulière pour améliorer les conditions d'exercice de fonctions des directeurs et directeurs adjoints. Répondre rapidement à ces enjeux est d'autant plus nécessaire que la démographie des titulaires actuels se traduira par des départs en nombre croissant dans les prochaines années. Il est donc essentiel, pour garantir l'attractivité de l'encadrement supérieur de l'État dans les territoires, de préparer les renouvellements sur ces postes, en tenant compte des nouvelles générations de cadres, exigeantes sur les conditions d'exercice des fonctions.

La mission estime également que la gouvernance de ces cadres par l'ensemble des ministères concernés nécessite d'être revue pour rénover la gestion de leurs parcours.

Ainsi, la mission considère que l'attractivité des emplois de DATE repose sur un ensemble de mesures, visant tant les titulaires en poste que les futurs candidats à ces fonctions, auxquels il faut donner envie d'y consacrer une partie de leur vie professionnelle.

Tout d'abord, il s'agit de mieux accompagner la prise de poste, notamment sur le plan matériel ainsi que de veiller au bon positionnement des directeurs et directeurs adjoints au sein du premier cercle de responsabilités du collectif de l'ATE dirigé par le préfet. Un appui métier renforcé de la part des directions régionales et des administrations centrales est également de nature à mieux aider les directeurs dans l'exercice de missions plus exigeantes et plus complexes.

De manière structurelle, la mission propose de mobiliser simultanément trois leviers :

- en premier lieu, le mode de recrutement actuel, qui a fait ses preuves même s'il est relativement complexe, doit pouvoir s'appuyer sur la consolidation d'une politique de constitution des viviers de cadres appelés à occuper à terme ces emplois ;
- en deuxième lieu, le déroulement des parcours sur les emplois de DATE doit être mieux organisé et valorisé. La mission recommande ainsi de revoir, en privilégiant une approche fonctionnelle, le classement des emplois en groupes dont la pertinence n'est pas totalement convaincante et qui peut constituer un obstacle à la mobilité. Les outils d'évaluation (360°) et d'accompagnement individuels (*coaching* et mentorat), méritent également d'être renforcés et mieux déployés. Enfin, une politique de revue des cadres plus intégrée et plus robuste permettra de suivre les parcours de manière plus efficace ;
- en troisième lieu, s'il existe des formations à la première prise de poste, d'une part et dans l'exercice des fonctions, d'autre part, il convient d'améliorer les dispositifs existants à l'appui du déroulement de la carrière, en les intégrant au sein d'un programme global composé d'un volet métiers et d'un volet autour des compétences transversales, notamment managériales.

Quinze ans après la création des emplois fonctionnels de DATE, et alors que le ministère de l'intérieur prévoit d'étendre, en 2026, ce statut à soixante-dix postes de directeurs de SGCD, les enjeux d'attractivité appellent à évoluer vers une gouvernance ambitieuse. En effet, l'un des principaux constats de la mission porte sur la difficulté à assurer un pilotage stratégique des parcours des directeurs et directeurs adjoints adapté à la pluralité des acteurs qui contribuent à leur gestion.

À ce titre, la mission préconise tout d'abord d'élaborer des lignes de gestion interministérielles (LDGI), à l'image de celles des administrateurs de l'État. Les LDGI permettent de définir une stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de mobilité, de promotion et de valorisation des parcours. Elles sont également un instrument de transparence pour les agents qui ont connaissance des orientations pour leur progression de carrière.

Conçues dans le cadre d'une démarche interministérielle coordonnée par la DIESE, ces LDGI dédiées aux cadres détachés dans des emplois de DATE sont de nature à partager un socle commun autour de quelques grands principes de gestion partagés entre les employeurs pour contribuer à construire les parcours des cadres supérieurs occupant ces emplois.

Pour assurer la mise en œuvre de ces orientations stratégiques et qualitatives, la mission préconise enfin de renforcer le pilotage de ces parcours à travers une nouvelle gouvernance nationale fondée sur deux composantes : une instance de pilotage stratégique réunissant les secrétaires généraux des ministères de l'ATE et l'actuelle instance collégiale aux compétences élargies au suivi des parcours dans leur ensemble, dans le cadre des LDGI qui auront été élaborées.

Pour la mission, cette nouvelle gouvernance permettra une meilleure coordination des employeurs et donnera un signe fort de l'engagement des administrations centrales dans la valorisation des emplois de l'administration départementale de l'État.

TABLE DES RECOMMANDATIONS PRIORITAIRES

PRIORITES	DESTINATAIRES	RECOMMANDATIONS
1	DIESE et secrétaires généraux des ministères de l'ATE	Consolider la gouvernance RH des directeurs et directeurs adjoints de DDI et de SGCD en mettant en place un collège de pilotage stratégique au niveau des secrétaires généraux des ministères, présidé par la DIESE, compétent sur l'ensemble des parcours professionnels, et s'appuyant sur l'actuelle instance collégiale aux missions élargies.
2	Ministères de l'ATE sous pilotage de la DIESE	Élaborer des lignes directrices de gestion interministérielle des emplois de DATE des DDI et des SGCD.
3	DGAFP et DMATES	Rénover le classement des emplois de DATE départementaux en privilégiant une approche fonctionnelle.
4	Ministère de l'intérieur (DMATES)	Consolider la position des directeurs et directeurs adjoint de DDI et SGCD au sein du collectif de l'ATE : en généralisant les lettres d'objectifs annuelles ; en systématisant les entretiens annuels d'évaluation par le préfet ; en organisant un entretien obligatoire à la fin de la période probatoire ; en laissant au préfet le choix de désigner un directeur ou un directeur adjoint de DDI comme référent d'une mission départementale.
5	Ministère de l'intérieur (DMATES et DRH) et ministères de l'ATE	Construire un programme de formation unique, cohérent et adapté aux besoins des employeurs et à ceux des directeurs et directeurs adjoints de DDI et de SGCD : comprenant un volet métier et un volet formation transverse (notamment le management) ; renforçant la dimension métier dans le parcours de formation pour les primo-accédants ; ouvrant les formations ministérielles destinées aux cadres de l'ATE à tous les directeurs et directeurs adjoints, quel que soit leur ministère d'origine ; et dont l'ensemble de l'offre sera inscrite dans un espace dédié, au sein de l'outil Mentor relayé par les sites de la DIESE et du ministère de l'intérieur.

Liste des recommandations par ordre d'apparition dans le rapport

Recommandation n° 1 Faciliter l'installation matérielle des directeurs et directeurs adjoints de DDI et SGCD lors de la prise de poste, en proposant un ensemble de mesures d'accompagnement (recherche de logement, déménagement, mobilité du conjoint, scolarisation des enfants…). 27

Recommandation n° 2 Consolider la position des directeurs et directeurs adjoint de DDI et SGCD au sein du collectif de l'ATE : en généralisant les lettres d'objectifs annuelles ; en systématisant les entretiens annuels d'évaluation par le préfet ; en organisant un entretien obligatoire à la fin de la période probatoire ; en laissant au préfet le choix de désigner un directeur ou un directeur adjoint de DDI comme référent d'une mission départementale. 30

Recommandation n° 3 Améliorer l'efficacité du recrutement sur les emplois de DATE départementaux : en préparant mieux les candidats ; en consolidant des viviers à travers une approche interministérielle plus intégrée ; en déployant de manière plus systématique des dispositifs de sensibilisation aux fonctions afférentes aux emplois de DATE. 43

Recommandation n° 4 Rénover le classement des emplois de DATE départementaux en privilégiant une approche fonctionnelle. 51

Recommandation n° 5 Clarifier la doctrine de recours au CSATE et aux comités *« parcours et carrière »* pour l'évaluation des directeurs et des directeurs adjoints de DDI et de SGCD, et harmoniser les pratiques de communication des rapports d'évaluation aux intéressés et aux gestionnaires conformément aux termes du décret n°2022-720 du 27 avril 2022 (article 6). 54

Recommandation n° 6 Déployer des outils d'accompagnement individuels robustes : en développant une offre de coaching pour les primo-nommés ainsi que pour ceux qui rencontrent des difficultés ; en organisant un système de mentorat pour soutenir les directeurs dans l'exercice de leurs missions ; en favorisant autant que possible l'accès des directrices et directrices adjointes au programme « Talentueuses ». 56

Recommandation n° 7 Mieux exploiter les revues des cadres réalisées par chaque ministère dans une approche interministérielle intégrée. 57

Recommandation n° 8 Construire un programme de formation unique, cohérent et adapté aux besoins des employeurs et à ceux des directeurs et directeurs adjoints de DDI et de SGCD : comprenant un volet métier et un volet formation transverse (notamment le management) ; renforçant la dimension métier dans le parcours de formation pour les primo-accédants ; ouvrant les formations ministérielles destinées aux cadres de l'ATE à tous les directeurs et directeurs adjoints, quel que soit leur ministère d'origine ; et dont l'ensemble de l'offre sera inscrite dans un espace dédié, au sein de l'outil Mentor relayé par les sites de la DIESE et du ministère de l'intérieur. 60

Recommandation n° 9 Élaborer des lignes directrices de gestion interministérielle des emplois de DATE des DDI et des SGCD. 63

Recommandation n° 10 Consolider la gouvernance RH des directeurs et directeurs adjoints de DDI et de SGCD en mettant en place un collège de pilotage stratégique au niveau des secrétaires généraux des ministères, présidé par la DIESE, compétent sur l'ensemble des parcours professionnels, et s'appuyant sur l'actuelle instance collégiale aux missions élargies. 65

SOMMAIRE

Synthèse **5**

Table des recommandations prioritaires **7**

Liste des recommandations par ordre d'apparition dans le rapport **9**

Introduction **15**

1 Au sein du collectif de l'ATE, des cadres supérieurs de l'État aux profils variés, chargés de la mise en œuvre de politiques publiques multiples et dont le pilotage fait intervenir de nombreux acteurs **19**

1.1 Des cadres supérieurs de l'État qui offrent une grande diversité de profils 19
1.1.1 Les directeurs et directeurs adjoints de DDI et de SGCD représentent les deux-tiers des emplois fonctionnels de direction interministériels en services déconcentrés *19*
1.1.2 Une population aux caractéristiques démographiques proches de celles de l'ensemble des cadres supérieurs de l'État mais présentant de fortes singularités liées aux ministères et corps d'origine *20*

1.2 Les directeurs et directeurs adjoints de DDI et de SGCD exercent des missions centrales au sein de l'État territorial, sources de motivation mais aussi exposées à des contraintes réelles 23
1.2.1 Les directeurs de DDI et de SGCD sont des acteurs essentiels de l'action interministérielle au niveau départemental *23*
1.2.2 Les cadres affectés sur des emplois de DATE exercent leurs fonctions dans un contexte contraint *25*

1.3 La position des directeurs et directeurs adjoints de DDI et de SGCD au sein de l'administration territoriale de l'État doit être confortée 27
1.3.1 Les directeurs des DDI et SGCD, membres à part entière du collectif de l'ATE *27*
1.3.2 Le préfet au cœur du management de proximité des directeurs et directeurs adjoints des DDI et SGCD *29*
1.3.3 Des directeurs en attente d'un appui métier renforcé de la part des niveaux régional et national *30*

1.4 La gestion des directeurs et des directeurs adjoints fait intervenir différents acteurs rendant complexe le pilotage interministériel 31
1.4.1 La DIESE et la DGAFP ont un rôle de conception et d'impulsion sans intervenir dans la gestion des cadres occupant des emplois de DATE *31*
1.4.2 Une gouvernance interministérielle organisée autour du ministère de l'intérieur chargé du recrutement des directeurs et directeurs adjoints et de l'animation de ce réseau .. *32*
1.4.3 Des ministères de l'ATE s'appuient sur leur réseau territorial pour accompagner les directeurs et directeurs adjoints de DDI dans l'exercice de leurs missions et le suivi de leur parcours *34*

2 Développer l'attractivité en s'appuyant sur trois leviers : les recrutements, les parcours et la formation **37**

2.1 Une procédure de recrutement collégiale complexe à organiser qui, face à un risque d'attrition des candidatures, doit développer une politique volontariste de construction de viviers 37

2.1.1 Un dispositif de recrutement collaboratif et exigeant en termes d'organisation et de critères de sélection 37
2.1.2 Un nombre de candidats variable selon les postes, aboutissant parfois à republier les avis de vacance et à relancer l'ensemble du processus 39
2.1.3 Une politique de constitution des viviers diversement développée à consolider et partager 41

2.2 Des parcours variés, imparfaitement connus des employeurs, dont le cadre juridique (classement des emplois) mérite d'être renouvelé et les outils d'accompagnement individuels renforcés 44
2.2.1 Des parcours diversifiés dont la connaissance par les employeurs n'est pas toujours bien appréhendée 44
2.2.2 La gestion des parcours repose sur le classement des emplois en groupes qui présente des limites, conduisant à proposer des scénarios d'évolution 47
2.2.3 Des outils d'évaluation et d'accompagnement individuel qui se développent mais doivent être consolidés 51
2.2.4 Des dispositifs d'accompagnement personnalisés en voie de déploiement (coaching, mentorat, « Talentueuses ») à compléter par la mise en place d'une politique systématique de revue des cadres 55

2.3 De la prise de fonctions à la poursuite de la carrière, la formation est au cœur du parcours professionnel 57
2.3.1 La formation « première prise de poste », qui s'est étoffée au fil du temps, doit être délivrée dans un calendrier mieux adapté à celui de la prise de fonctions 58
2.3.2 Une formation continue qui doit être améliorée selon diverses voies afin d'être un appui au déroulement de la carrière du cadre 59

3 Évoluer vers une gouvernance ambitieuse s'appuyant sur des lignes directrices de gestion et un pilotage interministériel renforcé 61

3.1 Élaborer les lignes directrices de gestion dédiées aux fonctionnaires détachés sur les emplois de DATE, construites selon une méthode assurant la cohérence entre les différents acteurs 61
3.1.1 Décliner les LDGI pour construire un socle commun relatif aux parcours sur les emplois de DATE départementaux 62
3.1.2 Porter une démarche interministérielle coordonnée par la DIESE 63

3.2 Instaurer une nouvelle gouvernance nationale pour piloter, dans le cadre des LDGI, les parcours sur les emplois de DATE 63
3.2.1 Une instance de pilotage stratégique au niveau des secrétaires généraux des ministères de l'ATE 63
3.2.2 Une instance collégiale au rôle élargi à la gestion d'ensemble des emplois de DATE dans le cadre des LDGI 64

Conclusion 67

Annexes 69

Annexe n° 1 : Lettre de mission 71

Annexe n° 2 : Liste des personnes rencontrées 75

Annexe n° 3 : Compétences de la DIESE et des délégués à l'encadrement supérieur intéressant les emplois de DATE 85

Annexe n° 4 : Cadre juridique des emplois de DATE en DDI et SGCD 87

Annexe n° 5 : Référentiel des compétences des emplois de DATE 93

Annexe n° 6 : Schéma de la procédure de recrutement 97

Annexe n° 7 : Compétences des directions départementales interministérielles 99

Annexe n° 8 : Résultats du questionnaire adressé aux directeurs et directeurs adjoints en poste dans des emplois de DATE des DDI et SGCD 101

Annexe n° 9 : Synthèse des 62 entretiens individuels de directeurs et de directeurs adjoints de DDI et SGCD réalisés par la mission 121

Annexe n° 10 : Analyse des parcours des directeurs et directeurs adjoints auditionnés par la mission à partir de leur *curriculum vitae* 135

Annexe n° 11 : Mobilités des directeurs et directeurs adjoints 139

Annexe n° 12 : Glossaire 141

INTRODUCTION

Par lettre de mission du 3 juin 2025, le directeur du cabinet du ministre d'État, ministre de l'intérieur, a saisi le comité de pilotage des directions départementales interministérielles (DDI) d'une mission relative à l'évolution des parcours des cadres affectés sur des emplois de direction de l'administration territoriale de l'État (DATE) en DDI et secrétariats généraux communs départementaux (SGCD).

La mission est constituée de six inspections générales ministérielles représentées :

- pour l'IGA, par Nathalie COLIN et Stéphane ROUVÉ, inspecteurs généraux ;
- pour l'IGAS, par Éric GINÉSY, inspecteur ;
- pour l'IGEDD, par Jean-Pierre LESTOILLE et Éric TANAYS, inspecteurs généraux ;
- pour le CGAAER, par Magali PECQUERY, inspectrice générale ;
- pour l'IGCCRF, par Nicole NESPOULOUS, cheffe de l'inspection générale ;
- pour l'IGÉSR, par Éric CAYOL, inspecteur général.

La réforme de l'administration territoriale de l'État (RéATE), décidée en 2007 par le conseil de modernisation des politiques publiques dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP), s'inscrit dans un long processus de déconcentration. Celui-ci a accompagné les réformes de décentralisation mises en œuvre à compter du début des années 1980 et jusqu'à la loi du 21 février 2022 relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale.

Conduite par étapes depuis la fin des années 2000, la RéATE a ainsi revu en profondeur l'organisation des services de l'État aux niveaux régional et départemental en réduisant notamment leur nombre. L'échelon régional est devenu le niveau de droit commun pour le pilotage des politiques publiques de l'État dans les territoires, et le département, l'échelon de mise en œuvre de ces politiques.

Au niveau départemental, douze services déconcentrés des ministères ont ainsi laissé la place, le 1er janvier 2010, à deux ou trois directions départementales interministérielles, à savoir : les directions départementales des territoires [et de la mer, pour les départements du littoral] (DDT(M)), les directions départementales de la protection des populations (DDPP) et les directions départementales de la cohésion sociale (DDCS), ces dernières devenant, à compter du 1er avril 2021, les directions départementales de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS)[1]. Dans 45 départements[2], les compétences de la DDETS (précédemment DDCS) et de la DDPP sont réunies en une seule entité : la direction départementale de l'emploi, du travail, des solidarités et de la protection des populations (DDETSPP, précédemment DDCSPP). Enfin, les secrétariats généraux communs départementaux ont été créés à compter du 1er janvier 2021 afin de mutualiser les fonctions supports des préfectures et des directions départementales interministérielles[3].

[1] Le décret n° 2020-1545 du 9 décembre 2020 a modifié le décret n° 2009-1484 du 3 décembre 2009 relatif aux directions départementales interministérielles pour créer les directions départementales de l'emploi, du travail et des solidarités. Ces nouvelles directions résultent du regroupement des directions départementales de la cohésion sociale (DDCS) et des unités départementales des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) mises en place en 2010.

[2] Il s'agit des départements comptant moins de 400 000 habitants, sachant que la création d'une DDETSPP a été retenue dans les départements de la Dordogne, du Doubs, d'Eure-et-Loir, des Landes, de la Marne, du Haut-Rhin, de la Savoie et du Tarn, qui comptent une population supérieure au seuil précité.

[3] Décret n° 2020-99 du 7 février 2020 relatif à l'organisation et aux missions des secrétariats généraux communs départementaux. Le SGCD exerce ses missions sous l'autorité du préfet et *« sous l'autorité fonctionnelle des chefs des services pour l'exécution à leur bénéfice de ces missions. »*

Placées sous l'autorité des préfets (à l'exception des services relevant du système d'inspection et de législation du travail au sein des DDETS et DDETSPP[4]), ces directions départementales interministérielles, après avoir été supervisées par les services du Premier ministre[5], relèvent depuis le 1er avril 2021 du ministre de l'intérieur, ainsi que les SGCD. Les DDI sont dirigées par des directeurs assistés d'un ou deux directeurs adjoints, exceptionnellement trois[6], les uns et les autres étant détachés dans des emplois fonctionnels de direction de l'administration territoriale de l'État (DATE), régis par un décret du 31 décembre 2019[7]. Concernant les directeurs des SGCD, 29 d'entre eux occupent, à la date du présent rapport, des emplois fonctionnels de DATE régis par ce décret[8].

En 2022, la réforme de l'encadrement supérieur a concerné ces emplois (réduction de la durée du détachement et de son renouvellement, nouvelle grille indiciaire, évaluation sexennale obligatoire…)[9]. Par ailleurs, les profils de leurs titulaires comme les conditions d'exercice de leurs responsabilités ont changé. Ces évolutions soulèvent des interrogations quant à l'attractivité de ces postes, leur valorisation dans les parcours professionnels et l'adaptation de leur cadre juridique.

La mission a été chargée d'objectiver les conséquences des évolutions précitées et de formuler des recommandations afin de mieux accompagner les cadres dans leur parcours, qu'il s'agisse de leur recrutement ou de l'exercice de leurs responsabilités, renforcer le rôle des employeurs dans leur mission de pilotage de ces personnels et adapter le cadre réglementaire des emplois qu'ils occupent.

Pour conduire ses travaux, la mission a rencontré les secrétaires généraux et délégués à l'encadrement supérieur (DES) des ministères du périmètre de l'administration territoriale de l'État, la déléguée interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE) et le directeur général de l'administration et de la fonction publique (DGAFP).

Il n'existe pas actuellement, dans l'attente du déploiement progressif de l'application ParcoursCadreSup (ex-Vinci), de système d'information permettant de décrire les parcours des cadres supérieurs ayant occupé un emploi DATE au niveau départemental, ni de baromètre permettant de connaître leur perception de leur situation. La mission a donc conduit son analyse en mobilisant plusieurs méthodes.

Elle a adressé un questionnaire aux directeurs et directeurs adjoints affectés sur un emploi fonctionnel de DATE au niveau départemental, consultation aux résultats significatifs compte tenu du taux de réponses s'élevant à 75 %[10]. En complément, la mission a entendu individuellement, par visio-conférence, 62 directeurs et directeurs adjoints représentatifs de l'ensemble des cadres affectés sur des emplois de DATE départementaux dont elle a analysé les *curriculum vitae*[11]. Enfin, la mission a eu des entretiens avec des préfets de région et de département, des directeurs régionaux des services déconcentrés de l'État, les présidents des groupements et de l'association représentant les directeurs et directeurs adjoints des DDI et des SGCD ainsi que des cadres, en début ou milieu de carrière, figurant dans les viviers ou des groupes de travail constitués par certains ministères. Elle s'est également appuyée sur une étude de la DMATES consacrée au devenir des cadres ayant occupé des emplois de DATE au cours de la période 2021-2024.

[4] En application de l'article R 8122-2 du code du travail.
[5] Décret n° 2020-1050 du 14 août 2020 modifiant le décret n°2009-1484 du 3 décembre 2009 relatif aux directions départementales interministérielles.
[6] C'est le cas de la DDETS du Nord.
[7] Décret n° 2019-1594 du 31 décembre 2019 relatif aux emplois de directions de l'État.
[8] Un arrêté du 19 novembre 2020 fixe le classement par groupes des emplois de directeur de secrétariat général commun départemental relevant du décret du 31 décembre 2019. Le ministère de l'intérieur prévoit toutefois qu'en 2026 tous les emplois de directeurs de SGCD seront transformés en emplois de directeur d'administration territoriale de l'État.
[9] Détachés dans des emplois de DATE, les directeurs et directeurs adjoints de ces structures relèvent du périmètre de l'encadrement supérieur de l'État fixé par le décret n° 2022-760 du 29 avril 2022 portant application de l'article L. 412-1 du code général de la fonction publique, en application de la réforme de la haute fonction publique engagée en 2021.
[10] À la date du 18 juillet 2025, 589 postes de directeurs et directeurs adjoints départementaux sur 611 étaient pourvus.
[11] Les synthèses des réponses au questionnaire et des entretiens individuels ainsi que le résultat de l'analyse des *curriculum vitae* sont présentées dans les annexes n°8, n°9 et n°10.

Compte tenu du champ de la mission et de ses axes de travail, ses membres ont considéré que des déplacements en région n'auraient pas apporté de plus-value par rapport aux échanges bilatéraux qu'elle a eus avec les directeurs et directeurs adjoints représentatifs de l'ensemble des titulaires des emplois de DATE.

À partir de l'examen détaillé des profils des cadres occupant les emplois de directeurs départementaux et d'adjoints, de l'exercice de leurs missions, de leur insertion dans le collectif départemental et du suivi interministériel de leurs emplois (1), la mission a identifié les leviers d'une meilleure attractivité de ces emplois, qui reposent sur les modalités de recrutement de leurs titulaires, sur le déroulement de leurs parcours et sur leur formation (2). La question centrale de la gouvernance de ces emplois a conduit la mission à proposer une approche plus stratégique et intégrée, à travers l'élaboration de lignes directrices de gestion interministérielle et un pilotage central renforcé (3).

N.B. : Par convention, l'expression « les directeurs et les directeurs adjoints » utilisée dans le rapport englobe la totalité des cadres détachés dans des emplois de DATE départementaux ; cette expression retient en outre la valeur générique du masculin pour évoquer l'ensemble des femmes et des hommes occupant ces emplois[12].

[12] Conformément aux recommandations du guide d'aide à la féminisation des noms, des métiers, titres, grades et fonctions édité par l'institut national de la langue française et le centre national de la recherche scientifique, et auquel se réfère le guide de légistique publié par la documentation française (3e édition – 2017).

1 AU SEIN DU COLLECTIF DE L'ATE, DES CADRES SUPERIEURS DE L'ÉTAT AUX PROFILS VARIES, CHARGES DE LA MISE EN ŒUVRE DE POLITIQUES PUBLIQUES MULTIPLES ET DONT LE PILOTAGE FAIT INTERVENIR DE NOMBREUX ACTEURS

La RéATE s'est accompagnée dans un premier temps d'un mouvement général de renforcement de l'administration déconcentrée au niveau régional avant un rééquilibrage, dans un second temps, au profit du niveau départemental au cours des dernières années.

Ainsi, le Premier ministre fixe à la réforme de l'organisation territoriale de l'État (OTE), engagée en 2019, l'objectif de réorganiser le réseau déconcentré de l'État pour mieux répondre aux priorités du Gouvernement. Dans ce cadre, « *c'est à l'échelon départemental que doivent être mises en œuvre les politiques de l'État. C'est cet échelon qui sera privilégié dans la répartition des effectifs, le niveau régional devant rester celui de l'impulsion, de l'évaluation des politiques publiques et de la coordination.* »[13].

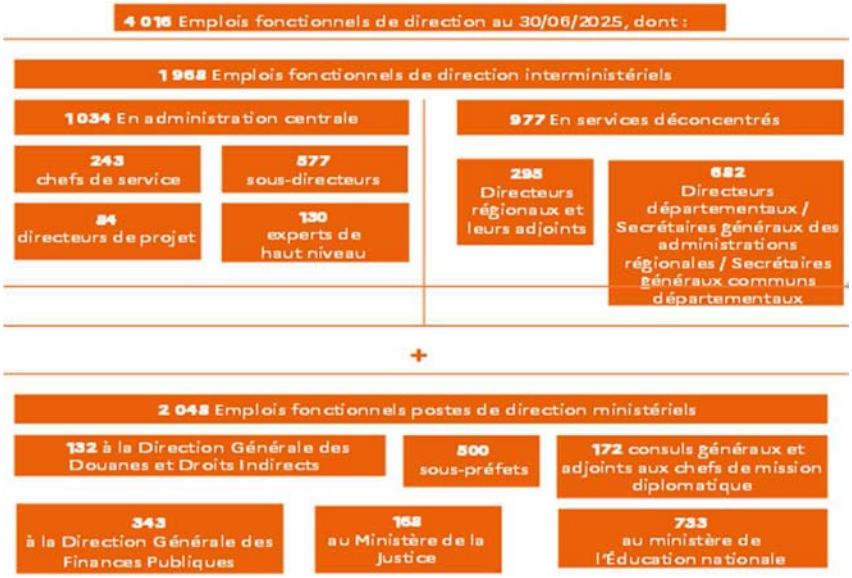
Avec les préfets et sous-préfets, les directeurs et directeurs adjoints des DDI et SGCD se trouvent au centre de cette réforme.

1.1 Des cadres supérieurs de l'État qui offrent une grande diversité de profils

Les 611 directeurs et directeurs adjoints départementaux, qui constituent l'essentiel des emplois fonctionnels déconcentrés de l'État, relèvent de ministères et de corps multiples. Ils présentent des caractéristiques démographiques similaires à celles de l'encadrement supérieur de l'État dans son ensemble.

1.1.1 Les directeurs et directeurs adjoints de DDI et de SGCD représentent les deux-tiers des emplois fonctionnels de direction interministériels en services déconcentrés

En application de la réforme de la haute fonction publique engagée en 2021, les 611 emplois de directeurs et directeurs adjoints de DDI et SGCD relèvent de l'encadrement supérieur de l'État[14], et plus particulièrement des quelque 4 000 emplois fonctionnels de direction répartis ainsi[15] :



Source : DIESE

[13] Circulaire n° 6092/SG du Premier ministre du 12 juin 2019 relative à la mise en œuvre de la réforme de l'organisation territoriale de l'État.
[14] Fixé par le décret n° 2022-760 du 29 avril 2022 portant application de l'article L. 412-1 du code général de la fonction publique.
[15] Ces 611 emplois sont inclus dans les 682 emplois figurant dans le schéma de la DIESE présenté ci-dessus.

Le nombre de 611 emplois de DATE du niveau départemental devrait s'accroître en 2026 avec la concrétisation de la décision du ministre de l'intérieur, annoncée en septembre 2025, de transformer soixante-dix emplois de directeur de SGCD en emplois fonctionnels de DATE[16].

Les emplois de DATE du niveau départemental représentent un tiers des près de 2 000 emplois fonctionnels de direction interministériels (recensés en administration centrale et dans les services déconcentrés) et les deux tiers des 977 emplois fonctionnels de direction interministériels en services déconcentrés. Les emplois de DATE en DDI et SGCD se répartissent entre 264 entités différentes :

Tableau n° 1 : Répartition des emplois de DATE par direction[17]

Direction	Nombre de directions	Nombre d'emplois de DATE (directeurs et directeurs adjoints)
DDT(M)	92	203 (92+111)
DDPP	51	102 (51+51)
DDETS	47	142 (47+95)
DDETSPP	45	135 (45+90)
SGCD	99	29

Source : Mission à partir des données de la DMATES

1.1.2 Une population aux caractéristiques démographiques proches de celles de l'ensemble des cadres supérieurs de l'État mais présentant de fortes singularités liées aux ministères et corps d'origine[18]

Les caractéristiques démographiques des cadres occupant des emplois de direction en DDI et en SGCD sont comparables à celles de l'encadrement supérieur de l'État dans son ensemble.

- Des emplois occupés majoritairement par des hommes, à l'exception des SGCD, avec des écarts significatifs selon les directions

Selon les données de la DGAFP[19], les femmes représentent 35 % des effectifs du corps des administrateurs de l'État (AE), 45 % de l'ensemble de l'encadrement supérieur de l'État et 64 % des effectifs pour l'ensemble de la fonction publique.

Concernant les emplois de DATE départementaux, 41 % d'entre eux sont occupés par des femmes contre 59 % par des hommes , soit un écart moindre que celui constaté pour l'ensemble des cadres occupant des emplois de DATE (62 % d'hommes et 38 % de femmes[20]). L'analyse plus fine de la répartition des hommes et des femmes montre une corrélation entre niveau de responsabilités et typologie des postes, d'une part et taux de féminisation, d'autre part. Ainsi, les directeurs départementaux sont majoritairement des hommes, à hauteur de 64 % des effectifs, alors que l'écart est moindre chez les directeurs-adjoints : les hommes n'y sont que légèrement majoritaires, à hauteur de 54 % des cadres en fonction.

[16] Cette décision s'inscrit dans le cadre des mesures prises à la suite des « *rencontres de l'ATE* » organisées par le ministère de l'intérieur en 2024.
[17] Pour mémoire, les DDI sont uniquement implantées dans les départements métropolitains. Toutefois leur présence connaît des adaptations dans la région Ile-de-France s'agissant des quatre départements de Paris et de sa petite couronne qui ne comptent pas de DDT mais sont néanmoins dotés chacun d'une DDPP. Ainsi, sont recensées 92 DDT(M), 51 DDPP (47 + 4 à Paris et en petite couronne), 47 DDETS et 45 DDETSPP. Quant aux SGCD, l'ensemble des départements métropolitains et d'outre-mer en est doté, à l'exception des départements de Paris et de la Guyane, soit 99 structures.
[18] Les données relatives aux cadres occupant des emplois de DATE en DDI et SGCD sont issues de statistiques établies par la DMATES et la DIESE.
[19] DGAFP - Rapport annuel 2024.
[20] Données extraites d'une enquête de la DIESE sur les emplois fonctionnels - Septembre 2025.

L'analyse par type de DDI révèle une part plus importante des femmes dans le pôle économie-emploi-travail-solidarités : les directions concernées, postes de directeur et directeur adjoint confondus, comptent ainsi 53 % d'hommes et 47 % de femmes. En revanche, le périmètre territoires et mer compte 70 % d'hommes et 30 % de femmes, tous postes de direction confondus (ces caractéristiques sont cohérentes avec la répartition entre les hommes et les femmes dans les corps d'ingénieurs)[21].

Tableau n° 2 : Répartition homme/femme par type d'emploi, direction et service

Postes	Hommes	Femmes	Vacants
DDT(M)	74	17	1
DDT(M) adj	69	39	3
DDPP	33	18	0
DDPP adj	24	27	0
DDETSPP	22	20	3
DDETSP adj	43	44	3
DDETS	25	21	1
DDETS adj	47	46	2
SGCD	14	15	0

Source : Mission à partir des données de la DMATES

S'agissant des secrétariats généraux communs départementaux, les postes de directeur sous statut DATE sont occupés par des femmes à 52 %.

Cette situation a vocation à évoluer vers un rééquilibrage progressif sous l'effet des dispositifs destinés à favoriser l'accès des femmes aux fonctions à responsabilités dans l'administration. Depuis plusieurs années, l'objectif de 40 % de femmes parmi les primo-nominations sur les emplois de DATE gérés par le ministère de l'intérieur est respecté (49,1 % en 2022, 48,3 % en 2023, 46,9 % en 2024). Au 1er juillet 2025, 51 % des primo-nominations ont concerné des femmes contre 49 % des hommes, DDI et SGCD confondus.

- Une population dont l'âge moyen présente d'importants enjeux de renouvellement

L'âge moyen, qui est de 44 ans pour l'ensemble de la fonction publique, s'élève à 50 ans pour les membres de la catégorie A+ et à 52 ans pour les administrateurs de l'État. Il est légèrement plus élevé pour l'ensemble des directeurs et directeurs adjoints des DDI et SGCD avec une moyenne de 53 ans et 7 mois, proche toutefois de la moyenne d'âge de l'ensemble des cadres occupant un emploi de DATE (54 ans) ou un emploi fonctionnel ministériel (53 ans)[22].

Tableau n° 3 : Âge moyen des titulaires d'emplois de DATE en DDI et SGCD en 2025

	Moyenne d'âge
Directeurs de DDI	55 ans et 5 mois
Directeurs de SGCD	52 ans et 4 mois
Directeurs adjoints de DDI	52 ans et 6 mois
Ensemble	53 ans et 7 mois

Source : Mission à partir des données de la DMATES (au 1er juin 2025)

[21] En 2023, 62 % des personnels des DDI étaient des femmes (17 663 agents sur 28 500), avec une répartition variant de 54 % de femmes en DDTM jusqu'à 74 % en DDETS) - Rapport social unique des DDI 2022-2023 (Ministère de l'intérieur - direction des ressources humaines).
[22] Données extraites d'une enquête de la DIESE sur les emplois fonctionnels - Septembre 2025.

L'analyse de la pyramide des âges des titulaires d'emplois de l'administration territoriale met en évidence plusieurs points d'attention.

Avec 11,2 % des effectifs dont l'âge se situe entre 62 et 67 ans, c'est plus d'un dixième des effectifs actuels, soit 75 personnes, qui partira à la retraite à court terme. Si l'analyse est élargie aux titulaires d'emplois de DATE de 60 ans et plus, le nombre de départs à court et moyen termes est porté à 105, soit 16 % de l'effectif total en poste.

Enfin, il convient de relever le nombre peu élevé de titulaires d'emploi de DATE de moins de 40 ans. Cette situation s'explique par les conditions d'ancienneté requises pour accéder à ces emplois de direction. Compte tenu de l'enjeu démographique, qui s'ajoute aux mouvements naturels liés à la durée de détachement dans ces emplois, **les employeurs de l'ATE doivent d'ores et déjà se montrer particulièrement attentifs à la nécessité d'alimenter régulièrement les viviers pour assurer le renouvellement des cadres sur ces emplois**.

- Une diversité de ministères et de corps d'origine

Tableau n° 4 : Évolution de la répartition des effectifs par ministère d'origine

Périmètre ministériel	2022	2025	Part en % en 2025
Agriculture	**174**	**176**	**31,0 %**
Économie et finances	**57**	**59**	**10,0 %**
Transition écologique et aménagement du territoire	**134**	**123**	**21,6 %**
Affaires sociales	**163**	**168**	**29,5 %**
Intérieur	**16**	**20**	**3,5 %**
Autres	**27**	**22**	**3,8 %**
Total	**571**	**568**	

Source : état des emplois de DATE départementaux occupés au 1er juin 2025 (DMATES)

Depuis 2010, les grands équilibres entre ministères sont restés stables en dépit d'une augmentation du nombre de postes.

Le ministère de l'agriculture et les ministères sociaux sont les principaux pourvoyeurs de cadres de direction avec près des deux tiers des effectifs, à parts égales. Si l'on y ajoute les ministères de la transition écologique et de l'aménagement du territoire, ce sont plus de 82 % des emplois de l'administration territoriale qui relèvent de ces trois pôles ministériels.

Au regard des corps d'origine des titulaires d'emplois de DATE, le constat est, de prime abord, celui d'une grande diversité. Ainsi, les cadres recensés proviennent de plus de vingt corps différents de la fonction publique, auxquels il faut ajouter deux contractuels.

Une lecture plus fine met en évidence les constats suivants :

- quatre corps regroupent chacun environ 15 % des effectifs en poste : les directeurs du travail, les attachés d'administration de l'État, les ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts et les inspecteurs de santé publique vétérinaire ;

- trois corps comptent chacun environ 7 % des effectifs : les inspecteurs de l'action sanitaire et sociale, les ingénieurs des travaux publics de l'État et les inspecteurs de la DGCCRF ;

- trois corps comptent chacun entre 3 et 29 titulaires, soit moins de 5 % des effectifs en poste : les ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement, les ingénieurs de l'industrie et des mines, les administrateurs des affaires maritimes ;

- il est également à noter que plusieurs corps (par exemple : directeur des greffes, conseiller principal d'éducation…) ne regroupent chacun qu'un titulaire ou deux.

Cette diversité représente une richesse humaine indéniable, au regard de l'expérience acquise et des cultures professionnelles couvertes. Elle peut cependant être source de complexité pour assurer une gestion cohérente du parcours des cadres tant durant leur détachement dans ces emplois que lorsqu'ils les quittent pour d'autres fonctions.

1.2 Les directeurs et directeurs adjoints de DDI et de SGCD exercent des missions centrales au sein de l'État territorial, sources de motivation mais aussi exposées à des contraintes réelles

Les directeurs et les directeurs adjoints exercent un rôle central dans l'action de l'État dans les départements, source de réelle motivation mais aussi de contraintes indéniables qu'ils ont exprimées auprès de la mission.

1.2.1 Les directeurs de DDI et de SGCD sont des acteurs essentiels de l'action interministérielle au niveau départemental

La création des DDI en 2009[23] concrétise l'une des « *innovations majeures* »[24] de la réforme de l'administration territoriale de l'État décidée en 2008, à savoir le caractère interministériel des nouvelles directions départementales « *organisées indépendamment de la structure du Gouvernement, en fonction des missions qu'elles doivent accomplir sous l'autorité du préfet de département* »[25].

Le décret n° 2009-1484 du 3 décembre 2009 précise les politiques publiques que chaque DDI met en œuvre, celles auxquelles elle concourt et celles dont elle peut être chargée conjointement avec d'autres services de l'État[26] (l'annexe n°7 en présente la liste détaillée). Selon les directions, le directeur est assisté d'un ou de plusieurs directeurs adjoints[27] dans l'exercice de ses missions[28].

Ainsi, les DDT(M) mettent en œuvre des politiques publiques dans douze domaines différents, voire treize pour les DDTM[29], concernant, par exemple, l'aménagement des territoires, le développement durable, le logement, l'agriculture et la protection des espaces et ressources naturels. Elles concourent en outre aux politiques de l'État dans six autres champs, dont notamment ceux de l'environnement, de la prévention des pollutions et de la gestion et du contrôle des aides publiques

[23] Décret n° 2009-1484 du 3 décembre 2009 relatif aux directions départementales interministérielles.
[24] Selon les termes de la circulaire n° 5359 du Premier ministre du 31 décembre 2008 relative à l'organisation de l'administration départementale de l'État.
[25] Circulaire NOR PRMX0816855C du Premier ministre du 7 juillet 2008 relative à l'organisation de l'administration départementale de l'État.
[26] Les politiques publiques et missions portées par chaque DDI relèvent de cinq périmètres ministériels : du ministère de l'intérieur, du ministère de l'économie et des finances, des ministères sociaux (travail, santé, solidarités et familles), des ministères chargés de l'aménagement du territoire et de la transition écologique et du ministère chargé de l'agriculture.
[27] L'article 12 du décret n° 2009-1484 relatif aux DDI ouvre la possibilité, exceptionnellement, de créer un 3ème poste de directeur adjoint (c'est le cas de la DDETS du Nord en application de l'article 12 de l'arrêté du 29 décembre 2009 fixant la liste et le classement par groupes des emplois de direction des directions départementales interministérielles).
[28] Articles 40 et 41 du décret n° 2019-1594 du 31 décembre 2019 relatif aux emplois de direction de l'État.
[29] Les DDTM mettent en œuvre une treizième politique publique relative à la politique de la mer et du littoral, y compris en ce qui concerne la pêche maritime et les cultures marines.

à l'agriculture. Les DDT(M) peuvent enfin être chargées de missions supplémentaires lorsque celles-ci ne sont pas portées par la préfecture ou la DDETS (ou DDETSPP).

De la même manière, les DDETS sont chargées de mettre en œuvre un large éventail de politiques publiques, treize au total, couvrant les champs de la cohésion sociale, du développement de l'emploi, de l'insertion sociale et professionnelle, de l'accès et du maintien dans le logement et du travail. Elles concourent également à cinq politiques publiques (identification et prise en compte des besoins de santé des plus fragiles, planification des équipements sociaux, prévention des crises, insertion professionnelle des jeunes et des personnes vulnérables, droits des femmes).

S'agissant des DDPP, elles sont responsables des politiques de protection et de sécurité des consommateurs à travers neuf missions différentes et concourent à neuf autres missions dont l'exécution prend des formes diverses (contrôle, surveillance, prévention, promotion des bonnes pratiques, certification) dans des domaines les plus variés (hygiène et sécurité des produits, santé et alimentation animales, inspections des installations classées pour la protection de l'environnement exerçant des activités agricoles, prévention des pollutions, des nuisances et des risques technologiques, loyauté des transactions, égalité d'accès à la commande publique…).

Logiquement, les DDETSPP portent vingt-deux politiques et missions, relevant des deux directions précitées, et quatorze autres politiques et missions auxquelles elles concourent avec d'autres services de l'État. Lors des entretiens individuels, cette grande diversité des missions en DDETSPP a été signalée à la fois comme une richesse et comme une source de complexité de nature à limiter l'attractivité de ces emplois. Ainsi, le directeur de la DDETSPP doit faire preuve du même degré de connaissances que celui attendu respectivement d'un directeur de DDPP et d'un directeur de DDETS dans un autre département. L'exercice, difficile, peut dissuader des candidats[30].

Quant aux SGCD, ils assurent, pour le compte des services de la préfecture de département et des DDI, « *la gestion de fonctions et moyens mutualisés en matière budgétaire, d'achat public, d'affaires immobilières, de systèmes d'information et de communication, de logistique, de ressources humaines, de relation avec la médecine de prévention et de mise en œuvre des politiques d'action sociale au bénéfice des agents des services.* »[31]

Pour étendues qu'elles soient, les responsabilités qui incombent aux directeurs et directeurs adjoints des DDI et SGCD n'en sont pas moins un facteur important de l'attractivité de leurs postes.

Il ressort ainsi du questionnaire adressé par la mission à l'ensemble des cadres occupant un emploi de DATE départemental (cf. annexe 8) que les trois principales motivations pour prendre un tel emploi sont la prise de responsabilités plus importantes (20 % des répondants), l'intérêt pour l'action locale de l'État (15 %) et le portage des politiques publiques (13 %), loin devant l'opportunité géographique (9 %) et la rémunération (3 %).

Ces données sont confirmées par les entretiens individuels qu'a conduits la mission. Interrogés sur leur motivation pour prendre un emploi de DATE au niveau départemental, la plupart des directeurs et directeurs adjoints soulignent son caractère opérationnel et concret. Le portage de politiques publiques variées, au plus proche du terrain, est cité comme l'un des facteurs d'attractivité prépondérants (« *l'action reste possible* », « *le sentiment d'être utile auprès des acteurs locaux* », « *plus à l'aise dans les problèmes et les solutions que dans les problématiques et les perspectives* »). Les enjeux du territoire, la transversalité, l'interministérialité, les contacts avec les élus, la diversité des missions sont également mentionnés (« *le poste est au cœur des politiques de l'État, avec une mise en œuvre concrète sur les territoires* »). Ces éléments de motivation sont également cités par les personnes appartenant à des viviers de cadres destinés, à court ou moyen terme, à rejoindre des emplois de direction de l'administration territoriale de l'État.

[30] Constats précédemment établis par une mission inter-inspections (IGA, IGAS, IGEDD, CGAAER, IGCCRF) dans un rapport consacré à l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement des DDETSPP (février 2024).
[31] Article 3 du décret n° 2020-99 du 7 février 2020 relatif à l'organisation et aux missions des secrétariats généraux communs départementaux.

1.2.2 Les cadres affectés sur des emplois de DATE exercent leurs fonctions dans un contexte contraint

- Une charge de travail qui s'est alourdie et des moyens de fonctionnement perçus comme insuffisants

Les DDI sont à la confluence du déploiement, via le niveau régional, des politiques publiques portées par les ministères et de leur mise en œuvre sous l'autorité des préfets. Si les responsabilités qui s'y attachent sont un facteur d'attractivité des emplois de DATE, elles ont pour corollaire une charge de travail lourde pour leurs titulaires.

Cette charge de travail résulte en partie de la diminution des effectifs au sein de l'ATE entre 2012 et 2020 qui s'est traduite pour les seules DDI par la perte de 30,8 % de leurs emplois durant cette période[32].

Les répondants au questionnaire de la mission estiment ainsi très majoritairement que leur charge de travail a augmenté au cours des dernières années : toutes structures confondues, 70 % des cadres interrogés le considèrent, avec une variation de cette appréciation allant de 52 % pour les directeurs de SGCD à 86 % pour les directeurs et directeurs adjoints des DDT(M).

Ces résultats sont confirmés par les entretiens individuels. Il en ressort globalement le constat que les effectifs ont diminué, sans que les missions soient revues en conséquence, avec le sentiment d'une pression de plus en plus importante sur les résultats à obtenir.

En outre, certaines missions, totalement transférées à d'autres acteurs (notamment les collectivités territoriales), demeurent une préoccupation des administrations centrales, parfois des préfets, qui continuent ponctuellement de solliciter les DDI, alors même que celles-ci ont perdu les effectifs et les compétences dans les domaines concernés.

Les demandes de remontées d'informations, données ou comptes rendus de la part des administrations centrales, via le niveau régional, sont également considérées par certains comme une charge de travail trop importante, sans que leur utilité soit toujours comprise, ceci ajouté au fait que, parfois, les décisions du niveau central ne sont pas aisément applicables selon les caractéristiques des départements.

La charge de travail résulte également de la variété des domaines à couvrir, en particulier en DDETSPP, des relations parfois difficiles avec certains interlocuteurs externes ou dans le cadre du dialogue social, etc. Ce sont autant de facteurs de pression, ponctuels ou permanents, auxquels s'ajoutent des sollicitations quasi quotidiennes et toujours urgentes.

En outre, la création des SGCD, placés sous l'autorité du préfet de département et sous l'autorité fonctionnelle des DDI, a eu paradoxalement pour effet, selon plusieurs directeurs entendus, de reporter sur eux une charge de travail supplémentaire. Dans le même temps, ils expriment un sentiment de « *dépossession* » de leviers de management RH, malgré le déploiement de délégués à l'appui et au pilotage (qui ont succédé aux référents de proximité). Si, d'une façon générale, des voies d'amélioration sont reconnues, certains directeurs estiment que « *le compte n'y est pas* ». Pour certains directeurs de SGCD, la mutualisation des fonctions support est jugée difficile (du fait de l'hétérogénéité des processus ministériels).

Au-delà de la mise en œuvre des politiques publiques, la plupart des directeurs ont souligné la complexité de la gestion du dialogue social depuis la création des SGCD et, pour certains, celle de la santé et de sécurité au travail, pour lesquelles ils ne se sentent pas toujours suffisamment préparés,

[32] Cf. Rapport de la Cour des comptes « *Les effectifs de l'administration territoriale de l'État – Exercices 2010-2021* » (Mai 2022) dans lequel la Cour observe que « *pour les ministères sociaux et le ministère de l'écologie le niveau des réductions d'effectifs en DDI est très largement supérieur à leur poids relatif. À l'inverse, leurs directions régionales ont été privilégiées.* »

voire s'estiment parfois démunis[33]. Par ailleurs, l'intégration de l'inspection du travail au sein des DDETS et DDETSPP peut être ressentie comme une complexité supplémentaire.

Dans leur ensemble, toutes structures confondues, un peu plus de la moitié (54 %) des directeurs et directeurs adjoints ont constaté un écart entre l'idée qu'ils se faisaient du poste et la réalité des missions exercées. Si les raisons peuvent différer selon les structures, celle de l'adéquation des moyens de la direction à ses missions se distingue néanmoins (elle est classée en rang 1 par 45 % des répondants avec une variation de 37 % pour les cadres des DDT(M) à 60 % pour ceux des SGCD) devant la charge de travail située en rang 2 (19 %).

- Une difficile conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle

La durée du détachement dans un emploi de DATE est fixée à quatre ans (renouvelables deux fois un an)[34]. Les titulaires intègrent donc l'obligation de mobilité fonctionnelle, qui peut s'accompagner d'une mobilité géographique, dans le déroulement de leur carrière.

36 % des répondants au questionnaire sont en situation de célibat géographique (ce taux est de 17 % pour les seuls directeurs de SGCD) et 39 % ont des enfants à charge.

Au-delà de l'éloignement de la famille, le célibat géographique entraîne un surcoût financier lié à la double résidence (frais de logement et abonnements divers ainsi que frais de déplacements). Il peut conduire à des temps de trajet importants (jusqu'à 6h30 de trajet) pour regagner le domicile familial.

Dans le cas où le déménagement de l'ensemble de la famille a accompagné la prise de poste, l'impact est fort. Les directeurs entendus par la mission ont souligné les difficultés pour le conjoint pour retrouver un emploi, celles liées à la scolarisation des enfants ou encore à l'accès aux services de santé.

La recherche de logement, que ce soit dans le cadre d'un célibat géographique ou d'un déménagement familial, est plus ou moins difficile selon les secteurs géographiques. Si certains territoires en déprise suscitent depuis plusieurs années un moins grand nombre de candidatures, d'autres départements, réputés attractifs, sont depuis quelques années confrontés à des difficultés de recrutement pour des raisons tenant notamment au coût de la vie et au marché immobilier (Alpes Maritimes, Haute-Savoie…).

La mobilité s'accompagne du coût lié au déménagement qui est partiellement pris en charge, les directeurs et directeurs adjoints étant soumis au même cadre réglementaire que tous les autres agents des services déconcentrés. Ces difficultés sont parfois accentuées par le délai court entre la nomination et la date de prise de poste.

Interrogés sur ce qui freine leurs chefs de service pour prendre un emploi de DATE, la plupart des directeurs et directeurs adjoints entendus ont signalé en premier lieu les contraintes géographiques. Ainsi, un certain nombre de chefs de service ne sont pas prêts à vivre en célibat géographique ou à déplacer leur famille, surtout pour une durée limitée par les règles du détachement. En outre, selon les corps d'appartenance, la différence de rémunération entre un poste de chef de service et un poste de directeur adjoint, voire de directeur, ne semble pas suffisamment significative, voire n'existe pas, pour justifier la prise de responsabilités supplémentaires, surtout s'il est nécessaire d'avoir une double résidence. Enfin, d'autres chefs de service ont mentionné l'exposition du poste en relation avec différents acteurs (préfets, sous-préfets, élus, acteurs socio-économiques).

Ces réserves sont également exprimées par les cadres des nouvelles générations, en quête d'un autre équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Les emplois de direction des DDI et de SGCD n'échappent pas au nouveau rapport au travail qu'ont les jeunes cadres de la génération Z[35]. Prendre

[33] Ce constat est également relevé par l'IGEDD dans son rapport « *Formation au management des cadres supérieurs du pôle ministériel* » - Juin 2025.
[34] En application de l'article 12 du décret n° 2019-1594 du 31 décembre 2019 relatif aux emplois de direction de l'État.
[35] Cf. Actes du colloque de prospective du ministère de l'intérieur « *Attirer et fidéliser la Génération Z au ministère de l'intérieur* » - 31 mai 2025.

en compte les attentes de cette génération née entre 1997 et 2010 est un enjeu majeur pour la fonction publique en général et pour les cadres de l'État territorial plus particulièrement car elle représente aujourd'hui 23 % de la population active et en représentera près d'un tiers dans moins de dix ans.

Le cadre d'exercice des fonctions de directeurs et directeurs adjoint de DDI et de SGCD peut être en décalage avec les attentes de cette nouvelle génération. Elle se sent plus à l'aise au sein de structures horizontales dans lesquelles la relation hiérarchique diffère du modèle encore très prégnant dans l'administration territoriale de l'État ; elle se prépare à changer plusieurs fois d'organisation ; elle a en dehors du travail d'autres engagements (associatif, sportif…) qu'elle ne compte pas délaisser ; elle est préoccupée par les enjeux de la transition écologique ; elle est en quête de sens dans son travail et souffre parfois d'anxiété, manifestant le besoin d'un soutien que les cadres plus anciens expriment moins spontanément.

Ces réflexions s'inscrivent dans la problématique plus large de l'attractivité de la fonction publique, qui voit diminuer le nombre de candidats aux concours de recrutement, subit une augmentation du nombre de départs d'agents en début de carrière, est confrontée à la concurrence du secteur privé et des collectivités locales et, enfin, doit anticiper dans les prochaines années des départs massifs à la retraite[36].

Recommandation n° 1	**Faciliter l'installation matérielle des directeurs et directeurs adjoints de DDI et SGCD lors de la prise de poste, en proposant un ensemble de mesures d'accompagnement (recherche de logement, déménagement, mobilité du conjoint, scolarisation des enfants…).**

1.3 La position des directeurs et directeurs adjoints de DDI et de SGCD au sein de l'administration territoriale de l'État doit être confortée

1.3.1 Les directeurs des DDI et SGCD, membres à part entière du collectif de l'ATE

En application de l'article 72 de la Constitution[37], le préfet incarne l'État dans le département. À ce titre, il exerce sur les services déconcentrés de l'État une autorité dont les contours ont évolué depuis les années 1960.

Ainsi le décret n° 64-250 du 14 mars 1964[38] indiquait que le préfet *« anime et coordonne les services départementaux des administrations civiles de l'État et assure la direction générale de l'activité des fonctionnaires de ces services »*. En 1982, un nouveau décret[39] marque une évolution en précisant que le préfet, représentant direct du Premier ministre et des ministres, *« dirige sous leur autorité les services des administrations civiles de l'État »*. Le décret n° 2004-374 du 29 avril 2004[40] reprend sensiblement les mêmes termes : sous l'autorité du Premier ministre et de chacun des ministres, le préfet *« dirige les services déconcentrés des administrations civiles de l'État. »*

Avec les membres de l'équipe préfectorale (secrétaire général de la préfecture, directeur de cabinet, sous-préfets d'arrondissement), les directeurs des DDI et du SGCD assistent le préfet dans l'exercice de ses missions[41]. Quant au sous-préfet d'arrondissement, en tant que délégué du préfet, il anime et

[36] Cf. Le rapport de France Stratégie « *Travailler dans la fonction publique – Le défi de l'attractivité* » - décembre 2024.
[37] « *Dans les collectivités territoriales de la République, le représentant de l'État, représentant de chacun des membres du Gouvernement, a la charge des intérêts nationaux, du contrôle administratif et du respect des lois.* »
[38] Décret n°64-250 du 14 mars 1964 relatif aux pouvoirs des préfets, à l'organisation des services de l'État dans les départements et à la déconcentration administrative.
[39] Décret n°82-389 du 10 mai 1982 relatif aux pouvoirs des préfets et à l'action des services et organismes publics de l'État dans les départements.
[40] Décret n°2004-374 du 29 avril 2004 modifié relatif aux pouvoirs des préfets, à l'organisation et à l'action des services de l'État dans les régions et départements.
[41] Article 13 du décret n°2004-374 du 29 avril 2004.

coordonne l'action des services de l'État dans son arrondissement[42]. L'ensemble de ces acteurs forme le collectif de l'ATE qui doit garantir l'unité de l'action de l'État, sa cohérence et son efficacité.

Concernant le positionnement des directeurs et directeurs adjoints au sein du collectif de l'ATE, la mission souligne ainsi les enjeux des travaux qu'une autre mission inter-inspections va conduire à partir de novembre 2025, pour évaluer les conditions dans lesquelles les préfets de région et de département animent ce collectif. À ce titre, la mission a estimé utile de mentionner certains points d'attention dans les développements qui suivent.

Au-delà du cadre juridique rappelé ci-dessus, la qualité des relations entre le cadre affecté sur un emploi de DATE et le préfet et les sous-préfets revêt une importance particulière.

Les réponses au questionnaire font apparaître que les cadres détachés dans des emplois de DATE s'estiment appuyés principalement par le préfet en premier lieu, suivi des directions régionales, puis des autres membres de l'équipe préfectorale. L'administration centrale de rattachement est peu citée (84 répondants sur 453 l'évoquent).

Lors des entretiens individuels avec les directeurs et directeurs adjoints de DDI et SGCD, les relations avec l'équipe préfectorale ont été abordées. Si, dans l'ensemble, ces relations sont bonnes, la mission a relevé plusieurs points d'attention.

Au quotidien, il existe des pratiques variables qui influent sur les conditions d'exercice des responsabilités des directeurs et directeurs adjoints. Ainsi, certains ont indiqué avoir un accès facile au préfet et des échanges plus structurés (bilatérales régulières et programmées avec ordre du jour, des entretiens professionnels annuels, etc.), quand d'autres n'en bénéficient pas (absence de bilatérales, absence d'entretien professionnel réalisé par le préfet, etc.).

Néanmoins, la reconnaissance des cadres détachés dans des emplois de DATE par le préfet et les autres représentants de l'État n'est dans l'ensemble pas contestée. La mission a observé qu'elle est parfois moindre pour certains directeurs de SGCD qui, par exemple, n'ont pas de réunions bilatérales avec le préfet ou ne s'estiment pas reconnus par leurs collègues directeurs de DDI. Des directeurs de SGCD ont signalé « *l'ingratitude* » des missions support, non reconnues, et leurs fonctions parfois insuffisamment valorisées. La mission a toutefois relevé de la part de certains que les SGCD sont mieux acceptés par la nouvelle génération de directeurs de DDI.

Certains cadres, notamment ceux qui ont travaillé dans les services déconcentrés antérieurement à la RéATE (DDE, DDAF, DDASS…), ont indiqué ressentir une perte d'autonomie, liée à une « *préfectoralisation* » plus forte des missions, leur donnant l'impression d'être relégués dans le « *deuxième cercle* » des cadres de l'État territorial.

Certains directeurs et directeurs adjoints de DDI ont le sentiment d'être cantonnés à un rôle d'experts techniques, plutôt que reconnus comme des directeurs à part entière.

Il s'agit là d'un point de vigilance pour l'attractivité de ces fonctions. Le renforcement du rôle du préfet ne doit pas avoir pour effet d'affaiblir le positionnement stratégique des directeurs dans la mise en œuvre des politiques publiques, aux côtés de l'autorité préfectorale.

La multiplication des sous-préfets référents désignés à l'initiative du préfet ou à la demande des ministères, voire du législateur, pour coordonner différentes politiques publiques, est source de difficultés. Ainsi, ces dernières années, des instructions nationales ont demandé la désignation de sous-préfets référents dans les domaines suivants : ruralités, accessibilité aux services publics, France Services, catastrophes naturelles, lutte contre l'habitat indigne, accélération des énergies renouvelables, tourisme, France 2030 et réindustrialisation, handicap et inclusion, sécurité routière et sécurité numérique. La plus-value de ces référents dans la conduite des politiques publiques n'apparaît pas établie. Elle peut être source de confusion et de doublons, nécessitant une

[42] Article 14 du décret n°2004-374 du 29 avril 2004.

coordination supplémentaire avec les services en charge des politiques concernées et générant un accroissement de la charge de travail et le sentiment d'une perte de responsabilité.

S'il est entendu que telle politique publique peut nécessiter que, sous l'autorité du préfet, un cadre supérieur de l'ATE donne, en tant que référent, l'impulsion dans sa mise en œuvre, il convient, d'une part, de laisser au préfet le choix de désigner celui qui en a la charge (qu'il soit sous-préfet, directeur de DDI ou expert de haut niveau) et de préciser son positionnement par rapport aux services déconcentrés et, d'autre part, de limiter la durée de ces fonctions de référent sauf à ce qu'elles se stratifient avec le temps et qu'elles rendent de moins en moins lisible l'action de l'État local et les responsabilités exercées par chaque membre du collectif de l'ATE.

1.3.2 Le préfet au cœur du management de proximité des directeurs et directeurs adjoints des DDI et SGCD

Le préfet de département exerce ce rôle à plus d'un titre :

- le préfet intervient en premier lieu au stade du recrutement (cf. *infra* 2.1.1). Par ailleurs, chaque nomination dans un emploi de DATE pour une durée de quatre ans est assortie d'une période probatoire au cours ou à l'issue de laquelle il peut être mis fin au détachement[43]. Il ressort des témoignages recueillis par la mission que la fin de cette période ne donne lieu que très rarement à un entretien formel permettant au préfet et au cadre de faire le point des conditions d'exercice des missions de ce dernier, des attentes de chacun, etc. La mission considère **qu'un tel entretien doit être systématisé et accompagné de la présentation d'un rapport d'étonnement par le cadre**[44]. Là encore, la généralisation de cette pratique participe de la consolidation de l'attractivité des emplois de DATE par les enjeux de responsabilités qui y sont directement rattachés et reconnus par le préfet de département. Dans le même esprit, **il convient de systématiser la signature de lettres de mission ou d'objectifs à l'intention de chaque directeur et directeur adjoint de DDI et SGCD**[45] fixant les priorités du directeur et des directeurs adjoints, qui serviront à éclairer leur évaluation et l'attribution du complément indemnitaire annuel (CIA) ;

- le préfet conduit l'évaluation annuelle professionnelle, « *instrument majeur de management personnalisé*[46] », qui doit être menée avant les propositions d'attribution du CIA. Comme pour tout agent public, cet entretien est de première importance pour apprécier, année après année, la manière de servir des cadres de direction, pour repérer ceux à fort potentiel et pour faire le point sur leurs perspectives de carrière. En vertu des textes[47], il revient au préfet de procéder personnellement à l'évaluation annuelle des directeurs et directeurs adjoints des DDI et SGCD. Or, le taux des entretiens professionnels des cadres sur emploi de DATE réalisé par le préfet de département tend à stagner autour de 80 % (selon les données de la direction des missions de l'administration territoriale et de l'encadrement supérieur – DMATES –, le taux de remontée de ces entretiens professionnels est le suivant : entretiens effectués au titre de l'année 2021 : 82 % ; au titre de l'année 2022 : 85,8 % ; au titre de l'année 2023 : 80 % ; au titre de l'année 2024 : 73 % au 4 juillet 2025). **La mission souligne la nécessité que ces évaluations annuelles soient systématiquement et personnellement réalisées par le préfet** ;

[43] La fin d'un détachement avant le terme de la période probatoire est rare : selon les données fournies par la DMATES, sur près de 900 nominations effectuées entre 2021 et 2025, il a été mis fin au détachement de dix cadres, pour huit d'entre eux à l'initiative de l'administration et pour deux à la demande des intéressés.
[44] Une mission de l'IGEDD sur la formation au management des cadres supérieurs du pôle ministériel MATTE préconise que chaque cadre supérieur, notamment les cadres de direction, établissent un rapport d'étonnement à l'issue de la période de prise et de découverte du poste, soit au plus six mois après la prise de fonction (rapport n° 015968-01 - Juin 2025).
[45] Constat déjà fait dans le rapport « *Mission d'examen de l'organisation et du fonctionnement des DDI - Rapport de synthèse 2017* » établi par une mission inter-inspections (IGA, CGEDD, CGAAER, IGAS, IGJS et IGCCRF) - Avril 2018.
[46] Selon les termes de la note de la directrice de la directrice de la DMATES aux préfets, datée du 29 janvier 2025, relative à l'évaluation au titre de l'année 2024 et à la fixation des objectifs pour l'année 2025.
[47] Article 31 du décret n°2004-374 du 29 avril 2004 relatif aux pouvoirs des préfets, à l'organisation et à l'action des services de l'État dans les régions et départements.

- le préfet intervient également dans la reconnaissance financière de la manière de servir de chaque titulaire d'un emploi de DATE dans le département, dans la limite de l'enveloppe qui lui est allouée. À ce titre, le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) se compose d'une indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise dont le montant est fonction du groupe dans lequel l'emploi de DATE est classé et du CIA qui tient compte de l'engagement professionnel et de la manière de servir. Ainsi, la circulaire du secrétaire général du ministère de l'intérieur[48] rappelle que le montant du CIA attribué par le préfet est corrélé à l'appréciation de la valeur professionnelle de l'agent et tient ainsi compte de son engagement professionnel et de sa manière de servir, de son sens du service public, de sa capacité à travailler en équipe et de sa contribution au collectif de travail ;
- enfin, le préfet peut être appelé à accompagner un directeur de DDI ou de SGCD en cas de situation difficile impactant le fonctionnement de l'entité. Il peut s'agir de difficultés ou conflits au sein d'une équipe de direction d'une DDI ou d'un SGCD, de difficultés professionnelles d'un cadre de direction, de conflits entre cadres de direction de différentes DDI ou du SGCD.

Confronté à ce type de situation, le directeur alerte en principe le préfet qui peut mobiliser différents dispositifs mis en place par les ministères qui couvrent le périmètre ATE (médiation, *coaching,* accompagnement en cas de crise, mission d'inspection, enquête administrative). À titre d'exemple, le préfet peut se faire aider par les acteurs de proximité des ministères qui en disposent, tels que les inspecteurs généraux ressources humaines (IGRH), les missions d'inspection générale territoriale (MIGT pour l'IGEDD), et les inspecteurs généraux chargés d'appui aux personnes et aux structures (IGAPS pour le ministère chargé de l'agriculture). Par expérience, les acteurs de proximité des ministères sont rapidement informés des situations délicates du fait de leur présence régulière auprès de l'encadrement supérieur, notamment des cadres de direction, dans les territoires. Dans de telles circonstances, les acteurs territoriaux mobilisent leurs ressources ministérielles en cas de besoin, notamment de *coaching* ou de médiation, voire pour juger de l'opportunité et de la pertinence d'une intervention plus formalisée de l'inspection.

Il n'en reste pas moins qu'au vu de situations récentes signalées à la DMATES comme au comité de pilotage des DDI, la diversité des accompagnements qui peuvent être mobilisés est imparfaitement connue localement et la coordination interministérielle de la mise en œuvre des réponses mérite d'être renforcée, afin de traiter rapidement les situations sur la base d'informations fiables, de partager un diagnostic entre responsables ministériels et de décider de l'action à engager.

Recommandation n° 2	**Consolider la position des directeurs et directeurs adjoint de DDI et SGCD au sein du collectif de l'ATE : en généralisant les lettres d'objectifs annuelles ; en systématisant les entretiens annuels d'évaluation par le préfet ; en organisant un entretien obligatoire à la fin de la période probatoire ; en laissant au préfet le choix de désigner un directeur ou un directeur adjoint de DDI comme référent d'une mission départementale.**

1.3.3 Des directeurs en attente d'un appui métier renforcé de la part des niveaux régional et national

Sous l'autorité du préfet de région, les directions régionales assurent, outre leurs missions propres de pilotage de certaines politiques publiques, l'animation des politiques publiques mises en œuvre par les directions départementales. À ce titre, les directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL), les directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) et les directions régionales de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF) réunissent régulièrement les équipes de direction des DDI compétentes au sein de leurs comités respectifs des directeurs en région (CODER). Certains directeurs régionaux entretiennent en outre des échanges bilatéraux réguliers qui peuvent aussi être l'occasion d'évoquer

[48] Cf. Circulaire du secrétaire général du ministère de l'intérieur datée du 5 janvier 2021.

le parcours professionnel du directeur départemental. La mission a pu constater l'intérêt de cette animation régionale.

Certains directeurs de DDI ont exprimé le souhait de disposer d'une information sur la stratégie des politiques publiques pour consolider les conditions de leur mise en œuvre. A ainsi été cité l'intérêt des notes établies par les directions d'administration centrale pour être au fait des derniers développements d'actualité afin d'orienter au mieux l'action des équipes. Ont par exemple été signalées les notes de la direction générale des infrastructures, des transports et des mobilités (DGITM) et celles de la direction générale de la prévention des risques (DGPR).

Par ailleurs, certains directeurs souhaitent que le travail en réseau sur les grands enjeux métiers de leur direction soit renforcé au niveau régional.

Concernant les SGCD, dès 2021, un plan d'action et de soutien pour ces services prévoyait la mise en place d'une animation-réseau faisant intervenir les secrétariats généraux pour les affaires régionales (SGAR) pour veiller « *à la fluidité des relations et de l'information entre directions régionales, DDI et SGCD* ». A la suite du rapport d'une mission inter-inspections[49] qui souligne notamment l'utilité de la mission d'accompagnement des SGAR (encore insuffisamment développée), un nouveau plan d'action, conçu par la DMATES et déployé à partir de novembre 2023, prévoit de renforcer l'animation et le soutien des SGCD par le niveau régional, en dynamisant et harmonisant l'animation par les SGAR, notamment avec le concours des plateformes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH). Il est également prévu que les secrétariats généraux pour l'administration du ministère de l'intérieur (SGAMI) soient mobilisés pour les sujets numériques dont les SGCD ont la responsabilité.

Au vu des entretiens qu'elle a eus, la mission souligne l'importance, pour les DDI et les SGCD, du soutien du niveau régional et la nécessité de l'élargir. A ce titre, la mission inter-inspections chargée de travailler sur l'animation du collectif de l'ATE par les préfets de département et de région (mission citée plus haut) pourrait être amenée à approfondir ce point.

1.4 La gestion des directeurs et des directeurs adjoints fait intervenir différents acteurs rendant complexe le pilotage interministériel

Par la nature même de leur position statutaire (détachement sur emploi fonctionnel), les directeurs départementaux et directeurs départementaux adjoints relèvent, pour leur gestion, à la fois de leur ministère d'origine au titre des corps auxquels ils appartiennent et de la DMATES dans le cadre des emplois sur lesquels ils sont détachés. À cette gestion duale s'ajoute une diversité d'interventions des ministères dans la gestion de leurs cadres, liée à des pratiques de gestion des ressources humaines (RH) différentes.

1.4.1 La DIESE et la DGAFP ont un rôle de conception et d'impulsion sans intervenir dans la gestion des cadres occupant des emplois de DATE

- La DIESE

Créée en 2021[50] et placée sous l'autorité du Premier ministre, la DIESE est chargée, d'une part, de définir, coordonner et animer la politique des ressources humaines en matière d'encadrement supérieur et dirigeant de l'État et, d'autre part, de participer à une gestion des ressources humaines individualisée de certains de ces personnels. La DIESE s'appuie sur un réseau de délégués à

[49] Cf. recommandation n° 9 dans le rapport *« Évaluation de l'organisation et du fonctionnement des SGCD »* - Mission inter-inspections (IGA, IGAS, IGEDD, CGAAER, IGCCRF) - 2023.
[50] Décret n° 2021-1775 du 24 décembre 2021 relatif à la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État, aux délégués ministériels à l'encadrement supérieur et au comité de pilotage stratégique de l'encadrement supérieur de l'État.

l'encadrement supérieur (DES) institués dans chaque ministère dont elle coordonne et anime l'action[51].

Depuis trois ans, la DIESE a conduit de nombreux chantiers prioritairement en direction des cadres dirigeants de l'État (nommés dans des emplois à la décision du gouvernement) et des emplois fonctionnels des administrations centrales (programmes de formation, *assessment*, programme « *Talentueuses* »… - voir *infra* en partie 2 du rapport).

Depuis sa création en 2022, les DES se sont, pour la plupart, prioritairement mobilisés en direction des cadres supérieurs de l'administration centrale. Toutefois, les directeurs départementaux peuvent solliciter ces délégués pour des entretiens approfondis aux différentes étapes de leur carrière et être orientés si nécessaire vers des dispositifs de professionnalisation et de développement.

Les DES mobilisent des outils d'accompagnement, au premier rang desquels le dispositif « *parcours et carrière* ». En outre, les DES pilotent directement, ou coordonnent dans leur ministère, les revues de cadres destinées à les connaître et à anticiper leurs besoins en les croisant avec ceux des employeurs.

Si elle ne dispose pas d'un réseau territorial, la DIESE a commencé à investir auprès de l'encadrement supérieur dans les territoires. Elle a ainsi réalisé les premiers éléments d'un bilan social (âges, genres, ministères d'origine et corps d'appartenance). Certains chantiers transversaux en cours, comme l'évaluation ou le déploiement de l'application numérique ProfilCadreSup (voir 2.2.1), prennent en compte les emplois de DATE, dont ceux du niveau départemental.

- La DGAFP

La DGAFP assure la coordination des évolutions statutaires de la fonction publique, en lien avec la direction du budget. C'est à ce titre qu'elle a préparé et mis en œuvre, sur le plan juridique, la réforme de l'encadrement supérieur de l'État et qu'elle instruit les dossiers dont elle peut être saisie, relatifs aux emplois fonctionnels de l'administration territoriale de l'État, comme la mise en place des emplois de DATE pour les SGCD et son élargissement, prévu en 2026, à soixante-dix emplois.

La DGAFP intervient également dans le domaine de la politique des ressources humaines au sens large. Ces dernières années, ses travaux ont notamment porté sur l'attractivité de la fonction publique de manière générale ainsi que sur la déclinaison territoriale de la politique des ressources humaines. C'est ainsi qu'elle a publié en 2022 une stratégie territoriale RH de l'État, en cours d'actualisation, destinée à renforcer l'attractivité de la fonction publique pour attirer et fidéliser les talents et à proposer des parcours professionnels plus diversifiés dans les territoires. Elle est déclinée dans chaque région, par une feuille de route régionale de stratégie RH, pilotée et coordonnée par le préfet de région avec l'appui des PFRH. Cette nouvelle orientation est accompagnée d'une évolution de la gouvernance des politiques RH à l'échelle régionale, afin de favoriser la coordination entre les acteurs de l'emploi public d'un territoire, avec la création des comités régionaux et locaux de l'emploi public. Cette stratégie mérite d'être prise en compte dans les réflexions et initiatives visant à développer les viviers et favoriser l'attractivité des emplois de DATE.

1.4.2 Une gouvernance interministérielle organisée autour du ministère de l'intérieur chargé du recrutement des directeurs et directeurs adjoints et de l'animation de ce réseau

Depuis 2020, le pilotage des directions départementales interministérielles incombe au ministère de l'intérieur.

[51] Article 5 du décret n° 2021-1775 du 24 décembre 2021.

À ce titre, la DMATES, dont le directeur est le délégué à l'encadrement supérieur du ministère de l'intérieur[52], est responsable du recrutement des cadres détachés sur des emplois de DATE départementaux et de leur gestion administrative. Concernant leur recrutement, il revient à la DMATES d'assurer :

- le pilotage et la gestion des procédures relatives au recrutement et à la mobilité des emplois de DATE relevant du ministère de l'intérieur pour leur gestion (dont les 611 emplois de niveau départemental) ;
- la mission de conseil des préfets et autorités préfectorales ;
- l'animation du réseau des délégués ministériels du périmètre ATE, au sein d'une instance collégiale réunie de manière hebdomadaire pour examiner les candidatures ;
- l'information et le conseil aux candidats ;
- l'accompagnement des cadres sur emploi de DATE dans leur démarche de construction de leur parcours professionnel ;
- la constitution de viviers de candidats ;
- la coordination avec le conseil supérieur de l'appui territorial et de l'évaluation (CSATE) pour programmer les évaluations et le suivi des rapports rendus.

Ces missions sont principalement assurées par un délégué à la mobilité et aux carrières des emplois de direction de l'administration territoriale (DMC-DATE), directement placé auprès du directeur de la DMATES[53]. Il anime, pour ce faire, l'instance collégiale qui coordonne le recrutement des cadres sur les emplois de DATE selon la procédure définie par un arrêté du 30 juillet 2021[54]. Elle est composée du directeur de la DMATES ainsi que de représentants des secrétaires généraux des ministères du périmètre de l'ATE[55].

En pratique, cette instance collégiale réunit de façon hebdomadaire, outre le DMC-DATE, des représentants de chacun des ministères de l'ATE. Elle assure, d'une part, le partage de l'information sur les postes vacants ou susceptibles d'être vacants et, d'autre part, la sélection des candidats remplissant les conditions requises (cf. *infra* 2.1).

Outre le recrutement, la direction des ressources humaines du ministère (sous-direction du recrutement et de la formation – SDRF) en lien avec la DMATES, organise un cycle de formations qui accompagne la prise de poste des cadres détachés dans un emploi de DATE (cf. *infra* 2.3.1).

- La DMATES anime les réseaux des directeurs de DDI et SGCD

Cette animation répond au triple objectif de partager les informations dans chaque réseau, de recueillir l'état d'esprit de leurs membres et de développer l'appartenance à la « *communauté de l'ATE* », collectif de travail encore récent. La DMATES, via la mission de l'animation et de la valorisation de l'ATE (MAVATE) créée en 2023, assure l'animation de ce réseau en lien avec l'ensemble des ministères de l'ATE qui prend différentes formes :

[52] L'article 3 de l'arrêté du 12 août 2013 modifié portant organisation interne du secrétariat général du ministère de l'intérieur précise que la DMATES est notamment chargée « *de la gestion du corps préfectoral et des hauts fonctionnaires, de l'animation de l'administration territoriale de l'État* ».

[53] Nommé sur un emploi d'expert de haut-niveau, le DMC-DATE est secondé par un adjoint pour exercer l'ensemble des missions d'accompagnement et de suivi des mobilités.

[54] Arrêté du 30 juillet 2021 fixant les modalités de la procédure de recrutement des emplois de direction relevant, pour leur gestion, du secrétariat général du ministère de l'intérieur.

[55] Décret n°2019-1594 du 31 décembre 2019.

- des séminaires des directeurs de DDI et de SGCD, conçus en relation avec les groupements des directeurs de DDI et SGCD ainsi qu'avec les directions des administrations centrales, qui se tiennent deux fois par an pour évoquer l'actualité. S'ils apprécient le principe des séminaires, les directeurs et leurs directeurs adjoints recherchent aussi une information plus stratégique que l'information technique qui leur est souvent présentée. Ces séminaires commencent à évoluer pour mieux prendre en compte cette dimension sous une forme appropriée (ateliers par exemple) ;

- un cycle annuel de bilatérales, appelé « *tour de France* » avec l'ensemble des directeurs de DDI et avec les directeurs de SGCD, à raison d'une soixantaine de séquences d'échanges par an, réunissant chacune quatre à six directeurs (pour les directeurs des SGCD, les bilatérales sont organisées en présence du SGAR adjoint en charge des moyens, de la mutualisation et de la modernisation). En 2025, l'exercice a été élargi aux sous-préfets afin de disposer d'une vision 360° de l'ATE ;

- des échanges mensuels avec les groupements de directeurs des DDI et de SGCD.

Encadré n°1 : Représentation des directeurs et directeurs adjoints de DDI et SGCD

Trois associations représentent les directeurs et directeurs adjoints de DDI et SGCD :

- le groupement des directeurs, directrices et adjoint(e)s de DDT et DDTM, qui compte une centaine de membres,

- l'association des directeurs, directrices et adjoint(e)s des DDETS, DDPP et DDETSPP, qui compte une centaine de membres,

- le groupement des directeurs de SGCD (DATE et non DATE), qui compte un peu plus de 70 membres.

Ces structures sont en contact avec l'ensemble des directeurs et directeurs adjoints, adhérents ou non.

Outre la défense des intérêts professionnels et matériels de ses membres, chacune de ces structures se fixe pour objectif de rassembler les expériences professionnelles, partager l'information, représenter ses membres auprès des ministères et de participer aux travaux conduits par les administrations centrales. Les représentants de ces structures sont régulièrement consultés par les ministères sur des projets d'instruction ou d'autres textes.

1.4.3 Des ministères de l'ATE s'appuient sur leur réseau territorial pour accompagner les directeurs et directeurs adjoints de DDI dans l'exercice de leurs missions et le suivi de leur parcours

Des dispositifs de suivi individualisés des cadres de direction ont été mis en place par certains ministères.

Au ministère de l'agriculture, les IGAPS, positionnés au secrétariat général, accompagnent les équipes de direction des DDI dans l'exercice de leurs missions et assurent un suivi de proximité des agents dont la gestion du corps relève du ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire (MASA). Chaque IGAPS se rend une fois par an au moins dans chaque direction départementale de son territoire d'action, où il entend notamment les cadres de la DDI (DDT(M), DDETSPP, DDPP) qui relèvent du MASA ou qui managent des agents en relevant. Les enseignements tirés de ces échanges sont restitués à l'équipe de direction. Il rencontre également le préfet.

Les IGRH positionnés dans les MIGT de l'IGEDD assurent des missions analogues à celles des IGAPS. Ils se rendent dans les structures pratiquement chaque année, pour mener les entretiens d'orientation des cadres A+ qui en bénéficient tous les trois ans. De plus, le coordonnateur de chaque MIGT est chargé d'un suivi annuel des cadres de direction de son territoire d'intervention, notamment en DDI, dont la gestion du corps relève du pôle ministériel aménagement du territoire

et transition écologique (MATTE). Les échanges avec la direction de la DREAL nourrissent également les MIGT sur les équipes de direction des DDI.

Pour les ministères sociaux, les DREETS sont en charge de préparer en région la revue annuelle des cadres. Chaque directeur régional s'entretient à cette fin avec les directeurs départementaux concernés (DDETS, DDPP, DDESTPP) pour le suivi personnalisé du directeur, celui des directeurs adjoints sur la base du retour des directeurs départementaux, ainsi que pour l'identification des cadres supérieurs à potentiel, également sur la base du retour des directeurs départementaux. Cette revue des cadres donne lieu à un tableau de restitution préparé par le secrétaire général des ministères sociaux et complété par le DREETS, qui sert de base à une réunion annuelle d'échanges entre le secrétariat général et les DREETS.

Le suivi et l'accompagnement individuel des directeurs départementaux et des directeurs départementaux adjoints est ainsi diversement assuré et ne fait pas l'objet d'une consolidation interministérielle. Une réflexion mérite d'être engagée pour généraliser ce mode d'accompagnement.

2 DEVELOPPER L'ATTRACTIVITE EN S'APPUYANT SUR TROIS LEVIERS : LES RECRUTEMENTS, LES PARCOURS ET LA FORMATION

2.1 Une procédure de recrutement collégiale complexe à organiser qui, face à un risque d'attrition des candidatures, doit développer une politique volontariste de construction de viviers

Du fait de leur singularité statutaire et fonctionnelle, le recrutement des directeurs et des directeurs adjoints, qui s'appuie sur un processus collégial complexe, fait intervenir de multiples acteurs : ministères, DMATES, préfets.

Ce processus se heurte à des difficultés qui, couplées aux perspectives démographiques, appellent à renforcer la politique de constitution des viviers.

2.1.1 Un dispositif de recrutement collaboratif et exigeant en termes d'organisation et de critères de sélection

2.1.1.1 Le recrutement relève d'une instance collégiale et de l'avis du préfet

Le schéma de recrutement établi par la DMATES (cf. annexe n°6) associe étroitement ministères et préfets dans la sélection des candidats. Ce processus est également complexe à mettre en œuvre.

L'ensemble du recrutement est coordonné par l'instance collégiale de gestion qui se réunit chaque semaine, dans laquelle le délégué à la mobilité et aux carrières des emplois de DATE (DMC-DATE) au sein de la DMATES joue un rôle central. Il assure ainsi l'intégralité des tâches exigées par chacune des étapes du recrutement : élaboration de l'avis de vacance de poste[56], publication au journal officiel, recueil des candidatures, établissement d'une synthèse de celles-ci transmise aux membres de l'instance collégiale. Celle-ci établit alors la liste des candidats retenus pour être proposés aux préfets[57].

Les ministères du périmètre de l'ATE concernés sont consultés à deux moments clefs du processus : ils sont sollicités, via l'instance collégiale, pour l'établissement de la liste des candidats qui seront auditionnés par le préfet ainsi qu'en fin de processus, pour recueillir leur avis sur le classement établi par le préfet. Celui-ci est en lien étroit avec la DMATES et destinataire des informations qui lui permettront d'entendre les candidats et d'établir son classement[58].

Pour chaque recrutement, le préfet est sollicité sept fois : il reçoit l'avis de vacance de poste sur lequel il peut formuler toute observation qui lui parait utile aux fins d'ajuster le poste à ce qui est attendu ; il est informé de la date de publication de l'avis de vacance au journal officiel et de l'ouverture du recueil des candidatures ; préalablement à la réunion de l'instance collégiale, le préfet est contacté par le DMC-DATE pour un échange sur les candidatures recueillies ; il lui est adressé le jour même de la réunion de l'instance collégiale, le tableau portant l'ensemble des avis donnés par ce comité interministériel et la liste des candidats qu'il aura à auditionner ; une fois les entretiens réalisés, le préfet fait part de son avis sur chaque candidat entendu et de son classement ; il est informé du candidat retenu sur la base de sa proposition après consultation des ministères concernés – dans l'hypothèse où l'avis du préfet n'est pas suivi, le préfet est contacté en amont de toute notification. Le préfet est informé de la publication de l'arrêté de nomination deux jours avant

[56] Les avis de vacance de postes font l'objet d'une large communication. Au-delà de la publication au journal officiel, ils sont également publiés sur le site « Choisir le service public », dans le flash « Carrières DATE » diffusé bimensuellement à l'ensemble de la communauté des cadres en emplois DATE et aux candidats figurant dans le vivier, sur le compte LinkedIn du DMC ATE. Chaque ministère relevant du périmètre ATE procède aussi à une communication des postes déclarés vacants.

celle-ci. A noter que le préfet peut déléguer à son secrétaire général ou au directeur départemental le recrutement des directeurs adjoints.

2.1.1.2 Des critères de sélection basés sur un référentiel détaillant les compétences professionnelles attendues

Les critères de sélection, fondés sur le référentiel des compétences établi par le ministère de l'intérieur, qui décline celui de la DIESE[59], sont de nature à garantir la qualité du recrutement des candidats à des fonctions en emplois de DATE.

La sélection des candidats par l'instance collégiale en vue de l'entretien avec le préfet s'appuie sur quatre principaux critères : la connaissance des politiques publiques devant être portées ; une compétence managériale aboutie ; une appréhension adéquate des enjeux territoriaux ; la capacité d'adaptation du candidat à de nouveaux enjeux (une évolution du périmètre d'intervention, un changement de positionnement managérial et la découverte d'un nouvel environnement géographique). Les préfets sont également attentifs à la capacité du candidat à appréhender les enjeux territoriaux et à se projeter sur le poste. Un préfet entendu par la mission a parlé d'une « *envie d'État territorial* ». D'autres éléments entrent en compte, comme la complémentarité du profil du candidat avec la personnalité des autres cadres de la direction, la capacité à incarner une fonction de direction et à représenter l'État et la maîtrise de compétences techniques lui permettant d'être rapidement opérationnel.

Ce double regard de l'instance collégiale, d'une part, et du préfet, d'autre part, contribue à la meilleure adéquation possible entre le profil du candidat qui sera retenu et le poste à pourvoir. D'ailleurs, le nombre de directeurs et directeurs adjoints qui n'ont pas été prolongés à l'issue de la période probatoire à la demande de l'administration s'élève à huit entre janvier 2021 et octobre 2025, pour une moyenne annuelle de 156 nominations durant cette période[60], ce qui témoigne de la fiabilité de la procédure de recrutement.

Il est moins tenu compte pour l'attribution des postes, de l'équilibre de représentation de chaque ministère, comme cela a pu être le cas à la création des DDI. Toutefois, certains préfets entendus par la mission ont déclaré faire en sorte de préserver cet équilibre si la qualité des candidatures le permet. Il peut être noté une certaine stabilité de représentation par ministère depuis 2022.

[59] Cf. Référentiel en annexe n°5.

[60] Moyenne annuelle établie sans prendre en compte les renominations intervenues en 2021. Selon les données de la DMATES, entre le 1er janvier 2021 et le 31 octobre 2025, 1058 arrêtés de nomination de directeurs et directeurs adjoints de DDI et de SGCD ont été signés. Ils se répartissent ainsi :
2021 : 431 nominations (dont 277 pour les directeurs et directeurs adjoints des DDETS(PP) à la suite de la création de ces structures et des renominations sur emploi, donnant lieu à la réouverture de la période probatoire),
2022 : 154 nominations,
2023 : 145 nominations,
2024 : 173 nominations,
2025 (10 mois) : 155 nominations.

Tableau n° 5 : Représentation des ministères dans les emplois de DATE

	2022	2023	2024	2025
Agriculture	174	174	174	176
Économie-Finances	57	61	63	59
Transition écologique et aménagement du territoire	134	132	123	123
Affaires sociales	163	159	163	168
Intérieur	16	20	23	20
Autres	27	25	20	22

Sources : DMATES

2.1.2 Un nombre de candidats variable selon les postes, aboutissant parfois à republier les avis de vacance et à relancer l'ensemble du processus

2.1.2.1 Un nombre de candidats plutôt stable dont les profils évoluent légèrement

De façon générale, le nombre de candidats aux emplois de DATE en DDI ou dans les SGCD se maintient. Si les postes de directeur de SGCD sont ceux qui suscitent le plus de candidatures (près de dix par poste ouvert), ceux en DDPP et DDETSPP affichent un nombre inférieur à cinq candidats par poste publié. En revanche, les candidatures aux fonctions directeur adjoint dans ces deux DDI atteignent près de sept candidats par poste ouvert. Il y a peu de candidatures inéligibles pour les postes de directeurs en SGCD ; ce constat est moins vrai pour les DDI en 2024 bien que le premier semestre 2025 semble indiquer une tendance à la baisse du nombre de candidats qui ne remplissent pas les conditions pour être nommés.[61].

[61] L'inéligibilité n'est prononcée que pour un motif statutaire et sans examen sur le fond du parcours professionnel des candidats. Les motifs peuvent être :
- pour les candidats contractuels : un niveau de responsabilités inférieur à celui exigé par le décret et le CGFP, qui impose au moins six ans de fonctions de responsabilités supérieures en matière de management, de direction ou d'expertise, pouvant être assimilées à celles assurés par un administrateur de l'Etat ou un fonctionnaire détaché depuis plus de trois ans sur un emploi supérieur de l'État ;
- pour les candidats fonctionnaires :
  * pour ceux postulant sur des emplois de gr IV et V, une appartenance à un corps de cat A inférieure à 10 ans ou un positionnement dans un grade d'avancement inférieur à 3 ans,
  * pour ceux postulants sur un emploi de groupe III, un indice inférieur à l'IB 896 et l'absence de détachement sur un emploi fonctionnel du type conseiller d'administration (IB 1027),
  * pour ceux postulants sur un emploi de groupe II, le fait de ne pas appartenir à un corps dont l'indice sommital est inférieur à la HEB.

Tableau n° 6 : Nombre de candidatures par poste publié

		2024	Taux de candidats par poste	Taux de candidats éligibles par poste	2025	Taux de candidats par poste	Taux de candidats éligibles par poste
DDT(M)	Directeur	222/208 / 36	6,16	5,77	78/76 / 14	5,57	5,42
	Directeur adjoint	263/244 / 34	7,73	7,17	105/103 / 11	9,54	9,36
DDETS	Directeur	118/103 / 18	6,55	5,72	24/20 / 5	4,8	4
	Directeur adjoint	161/147 / 29	5,55	5,06	138/121 / 20	6,9	6,05
DDETSPP	Directeur	69/66 / 14	4,92	4,71	58/57 / 12	4,83	4,75
	Directeur adjoint	222/198 / 36	6,16	5,5	79/74 / 11	7,18	6,72
DDPP	Directeur	85/79 / 18	4,72	4,38	18/16 / 5	3,6	3,2
	Directeur adjoint	84/70 / 18	4,66	3,88	35/34 / 5	7	6,8
SGCD	Directeur	108/103 / 10	10,8	10,3	28/26 / 3	9,33	8,66

Source : DMATES
Lecture du tableau : X/Y/Z : X correspond au nombre de candidatures déposées, Y au nombre de candidatures éligibles, Z au nombre de postes publiés.

En revanche, la capacité à proposer des candidats dont le profil est adapté aux compétences requises est parfois insuffisante. Par voie de conséquence, des profils dont les compétences métiers résonnent moins avec celles attendues sur certains postes peuvent être retenus.

Par ailleurs, on observe que les attachés d'administration de l'État sont progressivement plus nombreux à être retenus sur des emplois DATE ; occupant 79 postes de direction en DDI en 2022, ils sont désormais 95 au 1er octobre 2025 soit une progression d'un peu plus de 20 %. Cette évolution s'explique en partie par la fonctionnalisation des emplois de SGCD. On observe également que les attachés sont plus présents sur les postes de directeurs adjoints de DDETS et DDETSPP.

Tableau n° 7 : Nombre de postes en DDI et SGCD pourvus par des attachés d'administration de l'État

		1-janv.-22	1-oct.-25
D.D.T	Directeur	**4**	**5**
	Adjoint	**6**	**9**
D.D.P.P	Directeur	**0**	**2**
	Adjoint	**0**	**1**
D.D.E.T.S	Directeur	**5**	**9**
	Adjoint	**18**	**20**
D.D.E.T.S.P.P	Directeur	**10**	**7**
	Adjoint	**17**	**18**
S.G.C.D	Directeur	**19**	**24**
	Total	**79**	**95**

Source : DMATES

2.1.2.2 Des republications de postes plus fréquentes dans certaines DDI

Le nombre insuffisant ou la qualité insatisfaisante des candidatures peut conduire à des republications des avis de vacances, soit à l'initiative de l'instance collégiale, soit à la demande des préfets. Le taux de republication, resté stable en 2023 et 2024, est en progression au premier

semestre 2025. Les postes en DDETS et DDETSPP sont ceux qui donnent lieu au plus grand nombre de republications.

Tableau n° 8 : Republications des postes par structures

Année	Nombre de republications des postes par structures								Total	Taux de republication
	DDT(M)		DDPP		DDETS		DDETSPP			
	DD	DDA	DD	DDA	DD	DDA	DD	DDA		
2023	4	3	0	4	3	13	5	5	37	24 %
	DDT(M)		DDPP		DDETS		DDETSPP			
	DD	DDA	DD	DDA	DD	DDA	DD	DDA		
2024	6	3	6	5	4	8	2	8	42	23 %
	DDT(M)		DDPP		DDETS		DDETSPP			
	DD	DDA	DD	DDA	DD	DDA	DD	DDA		
1er semestre 2025	4	2	2	0	4	6	5	0	23	29 %

Source : DMATES – DD : directeur départemental ; DDA : directeur départemental adjoint

L'instance collégiale est, dans la plupart des cas, à l'origine des demandes de republication des avis de vacance, soit une trentaine pour les années 2023 et 2024. Néanmoins, on constate au premier semestre 2025, une progression des demandes émises par les préfets. Quelle que soit l'autorité à l'initiative de ces republications, celles-ci peuvent aboutir à des recrutements de cadres de la DDI où le poste est à pourvoir.

Tableau n° 9 : Entités à l'initiative de la republication des avis de vacances de postes

Année	Préfet	Instance collégiale
2023	9	28
2024	12	30
1er sem. 2025	15	8

Source : DMATES

Près de 150 mobilités ont lieu chaque année sur le total des emplois de DATE départementaux. En 2025, la durée moyenne de vacance des postes s'élève à 83 jours. Ces difficultés de recrutement qui allongent la période de vacance des postes fragilisent ainsi la continuité de l'exercice des missions sur le terrain.

2.1.3 Une politique de constitution des viviers diversement développée à consolider et partager

Un vivier peut se définir comme un dispositif permettant d'identifier et de répertorier des candidats potentiels ayant le profil pour des postes donnés. Ces candidats sont repérés de diverses façons : à l'occasion d'une candidature spontanée, lors d'entretiens professionnels, sur les recommandations de leur hiérarchie, via les réseaux professionnels, à l'issue d'une revue des cadres… Ces candidats peuvent être sollicités à tout moment dès qu'un poste correspondant à leurs compétences se libère.

La mission entend ainsi par vivier l'ensemble des personnes pouvant prétendre à un premier emploi de DATE et identifiées comme telles par l'employeur.

Les corps qui alimentent les emplois de DDI étant pour la plupart ministériels, chaque ministère a mis en place des dispositifs, via le plus souvent les DES, aux fins de constituer des viviers. Lorsque les DES ne le font pas, cette activité revient soit à un service en charge du suivi de l'encadrement supérieur relevant du secrétariat général d'un ministère comme c'est le cas pour les ministères

sociaux, soit à une direction d'administration centrale elle-même (il en est ainsi de la DGCCRF qui gère les corps des inspecteurs de la CCRF). Ces différents services ont en commun le recours à des outils parfois similaires pour alimenter les viviers. Toutefois, des voies d'amélioration sont à rechercher aux fins de consolider le dispositif d'ensemble.

Le plus souvent, le vivier est alimenté par des entretiens réalisés auprès des cadres concernés, comme le font les IGAPS ou les IGRH, ou par la revue des cadres lorsqu'elle existe.

Si les viviers des potentiels primo-accédants aux emplois de DATE relèvent principalement de la compétence des ministères, le ministère de l'intérieur peut également être informé de possibles candidats lorsque ces derniers contactent le DMC-DATE pour avoir des renseignements sur un poste.

Il convient de noter que le projet de transformer en 2026 tous les emplois de directeurs de secrétariat général commun départemental en emplois de directeur d'administration territoriale de l'État contribuera à élargir à la fois les perspectives et débouchés vers des emplois de DATE et le vivier des cadres sur emploi de DATE.

Les informations issues des viviers sont partagées de façon informelle lors de la réunion hebdomadaire de l'instance collégiale chargée du recrutement ou lors d'échanges entre le ministère de l'intérieur et chaque ministère. La mission n'a pas eu connaissance de l'existence d'un dispositif permettant une mise en commun structurée des informations sur les viviers et aidant à identifier rapidement les cadres susceptibles d'être intéressés par un parcours en emploi de DATE, qu'ils relèvent ou non des ministères de l'ATE.

Par ailleurs, différentes actions de sensibilisation aux emplois de DATE départementaux sont organisées et mises en œuvre à différents niveaux (national ou régional). Ces initiatives contribuent de manière informelle à la constitution des viviers.

Il convient de mentionner, tout d'abord, la formation organisée par le ministère de l'intérieur à destination des cadres souhaitant s'engager dans une expérience professionnelle en emploi de DATE. Très appréciée par ceux qui ont pu la suivre, elle est ouverte chaque année à une douzaine de cadres (trois ou quatre places par ministère). Organisée autour de cinq modules dont un à distance, elle aborde différentes thématiques relatives aux réalités du métier de DATE, aux compétences managériales, à la gestion du dialogue social, à la connaissance de soi, à l'élaboration d'un projet professionnel. Le nombre limité de places exige que chaque ministère sélectionne les candidats qu'il propose.

D'autres formations sont proposées par des écoles relevant de différents ministères. Il en est ainsi pour la DGCCRF. Son école de formation (ENCCRF[62]) prévoit chaque année, un module de sensibilisation aux emplois de DATE d'une durée de quatre jours. Il a pour objectif de préparer à la constitution du dossier de candidature et à l'entretien de recrutement, de transmettre une connaissance solide de l'environnement administratif des DDI, d'identifier les acteurs du processus de recrutement et leurs attentes, de mettre les participants à la formation en capacité de mesurer les enjeux sur lesquels les postulants seront attendus, d'apprendre aux chefs de service à valoriser leurs propres compétences au regard des enjeux et attentes. La formation est composée de deux modules organisés sous forme de tables-rondes ou d'ateliers : l'un porte sur l'actualité de l'administration territoriale, l'autre sur le processus de recrutement.

Des formations similaires sont également organisées par l'institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEFP) et l'école des hautes études en santé publique (EHESP). À la demande du ministre chargé du travail, l'INTEFP a mis en place depuis 2024 une formation de deux semaines, destinée à une vingtaine de cadres appartenant à un corps relevant du système d'inspection du travail intéressés par un emploi de DDETS adjoint. La préparation des candidats passe par une compréhension approfondie des enjeux et environnement de ce type de poste et des conseils pour valoriser leurs compétences et se doter d'une vision claire des politiques publiques

[62] École nationale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes.

qu'ils seront amenés à porter. La formation est assurée principalement par des directeurs adjoints de DDETS et fait également appel à des intervenants capables d'illustrer les attentes des autorités préfectorales (DMATES, préfet ou sous-préfet). La formation propose des conseils pratiques pour préparer sa candidature (rédaction de curriculum vitae, de lettre de motivation, entretiens préparatoires). Sur les 17 participants à la session 2024, 5 ont été nommés DDETS adjoint au cours de l'année suivante. Un parcours proche de celui mis en place par l'INTEFP, s'adressant aux inspecteurs de l'action sanitaire et sociale (IASS), est proposé par l'EHESP depuis 2025.

La communauté des cadres dirigeants du MATTE, créée en juin 2023, participe également à la sensibilisation des jeunes cadres aux emplois de l'encadrement supérieur dont ceux de DATE. Cette démarche qui rassemble près de 700 cadres offre un espace de réflexion et d'expérimentation collectives, de soutien mutuel et de prise de recul. Le programme « *initiatives jeunes* » a rassemblé à son origine, une trentaine de jeunes cadres, volontaires pour travailler sur différentes thématiques liées à l'accès aux emplois de DATE – attractivité, recrutement, management… – et proposer les évolutions nécessaires. Si le travail mené par ces jeunes cadres s'essouffle, près de deux ans et demi après son lancement, du fait notamment d'une absence de relais efficaces auprès des diverses instances hiérarchiques, une telle démarche doit être encouragée et poursuivie. Elle peut être source, si elle est accompagnée au plus haut niveau de façon adéquate, d'inspiration et de motivation pour de jeunes talents qui souhaitent rejoindre les DDI.

Une autre initiative, régionale cette fois, peut être soulignée : la DREETS Grand-Est propose depuis deux ans, aux chefs de service de la région en DDETS et en DDETSPP, quelle que soit leur origine ministérielle, de suivre un parcours d'accompagnement de trois ou quatre mois en visioconférence. Préalablement identifiés par leur directeur, ces cadres sont choisis en raison de leur potentiel. Le dispositif est organisé autour d'entretiens d'acteurs de l'ATE (secrétaire général de préfecture, directeur de SGCD, directeur adjoint de DDI…) qui en présentent le fonctionnement. Une aide à la rédaction de la lettre de motivation est également proposée. Huit chefs de service ont participé à la session de 2025.

Ces différentes actions de sensibilisation aux emplois DATE mettent en exergue la mobilisation des ministères, voire de services régionaux, en vue de la constitution de viviers de potentiels primo-accédants à des fonctions de direction en DDI. Aux fins de renforcer la qualité des formations proposées, la mission estime qu'une attention particulière doit être apportée à la préparation des candidats aux entretiens de recrutement. Le changement du mode de recrutement introduit par la RéATE nécessite une évolution de l'accompagnement des candidats : ces derniers doivent être en mesure de porter activement leur candidature auprès des préfets recruteurs et de les convaincre de leur aptitude à diriger des équipes dans un champ de compétence interministériel.

La coexistence de différents viviers gérés par différents ministères, dont le suivi est plus ou moins formalisé, conduit la mission à recommander la constitution structurée de « *pépinières* » de cadres souhaitant accéder à des emplois DATE ; elle préconise également une gestion coordonnée de ces viviers.

Le processus collégial décrit plus haut se heurte à des difficultés qui, couplées aux perspectives démographiques, appellent à renforcer la politique de constitution des viviers et mieux anticiper les départs en retraites à moyen terme. Le DMC-DATE s'est engagé dans cette démarche qui pourrait être enrichie par les ministères en prenant en compte l'impact des recrutements à venir sur la pyramide des âges des cadres affectés sur ces emplois.

Recommandation n° 3	**Améliorer l'efficacité du recrutement sur les emplois de DATE départementaux : en préparant mieux les candidats ; en consolidant des viviers à travers une approche interministérielle plus intégrée ; en déployant de manière plus systématique des dispositifs de sensibilisation aux fonctions afférentes aux emplois de DATE.**

2.2 Des parcours variés, imparfaitement connus des employeurs, dont le cadre juridique (classement des emplois) mérite d'être renouvelé et les outils d'accompagnement individuels renforcés

2.2.1 Des parcours diversifiés dont la connaissance par les employeurs n'est pas toujours bien appréhendée

La mission constate qu'il n'existe pas aujourd'hui d'outil permettant de connaître et de suivre les parcours des titulaires des emplois de DATE départementaux.

Les informations des systèmes d'information RH (SIRH) ministériels sont structurées à partir des différents corps et ne comportent pas d'entrée spécifique sur ces emplois fonctionnels. Pour accéder à l'information recherchée, il aurait été nécessaire de procéder à un retraitement complexe qu'il n'a pas été possible d'envisager dans le cadre des travaux de la mission.

Le déploiement de l'application ProfilCadreSup, par la DIESE, est de nature à faciliter à l'avenir le suivi des parcours des emplois DATE de niveau départemental, en le resituant dans l'ensemble de l'encadrement supérieur de l'État. La décision concernant le calendrier de déploiement devrait être prise d'ici à fin 2025. Quelle que soit l'échéance retenue, la DIESE indique que la fiabilité des informations dépendra de la capacité des ministères à actualiser les données.

Encadré n°2 : Présentation du ProfilCadreSup (fusion de Vinci et SICD)

La DIESE pilote le développement et l'alimentation par les ministères d'une application dénommée ProfilCadreSup, qui s'appuie sur deux systèmes d'information préexistants : le système d'information des cadres dirigeants (SICD), qui concernait les seuls cadres dirigeants et le SI Vinci qui concernait initialement les seuls emplois fonctionnels.

L'application ProfilCadreSup est conçue pour les employeurs (onze ministères et deux juridictions : Conseil d'État et Cour des comptes) et les cadres supérieurs de l'État. A terme, elle couvrira environ 16 000 cadres qui disposeront d'un compte utilisateur leur permettant de consulter leur profil, de le compléter et de vérifier qu'il correspond en termes de compétences, avec les emplois qui les intéressent. De la même manière, les requêtes des employeurs pourront se faire dans un objectif d'appariement (ou *matching*), en identifiant les profils recherchés pour tel emploi (ou inversement en partant des profils pour identifier les emplois leur correspondant), en tenant compte de l'appartenance aux viviers (cycle de hautes études du service publique [CHESP] pour les cadres dirigeants ; programme 2 dont le cycle supérieur de développement managérial [CYSDEM]) et en sélectionnant des zones géographiques, des domaines de compétence…

Plutôt que de viser l'exhaustivité de l'ensemble des emplois et cadres, la DIESE alimente l'application selon une stratégie de flux, en fonction des « *cas d'usage* » (par exemple, l'application peut être renseignée lors de l'évaluation annuelle). La gestion des emplois de DATE constitue l'un de ces cas d'usage.

Le calendrier de déploiement pour les emplois de DATE doit être arrêté avant la fin de l'année 2025.

L'application ProfilCadreSup devrait être opérationnelle avant la fin de l'année 2025, avec, environ, 5 000 cadres supérieurs enregistrés dans l'application, celle-ci ayant ensuite vocation à s'enrichir progressivement.

Dans ces conditions, la mission s'est fondée pour appréhender les parcours professionnels, d'une part, sur une analyse par ses soins des *curriculum vitae* (CV) fournis à l'occasion des entretiens individuels qu'elle a réalisés (cf. annexe n°10) et, d'autre part, sur une monographie établie par la DMATES en juin 2025 [63] (cf. annexe n°11 et tableaux ci-après).

[63] « *Trajectoire professionnelle des directeurs de l'administration territoriale de l'Etat de 2021 à 2024* » - Note de la DMATES (Juin 2025).

L'analyse des CV permet de connaître les trois derniers postes occupés par les directeurs et directeurs adjoints entendus par la mission avant l'accès à leur emploi de DATE actuel. Les données pour les directeurs de SGCD concernent un nombre trop limité de cas (elles sont présentées en annexe n°10).

Le travail réalisé par la DMATES porte, quant à lui, sur les années 2021 à 2024, et donne des informations sur les mobilités réalisées par l'ensemble les directeurs et leurs adjoints, ainsi que les SGCD pendant cette période, y compris lorsque la mobilité conduit vers un autre emploi de DATE.

De manière générale, il ressort de ces deux documents que les mobilités des directeurs et directeurs adjoint de DDI se déroulent essentiellement au sein des emplois de DATE, de manière relativement autonome par rapport aux autres périmètres de l'encadrement supérieur de l'Etat. Cela correspond d'ailleurs aux aspirations des directeurs et des directeurs adjoints, telles qu'elles ressortent du questionnaire réalisé par la mission : les deux tiers d'entre eux se projettent sur un poste au sein de la sphère DDI, et presque autant souhaitent exercer un emploi préfectoral.

Par ailleurs, la mobilité géographique des directeurs est plus importante que celle des directeurs adjoints. Ainsi, parmi les 26 directeurs de DDI entendus en entretien, seuls 7 (soit 27 %) n'ont effectué aucun changement de région administrative au cours de leurs trois derniers postes ; 14 directeurs adjoints sur 28 (50 %) se trouvaient dans la même situation.

Les caractéristiques de la mobilité des directeurs d'une part et des adjoints d'autre part sont les suivantes

- La mobilité des directeurs

Parmi les 26 directeurs de DDI entendus par la mission, 5 (18 %) ont été directeurs de DDI au cours de leurs trois derniers postes ; parmi les 21 autres, 17 (61 %) avaient auparavant été au moins une fois directeurs. *A contrario*, seuls 4 directeurs (15 %) n'avaient précédemment occupé ni un poste de directeur adjoint ni un autre poste de directeur de DDI.

L'analyse de la DMATES sur les années 2021 à 2024 donne quant à elle les informations suivantes sur les mobilités sortantes :

MOBILITÉ GÉNÉRALE DES DIRECTEURS	2021	2022	2023	2024	Total général	%
Administration déconcentrée hors MI		1		2	3	1,3%
Administration centrale hors MI	10	10	11	13	44	19,0%
Cabinet			1		1	0,4%
Concours TEAE[1]			1		1	0,4%
DDI	19	12	19	25	75	32,5%
DR[2]	10	4	7	8	29	12,6%
Fin de fonction	10	11	10	7	38	16,5%
FPH[3]	1				1	0,4%
FPT[4]	2		1	2	5	2,2%
MI	2	2	6	4	14	6,1%
Opérateur/établissement public	6	3	3	7	19	8,2%
SGCD	1				1	0,4%
Total général	61	43	59	68	231	100%

[1] *TEAE : tour extérieur des administrateurs de l'État* / [2] DR : directions régionales / [3] *FPH : fonction publique hospitalier* / [4] *FPT : fonction publique territoriale*

Il ressort de ce tableau que parmi les directeurs de DDI, 32,5 % ont quitté leurs fonctions pour devenir à nouveau directeur de DDI, 16,5 % sont partis à la retraite, 19 % ont ensuite occupé des fonctions en administration centrale et 12,5 % des fonctions en direction régionale.

De 2021 à 2024, 231 directeurs départementaux ont vu leur situation professionnelle évoluer, soit du fait d'une mobilité fonctionnelle, soit après une fin de fonction, la plupart du temps liée à un départ en retraite.

Près de la moitié des titulaires de ces emplois s'inscrit dans un parcours d'encadrement supérieur au sein de l'administration territoriale de l'État. Dans le cadre de leur mobilité, les directeurs restent majoritairement dans les fonctions de directeur (32,5 %), exerçant ainsi ces fonctions à deux ou plusieurs reprises, en accomplissant des mobilités géographiques plus ou moins significatives.

Enfin, 25 % des directeurs ont rejoint une direction d'administration centrale (ministères des affaires sociales, de l'écologie ou de l'éducation nationale) sur des fonctions de chef de bureau, de directeur de projet ou de sous-directeur.

L'accès à un emploi DATE au niveau régional après l'exercice de fonctions départementales correspond à un souhait souvent exprimé par les directeurs, même si les perspectives restent peu développées, en raison du faible nombre de postes de débouchés en région. Ainsi, d'après le tableau de la DMATES, 12,6 % des directeurs occupent des fonctions dans des directions régionales (DREETS, DRAAF, DREAL) à l'issue de leur poste de directeur départemental.

De même, plusieurs directeurs départementaux auditionnés par la mission ont, précédemment à leur emploi, exercé des fonctions de chef de service dans une direction régionale. Ce constat vaut en particulier pour les anciens responsables d'unités départementales des DIRECCTE, qui, si elles étaient parties intégrantes de la direction régionale, correspondaient en réalité à un ressort départemental.

- La mobilité des directeurs départementaux adjoints

Parmi les 28 directeurs adjoints ayant réalisé des entretiens avec la mission, la moitié (13) a exercé des fonctions de chef de service, puis à deux reprises de directeur adjoint au cours des trois derniers postes. Si l'on prend en compte tous les postes de cadre en DDI (chef de service, responsable d'unité départementale (RUD), responsable d'unité de contrôle (RUC), autre cadre), plus des deux-tiers (19) des 28 directeurs adjoints auditionnés avaient été cadres d'une DDI au cours des trois derniers postes.

En termes de mobilité entre différents types de DDI, il apparaît que parmi les 28 directeurs adjoints, 5 (18 %) ont occupé au moins un poste dans un autre type de DDI.

Les travaux conduits par la DMATES pour les directeurs adjoints sont synthétisés dans le tableau ci-dessous

Tableau n° 10 : Mobilité des directeurs adjoints de DDI entre 2021 et 2024

MOBILITÉ GÉNÉRALE DES DIRECTEURS ADJOINTS	2021	2022	2023	2024	Total général	%
Administration déconcentrée hors mi	3		1	3	7	1,9%
Administration centrale	7	9	9	3	28	7,5%
Cabinet	1		1	1	3	0,8%
Concours TEAE				2	2	0,5%
DDI	48	32	50	56	186	50,1%
DR	11	6	8	5	30	8,1%
Etablissement privé	1				1	0,3%
Fin de fonction	14	18	16	17	65	17,5%
FPH			1		1	0,3%
FPT	3	4	3	2	12	3,2%
Juridiction	1				1	0,3%
MI	5	2	4	6	17	4,6%
Opérateur/établissement public	7	2	5	2	16	4,3%
SGCD	1			1	2	0,5%
Total général	102	73	98	98	371	100,0%

Sur la période, 306 directeurs départementaux adjoints ont effectué une mobilité, soit 43 % d'entre eux. Le choix d'évoluer dans le réseau des DDI a concerné 186 d'entre eux, soit 34,2 %, en progression sur la période, pour la plupart sur des emplois de directeurs départementaux.

50 % des directeurs adjoints ayant effectué une mobilité sont devenus directeurs, 17,5 % ont pris leur retraite, et 7,7 % ont rejoint un poste en administration centrale.

Les directeurs adjoints de DDETSPP, de DDPP et de DDT(M) évoluent majoritairement au sein du réseau des DDI. On peut toutefois noter que 11,4 % des directeurs adjoints de DDETS se sont orientés au-delà de leur périmètre d'affectation vers les emplois de directeurs adjoints de DDPP ou de DDT(M) (voir tableaux en annexe 11).

2.2.2 La gestion des parcours repose sur le classement des emplois en groupes qui présente des limites, conduisant à proposer des scénarios d'évolution

L'exercice des fonctions de directeur départemental et de directeur adjoint s'inscrit dans le cadre des emplois fonctionnels sur lesquels les intéressés sont détachés pendant une durée déterminée (quatre ans, renouvelable deux fois un an, sans pouvoir dépasser les six ans).

Cette caractéristique statutaire s'accompagne depuis 2022, du dispositif d'accélération de carrière mis en place avec la réforme de l'encadrement supérieur de l'État, pour favoriser l'attractivité des emplois fonctionnels. Elle permet ainsi aux cadres détachés sur ces emplois de voir leur durée d'échelon réduite, chaque année, de deux à quatre mois, selon le niveau du groupe dont relève l'emploi.

- Une répartition des emplois par groupe essentiellement fondée sur des critères démographiques.

À leur création, en 2010, les directions départementales interministérielles ont été organisées en deux modèles différents, selon la taille du département.

Dans les plus importants (plus de 400 000 habitants), les missions sociales, assurées initialement par les DDCS, sont distinctes de celles relatives à la protection des populations, confiées aux DDPP. On compte ainsi trois directions départementales dans ces départements. Pour les autres départements, qui sont les plus nombreux, les deux missions ont été réunies au sein d'une seule direction, la DDCSPP.

Le classement des emplois de direction dans les groupes obéit essentiellement à des critères démographiques, fondés sur la population du département. Il en résulte que les emplois de DDETSPP (précédemment de DDCSPP) sont classés dans les groupes III et IV ; aucun d'entre eux ne relève du groupe II, contrairement à ceux des DDT(M), des DDPP et des DDETS.

On observe également que le nombre de directeurs de DDT(M) classés dans le groupe II est plus important que celui des DDETS.

Tableau n° 11 : Répartition des emplois de direction en DDI par catégorie fonctionnelle

Directeurs	DDETS	DDETS-PP	DDETS + DDETS-PP	DDPP	DDT(M)
G2	17%	0%	9%	35%	22%
G3	38%	51%	45%	41%	48%
G4	45%	49%	47%	24%	30%
G5	0%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%
Dir. Adjoints	**DDETS**	**DDETS-PP**	**DDETS + DDETS-PP**	**DDPP**	**DDT(M)**
G2	0%	0%	0%	0%	0%
G3	18%	0%	10%	35%	24%
G4	30%	51%	40%	41%	49%
G5	52%	49%	50%	24%	27%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Source : rapport sur l'organisation et le fonctionnement des DDETS(PP) - Mission inter-inspections - Février 2024 (p. 42)

Ce classement n'a quasiment pas évolué depuis 2010, à de rares exceptions près. Il n'a donc pas pris en compte les évolutions de population des départements, à la hausse ou à la baisse, qui ont pu se produire depuis quinze ans.

Par ailleurs, les missions des directeurs et des directeurs adjoints ont significativement évolué avec la création des DDETS et des DDETSPP. Cette réforme a élargi le champ de leurs missions, avec l'intégration des politiques de l'emploi et du travail, sans se traduire par une modification du classement des postes.

- Un manque de cohérence au regard de la complexité relative des missions, qui peut être source d'incompréhensions, voire de frustrations

Lorsqu'on observe la répartition des emplois dans le détail, on constate que les emplois de directeurs de DDT(M) sont plus nombreux dans le groupe II que ne le sont les directeurs de DDETS sans que l'on identifie les motifs de ces différences de positionnement.

De plus, la prévalence du critère démographique dans le classement des postes ne reflète que très imparfaitement la complexité des missions des directeurs.

Celle-ci résulte en particulier de leur grande hétérogénéité et exige de ce fait, un niveau de compétences élevé. Ainsi, un DDETSPP doit disposer de compétences à la fois dans le domaine social et de l'emploi au sens large et dans celui de la protection des populations, ce qui n'est pas le cas lorsque les deux directions sont distinctes[64].

En outre, la taille du département n'est pas toujours corrélée avec les enjeux des missions. Les crises agricoles, climatiques et sanitaires (crises aviaires par exemple) concernent au moins autant les départements les moins peuplés, imposant aux directeurs concernés une mobilisation pour assurer la gestion de ces crises, d'autant plus importante que ces directions comportent des effectifs plus réduits.

L'ensemble de ces constats peut légitimement conduire à s'interroger sur la pertinence d'une hiérarchisation des emplois qui ne traduit que très imparfaitement la difficulté et les exigences des missions des directeurs dans les départements les moins peuplés.

Ces constats ont été à plusieurs reprises formulés par les directeurs lors des entretiens conduits par la mission. Interrogés sur leur perception du classement de leur poste, ils font souvent part de leur incompréhension à l'égard de critères qui ne reflètent pas à leurs yeux, la réalité des difficultés

[64] Cf. Pages 42 et suivantes du rapport de la mission inter-inspections (IGA, IGAS, IGEDD, CGAAER et IGCCRF) sur l'organisation et le fonctionnement des DDETS(PP) - Février 2024.

rencontrées dans l'exercice de leurs fonctions. Il peut en résulter le sentiment d'une reconnaissance insuffisante de leurs missions et responsabilités.

Pour des directeurs et des directeurs adjoints qui souhaitent changer de fonctions tout en restant dans la même zone géographique, ou pour rejoindre un autre territoire, le classement des postes peut constituer un obstacle à la mobilité.

Plusieurs d'entre eux ont mentionné au cours des entretiens qu'ils auraient pu candidater sur des postes au sein de leur région et ne l'ont pas fait car cela les aurait conduits à prendre un poste classé dans un groupe de niveau inférieur à celui de l'emploi qu'ils détiennent.

La cohérence du classement des emplois de directeurs et directeurs adjoints de DDI et de celui de certains emplois de directeurs régionaux adjoints peut également interroger au regard du poids relatif des responsabilités respectives. Cette cohérence doit être traitée d'autant plus attentivement que les classements sont de nature à limiter les perspectives de mobilité entre ces deux catégories d'emplois.

Enfin, il convient de rappeler que le classement indiciaire des emplois de DATE est désormais calé sur la grille des administrateurs de l'État en fonction du corps d'origine des intéressés. La rémunération indiciaire n'est donc plus déterminée par le classement en groupe des emplois.

Cette modification réglementaire emporte deux conséquences. En premier lieu, elle fait disparaître l'une des justifications premières du classement en groupes qui était accompagné d'un classement indiciaire dédié à chaque groupe. En second lieu, elle conduit à classer différemment des directeurs relevant d'un même groupe sur le seul fondement de leur corps d'origine. Outre que ces différences sont difficiles à justifier, les fonctionnaires des corps culminant à hors échelle A (HEA) classés par référence au premier grade des administrateurs de l'État, voient leur progression indiciaire réduite par rapport à celle dont ils pouvaient bénéficier avant 2022. **Cette situation, qui pourra difficilement trouver sa résolution dans le cadre de la présente mission, illustre la nécessité d'envisager pour ces corps, des mesures de revalorisation indiciaire qui seraient l'une des conséquences logiques de la réforme de l'encadrement supérieur de l'État.**

- Des propositions d'évolution portées par le ministère de l'intérieur en 2022 et 2023

En 2022 et 2023, à la suite de la réforme de la haute fonction publique, des échanges ont eu lieu entre la DGAFP et le ministère de l'intérieur qui a souhaité ouvrir le dossier des emplois des services déconcentrés de l'État dans l'objectif d'une plus grande cohérence entre eux.

Dans le cadre de ces échanges, le ministère de l'intérieur a formulé des demandes d'évolution de la cotation des postes pour tenir compte de quelques situations présentant des incohérences, en vue d'apporter des corrections mineures. Il a ainsi proposé de faire évoluer à la hausse ou à la baisse, une vingtaine de postes de DATE.

Outre ces ajustements, la demande portait également sur la nécessité de rééquilibrer de manière plus structurelle la répartition des emplois entre les directeurs des DDI et les directeurs régionaux adjoints, ainsi que sur la revalorisation du régime indemnitaire des DDI par rapport à certains chefs de service départementaux dont le niveau indemnitaire peut être plus élevé que celui du directeur ou de directeur adjoint, du fait de leur corps d'appartenance.

Ces projets n'ont pas abouti. Le ministère de l'intérieur soulignait lui-même « *la très grande difficulté de raisonner à partir de critères, quels qu'ils soient* ».

Les inconvénients de ce modèle et ses limites conduisent à proposer de le faire évoluer. Pour ce faire, la mission a identifié trois scénarios.

- **Scénario n° 1 : reprendre la proposition du ministère de l'intérieur en l'actualisant**

Cette proposition présente l'avantage d'avoir déjà été travaillée et de s'inscrire dans le cadre existant. Elle paraît donc facilement opérationnelle, sous réserve d'une actualisation pour certains postes qui peut la compléter. Elle comporte toutefois deux types d'inconvénients :

- le premier tient à la nature même de la démarche. Dans la mesure où elle s'inscrit dans le cadre des quatre groupes existants, elle peut susciter des demandes reconventionnelles et générer des frustrations ou nouvelles incohérences ;

- le second inconvénient tient au fait que ce scénario ne permet pas de remédier aux obstacles à la mobilité mentionnés ci-dessus.

- **Scénario n° 2 : réduire le nombre de groupes à deux**

Il s'agit de regrouper les quatre groupes actuels en deux grands ensembles fondés sur la typologie des emplois et de leurs missions.

Les groupes V et IV seraient ainsi fusionnés en un seul groupe (« *groupe B* ») et il serait procédé de la même façon pour les groupes III et II au sein d'un « *groupe A* ». Tous les directeurs de DDI seraient classés dans le nouveau groupe A et tous les directeurs adjoints de DDI dans le nouveau groupe B.

Ce scénario présente en premier lieu l'avantage de simplifier la gestion des emplois et de fluidifier les possibilités de mobilité géographique. Il permet également de mettre un terme à une hiérarchisation dont les limites ont été décrites plus haut. Il substitue à la logique actuelle une approche plus simple et plus satisfaisante sur le plan fonctionnel, consistant à considérer que tous les directeurs départementaux interministériels, quel que soit le département dans lequel ils exercent, ont vocation à évoluer au sein du même groupe, groupe distinct de celui des directeurs adjoints pour tenir compte des responsabilités respectives.

Quant aux directeurs des SGCD, ils constituent, en raison de leurs missions et de leur positionnement au sein de l'ATE[65], un ensemble fonctionnel particulier. A ce titre, le classement de leurs emplois justifie de les distinguer de ceux des directeurs et des directeurs adjoints des DDI en les classant dans un groupe qui leur serait propre.

Ce scénario laisse en outre la place à la bonne prise en compte des parcours et à la diversité des expériences, permise par la nouvelle grille indiciaire plus ample que les précédentes.

Enfin, une refonte du régime indemnitaire, accordant une place plus importante au sein de l'indemnité de fonction, de sujétion et d'expertise (IFSE), au niveau de responsabilité et aux parcours, compléterait le dispositif.

Si elle est retenue, cette proposition nécessitera d'adapter les conditions d'accès aux emplois qui sont aujourd'hui définies par le décret n° 2019-1594 du 31 décembre 2019 (articles 4, 47 et 48), d'en tirer les conséquences sur le classement des emplois de DATE au sein des différents niveaux d'emplois créés par le décret n° 2022-1453 du 23 novembre 2022 précité et de traiter l'articulation de ces nouveaux groupes avec le classement des emplois régionaux.

Pour ces derniers, il peut être imaginé un mode de classement *ad hoc*, permettant de mettre un terme à une hiérarchisation des postes qui n'est pas toujours cohérente entre des directeurs départementaux très exposés et des directeurs régionaux adjoints qui le paraissent moins.

[65] Le décret n° 2020-99 du 7 février 2020 relatif à l'organisation et aux missions des secrétariats généraux communs départementaux précise en son article 1er, que *"le secrétariat général commun départemental est un service déconcentré de l'État à vocation interministérielle relevant du ministre de l'intérieur. Il exerce les missions définies à l'article 3 sous l'autorité du préfet de département et sous l'autorité fonctionnelle des chefs des services pour l'exécution à leur bénéfice de ces missions."*

Enfin, l'élargissement et la diversification des emplois dans chacun des deux nouveaux groupes appellent à une approche stratégique des modalités d'évolution des parcours, qui pourra être pleinement assurée par des lignes directrices de gestion interministérielle (voir *infra* partie 3).

- **Scénario n° 3 : supprimer entièrement les groupes classant les emplois de DATE**

Ce scénario plus théorique consiste à aller au terme de la logique de simplification. L'ensemble des directeurs et des directeurs adjoints se retrouvent tous dans le même ensemble sans différenciation fonctionnelle.

Malgré sa simplicité apparente, cette hypothèse semble en réalité assez complexe à envisager. Elle a des « *effets de bord* » importants et directs sur l'ensemble des autres emplois fonctionnels de l'administration territoriale de l'État et peut donc difficilement être traitée isolément.

Surtout, la suppression complète des groupes ne permet plus de distinguer entre les emplois de directeurs et ceux de directeurs adjoints alors que cette distinction, du point de vue de l'exercice des responsabilités et de l'exposition des emplois, mérite d'être maintenue.

Dès lors, l'absence de reconnaissance des emplois de directeur peut provoquer une désaffection des candidatures pour ces postes et contrarier leur attractivité qu'il s'agit, au contraire, de renforcer.

Si l'impact budgétaire de l'évolution des groupes de classement des emplois de DATE en département doit bien évidemment être évalué, il est permis de considérer que celui-ci reste limité, notamment pour le scénario 2, compte tenu du nouveau classement indiciaire des emplois de DATE tel qu'il résulte de la réforme de 2022.

Recommandation n° 4 Rénover le classement des emplois de DATE départementaux en privilégiant une approche fonctionnelle.

2.2.3 Des outils d'évaluation et d'accompagnement individuel qui se développent mais doivent être consolidés

Les outils de nature à améliorer la qualité de l'accompagnement des cadres supérieurs de l'État ont été progressivement élaborés depuis une dizaine d'années.

Ainsi, dès 2015, le Premier ministre demande à chaque ministère de prendre des mesures de nature à aller vers un « *management rénové de l'encadrement* ». Parmi ces mesures, figure le déploiement des revues de cadres[66].

La réforme de l'encadrement supérieur de l'État représente une nouvelle étape dans cette démarche, avec en particulier la demande que le Premier ministre adresse aux ministres visant à « *rendre effectives* » les lignes directrices de gestion interministérielle[67] : « *chaque cadre supérieur doit bénéficier d'un accompagnement personnalisé régulier pour l'aider à élaborer son projet professionnel, à construire son plan de développement de compétences, et à appréhender les situations difficiles ; la diversification des formes d'accompagnement et la complémentarité avec des approches collectives, sont des facteurs de réussite : rendez-vous réguliers avec le DES, ou avec la DIESE, groupes de pairs, mentorat, coaching, immersion professionnelle, etc.* »

Les cadres supérieurs occupant des emplois en administration centrale ont été les premiers bénéficiaires du déploiement de ces mesures par la DIESE. L'encadrement de l'administration territoriale est resté jusqu'à présent en retrait de ces évolutions, comme la DIESE elle-même le constate.

[66] Circulaire n° 5794/SG du 10 juin 2015 relative à la gestion des cadres et au management dans la fonction publique de l'État.
[67] Circulaire n° 6346/SG du 20 avril 2022 relative aux lignes directrices de gestion interministérielles.

Ce constat est probablement en partie à l'origine du sentiment exprimé par les directeurs dans les entretiens d'être peu pris en compte dans leurs préoccupations et dans les mesures d'accompagnement auxquelles ils aspirent.

Une mobilisation plus déterminée des outils existants est, dans ces conditions, de nature à répondre à la fois au besoin de reconnaissance exprimé par les directeurs et les directeurs adjoints ainsi qu'à la qualité des parcours et l'efficacité de la mise en œuvre des politiques publiques dont ils sont chargés.

2.2.3.1 Le déploiement du dispositif des évaluations doit être consolidé

Outre les entretiens annuels réalisés par les préfets (cf. *supra* le 1.1.3) sur lesquels se fonde l'attribution du complément indemnitaire annuel, le dispositif d'évaluation a été renforcé par la réforme de l'encadrement supérieur de l'État[68].

La refonte de l'évaluation est l'une des principales mesures de la réforme de l'encadrement supérieur de l'État. Conformément à l'article L. 412-2 du code général de la fonction publique, le dispositif poursuit cinq objectifs : favoriser la progression des compétences ; favoriser la gestion de carrière ; évaluer les aptitudes pour un emploi de niveau supérieur ; émettre des recommandations sur les perspectives de carrière, de promotion, de parcours de développement et de formation ; accompagner une mobilité ou une reconversion.

Pour les directeurs et les directeurs adjoints, elles se déclinent d'une double manière : les évaluations conduites par le CSATE, d'une part, et celles réalisées par les comités « *parcours et carrière* » des ministères dont ils relèvent au titre de leur corps d'origine, d'autre part.

Ces deux dispositifs présentent des caractéristiques communes en termes de méthodologie (entretiens individuels, auprès des intéressés et des acteurs de leur environnement professionnel, établissement d'un rapport, examen des rapports par un comité collégial).

Mais ils restent assez différents dans leurs finalités respectives. Avec l'évaluation à 360° des titulaires des emplois de DATE, inspirée de celle des préfets, des sous-préfets et des hauts fonctionnaires de l'administration centrale du ministère de l'intérieur, le CSATE établit une appréciation de la qualité de l'exercice des fonctions, à certains moments de la carrière. Son avis peut conduire à ne pas renouveler ou ne pas promouvoir ceux dont l'évaluation démontre des insuffisances dans le savoir, le savoir-faire ou le savoir-être.

Les comités « *parcours et carrière* » sont quant à eux plus orientés sur l'accompagnement et les perspectives professionnelles et les capacités des agents à y répondre. Ils ont moins pour fonction d'évaluer le fonctionnaire sur son poste que d'identifier ses capacités d'évolution. Ils visent ainsi à faire des propositions d'accompagnement (cycle de formation, *coaching*…) et à émettre des recommandations sur les perspectives de carrière et les aptitudes à exercer un emploi de niveau supérieur.

Des différences existent aussi dans la démarche d'information des agents évalués et de l'autorité de gestion de ces derniers. Ainsi, les rapports du CSATE sont systématiquement transmis à la DMATES qui en est le donneur d'ordre. C'est moins, ou pas du tout le cas (selon les ministères), des rapports des comités parcours et carrière.

Ainsi, aux MATTE, le compte rendu de l'analyse de carrière est communiqué au cadre évalué et au DES mais pas à son autorité hiérarchique. À titre d'exemple, le comité « *parcours et carrière* » des MATTE, qui réunit des membres de différents ministères et des directeurs d'école, préconise à la fois

[68] Décret n° 2022-720 du 27 avril 2022 relatif aux évaluations prévues par l'article L. 412-2 du code général de la fonction publique.

des formations pour aider le cadre à progresser et des orientations que le cadre peut approfondir avec les conseillers carrières de la DES.

- Le conseil supérieur de l'appui territorial et de l'évaluation (CSATE)

Le conseil supérieur de l'administration territoriale de l'État, créé en novembre 2006, est devenu le conseil supérieur de l'appui territorial et de l'évaluation en 2015[69].

À la suite de la réforme de l'encadrement supérieur de l'État, le CSATE voit ses compétences élargies[70]. Au-delà de l'évaluation des préfets, des sous-préfets et des administrateurs de l'État affectés en administration centrale, qui relèvent désormais d'une formation spécialisée, il procède à l'évaluation des fonctionnaires de police (deuxième formation spécialisée) ainsi qu'à celle des « *agents occupant un emploi de direction de l'administration territoriale de l'État* » (troisième formation spécialisée).

Pour les titulaires des emplois de DATE départementaux, les évaluations sont effectuées par un binôme constitué d'un membre du CSATE et d'un expert[71] du ministère d'origine de l'évalué. Elles sont menées sur la base du référentiel des compétences spécifiques aux emplois de DATE.

La méthodologie du CSATE est basée sur des entretiens individuels avec les acteurs de l'environnement professionnel du cadre et donnent lieu à un rapport détaillé validé par le collège spécialisé.

Le collège de l'ATE (ou formation spécialisée) se réunit trois fois par an, et quatre fois à compter de 2026.

Le CSATE a commencé à évaluer les directeurs et directeurs adjoints de DDI ainsi que des directeurs de SGCD dans le courant de l'année 2024 au cours de laquelle il a établi 9 rapports. 32 rapports auront été validés en 2025, illustrant la montée en puissance de l'intervention du CSATE vis-à-vis des DDI, l'objectif étant de parvenir à une soixantaine d'évaluations chaque année.

Le 1er juillet 2025[72], 25 rapports examinés par la formation spécialisée avaient été transmis à la DMATES (ainsi qu'au cadre évalué). À la suite de cette communication, des entretiens ont pu être menés par la DMATES avec quelques cadres pour lesquels le rapport mentionne des difficultés particulières ou préconise une évolution de carrière en dehors du périmètre du ministère de l'intérieur. Les cadres dont le potentiel est souligné par les rapports sont également accompagnés pour orienter leur recherche vers des fonctions supérieures. Six directeurs de DDI ont pu ainsi accéder à un nouvel emploi de direction dans un délai inférieur à 12 mois après leur évaluation.

- Les comités « *parcours et carrière* », des approches différentes selon les ministères

Le dispositif « *parcours et carrière* » a pour fonction d'évaluer les aptitudes du cadre à exercer un emploi de niveau supérieur, en particulier sur le plan managérial, et d'établir des recommandations pour la suite de son parcours professionnel.

Centré sur leur évolution professionnelle à venir, il permet aux cadres de prendre du recul, de réfléchir à différents projets professionnels et de bénéficier de l'analyse de l'évaluateur, professionnel formé à cet exercice, puis de conseils sous la forme de recommandations et de préconisations produites par l'instance collégiale.

[69] Décret n° 2015-547 du 19 mai 2015 modifiant le décret n° 2006-1482 du 29 novembre 2006 relatif au conseil supérieur de l'administration territoriale de l'État.
[70] Décret n° 2023-802 du 22 août 2023 relatif au Conseil supérieur de l'appui territorial et de l'évaluation.
[71] Les experts ministériels sont nommés par arrêté du ministère de l'intérieur.
[72] Données communiquées par le CSATE.

Engagée à l'initiative de la DES (ou de la DIESE pour les cadres dirigeants), l'évaluation peut aussi être sollicitée par le cadre lui-même.

Cette évaluation est réalisée par un ou deux évaluateurs, à partir d'entretiens auprès de l'entourage professionnel (son ou ses supérieurs hiérarchiques, ses collaborateurs, ses interlocuteurs internes et externes) du cadre. Elle se fonde en particulier sur un entretien approfondi avec le cadre, portant sur ses réalisations, ses compétences, ses aspirations.

A l'issue des entretiens, une première version du rapport est présentée au cadre pour vérifier l'exactitude des éléments qui y figurent.

Les recommandations sont formulées de manière collégiale par un comité dédié à partir des observations et propositions des évaluateurs.

Cette évaluation est réalisée au moins une fois tous les six ans. Son déclenchement passe au préalable par la mise en jeu de critères et l'analyse de la situation du cadre, de manière à ce qu'elle soit réalisée au moment le plus opportun pour le cadre et pour l'employeur.

Le rapport complet et les recommandations du comité sont adressés exclusivement au cadre et au DES (DIESE pour les cadres dirigeants). Une synthèse du rapport et des recommandations est diffusée à l'autorité de gestion du cadre évalué.

- Une articulation et une convergence à trouver entre les dispositifs CSATE et « *parcours et carrière* »

Le dispositif d'évaluation des DDI présente une singularité. Il s'agit en effet de la seule population de l'encadrement supérieur de l'État qui fait l'objet de deux dispositifs d'évaluation.

Cette situation résulte de la dualité de leur gestion par leur ministère d'origine, au titre du corps auquel ils appartiennent, et par le ministère de l'intérieur, au titre des emplois sur lesquels ils sont détachés.

Le choix d'orienter un cadre détaché dans un emploi de DATE vers une évaluation CSATE ou une évaluation « *parcours et carrière* » est encore insuffisamment construit. Les cadres s'en remettent à leur ministère d'origine sans vraiment distinguer les spécificités de deux dispositifs. Il est utile de faire converger les deux dispositifs en approfondissant la spécificité de l'évaluation d'un directeur et d'un directeur adjoint, de renforcer les volets accompagnement et orientation du CSATE et de communiquer sur ces deux types d'évaluation en rappelant leurs objectifs respectifs et en indiquant à quel moment d'une carrière s'orienter vers l'une ou l'autre.

Il semble également essentiel, qu'il y ait une meilleure communication entre les différents comités et les DES des ministères aux fins d'accompagner au mieux le cadre et d'avoir connaissance des éléments permettant de procéder avec justesse à des nominations.

Recommandation n° 5	**Clarifier la doctrine de recours au CSATE et aux comités *« parcours et carrière »* pour l'évaluation des directeurs et des directeurs adjoints de DDI et de SGCD, et harmoniser les pratiques de communication des rapports d'évaluation aux intéressés et aux gestionnaires conformément aux termes du décret n° 2022-720 du 27 avril 2022 (article 6).**

2.2.4 Des dispositifs d'accompagnement personnalisés en voie de déploiement (coaching, mentorat, « *Talentueuses* ») à compléter par la mise en place d'une politique systématique de revue des cadres

2.2.4.1 *Coaching*, mentorat, programme « *Talentueuses* »

- Le *coaching* et le mentorat sont des dispositifs qui se développent et peuvent être mieux mobilisés en faveur des directeurs départementaux et de leurs adjoints

Le ***coaching*** est une méthode d'accompagnement personnalisé destinée à améliorer les compétences et la performance d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation.

Fondé sur une méthodologie précise et un cadre déontologique rigoureux, il permet à la personne *coachée* de définir des objectifs concrets de progression et de trouver ses propres solutions, par exemple pour améliorer sa capacité de décision, d'adaptation au changement ou de management.

Pour les cadres dirigeants, il intègre en outre l'amélioration de leur capacité à exercer leur autorité (*leadership*).

Le *coaching* se distingue du **mentorat**, qui consiste, pour une personne expérimentée, à transmettre ses compétences et ses acquis à un agent qui rejoint un nouvel environnement professionnel : transmission des codes sociaux, des règles de fonctionnement du collectif de travail, des attitudes à adopter face à une situation professionnelle particulière.

En 2023, le mentorat a fait l'objet de la part de la DGAFP, de l'élaboration d'un guide des bonnes pratiques et d'une charte[73].

Tant le ministère de l'intérieur que certains ministères dont sont originaires les directeurs et directeurs adjoint des DDI et SGCD proposent des accompagnements individuels à l'attention des directeurs et de leurs adjoints.

Depuis la fin de l'année 2023, le CSATE propose des prestations de *coaching* individuel ou collectif. Les *coachs* sont des membres ou des anciens membres du CSATE, diplômés de l'université Paris-Dauphine. Les demandes de *coaching*, qui peuvent émaner du cadre ou de sa hiérarchie, sont validées par le préfet. Il revient à la DMATES de prescrire ce type d'accompagnement en coordination avec les ministères concernés.

Aux ministères de la transition écologique et de l'aménagement du territoire, la délégation au *coaching* (s'appuyant sur dix *coachs* internes, douze externes et quatorze en formation) propose plusieurs dispositifs aux cadres dirigeants et de direction en fonction de leurs besoins et de leurs parcours professionnels.

Pour les cadres primo-accédant au poste de directeur, sont proposés :

- des regards croisés 360° basés sur un questionnaire adressé aux interlocuteurs du directeur au bout de six mois d'exercice. L'objectif est de permettre une prise de recul sur ses pratiques managériales et stratégiques, d'identifier ses points forts et ses axes de développement ;

- du mentorat, avec des mentors formés issus du pôle ministériel (trente binômes ont été formés en 2024).

Pour tous les cadres dirigeants et de direction, sont proposés des groupes de pairs ou de co-développement, du *coaching* individuel ou collectif.

[73] Guide et charte mis en ligne sur : https://choisirleservicepublic.gouv.fr/mentorat/guide-le-mentorat-pour-les-agents-durant-leur-parcours-professionnel.

Au ministère en charge de l'agriculture, une équipe de cinq *coachs* a pu accompagner, sur 2024 et 2025, douze directeurs ou directeurs adjoints issus du MASA. Elle apporte également un appui ponctuel qui peut être sollicité pour les directeurs ou directeurs adjoints.

Ces différentes expériences, qui ne sont pas exclusives d'autres démarches lancées par ailleurs, méritent d'être développées de manière plus systématique : le relatif isolement des directeurs et des directeurs adjoints dans les territoires et la particularité des situations managériales dans lesquelles ils s'inscrivent justifient un déploiement volontariste, notamment à destination des primo-nommés comme de ceux rencontrant des difficultés particulières.

En outre, l'important renouvellement des générations au sein des emplois DATE donnera à la question de la transmission des pratiques professionnelles une acuité toute particulière dans les prochaines années. La capacité pour les cadres en fin de carrière de partager leur expérience constituera de ce point de vue une forme de reconnaissance à leur égard, mais sera aussi une condition du maintien de l'expertise et des compétences de directeurs adjoints.

Ce déploiement devra s'appuyer sur un cadre rigoureux, tant sur le plan déontologique que de son organisation : constitution d'un vivier d'intervenants et vérification de leurs compétences, pilotage des binômes au niveau central, suivi et évaluation des dispositifs.

- « Talentueuses »

Le programme « *Talentueuses* » a été mis en place en 2021 par la DIESE. Il s'adresse à des femmes, cadres supérieures à potentiel, pour les aider à se valoriser ou à s'autoriser à postuler à des emplois de direction. Ce programme a pour objectif de les accompagner aux fins de lever les freins à la construction de leur projet professionnel et de leur permettre ainsi d'évoluer professionnellement. Il est construit autour de modules visant à renforcer la confiance des femmes cadres supérieures en leur capacité professionnelle[74]. Ouvert aux femmes des trois versants de la fonction publique, le programme accueille chaque année cent femmes : soixante-dix cadres supérieures de l'État, quinze cadres supérieures des collectivités territoriales et quinze cadres supérieures des établissements publics de santé.

Les auditrices sont sélectionnées sur la base d'un dossier contenant leur motivation pour participer au programme. Les cadres supérieures de l'État sont identifiées et sélectionnées par leur ministère et celles de la fonction publique territoriale et de la fonction publique hospitalière le sont via un appel à candidatures et un comité de sélection.

Le programme se déroule sur plusieurs mois, à raison de trois modules résidentiels de trois jours. Il propose du *coaching* ou du mentorat pour celles qui le souhaitent.

La mission n'a pas eu connaissance de directrices ou directrices adjointes de DDI ayant participé à ce programme. Elle ne peut que recommander aux ministères concernés de favoriser l'inscription dans ce programme de femmes affectées dans les services déconcentrés de l'État.

Recommandation n° 6	**Déployer des outils d'accompagnement individuels robustes : en développant une offre de coaching pour les primo-nommés ainsi que pour ceux qui rencontrent des difficultés ; en organisant un système de mentorat pour soutenir les directeurs dans l'exercice de leurs missions ; en favorisant autant que possible l'accès des directrices et directrices adjointes au programme « Talentueuses ».**

[74] Modules développés : la connaissance de soi ; la confiance et l'estime de soi ; la conscience des freins internalisés et les moyens de les surmonter ; l'assertivité de son expression ; le renforcement de son *leadership* ; la vision de son ambition et de son projet professionnel ; la valorisation de son potentiel, son image, son réseau.

2.2.4.2 La revue des cadres

La revue des cadres est une démarche visant à identifier et préparer les cadres à la poursuite de leur carrière ainsi qu'à mieux connaître leurs profils et leurs compétences. Elle favorise la constitution de viviers pour l'accès à des fonctions supérieures à celles occupées. Elle s'appuie sur un référentiel partagé des compétences détenues et attendues. Elle constitue un outil d'accompagnement individualisé permettant au cadre de se situer dans son parcours et de bénéficier d'une transparence accrue sur ses perspectives et sur ses marges de progression.

La circulaire du Premier ministre du 20 avril 2022 relative aux lignes directrices de gestion interministérielle (LDGI) place la revue des cadres parmi les principaux outils à mobiliser par les employeurs et elle recommande son déploiement.

Les ministères de l'agriculture et de l'écologie réalisent des revues des cadres régulières qui s'appuient sur le réseau territorial des IGRH et des IGAPS.

Ainsi, les entretiens individuels qu'ils réalisent constituent un apport qualitatif à la gestion RH de ces cadres, tant en termes de promotion que de parcours professionnel : les cadres à potentiel repérés alimentent la revue des cadres secrétariat général des ministères concernés.

Sur cette base, la délégation à l'encadrement supérieur alimente son vivier de cadres supérieurs ayant le potentiel de devenir cadres de direction. L'orientation vers les formations de préparation de la DIESE (programme 1 dont le CHESP pour les cadres dirigeants ; programme 2 dont le CYSDEM pour les cadres de direction) est notamment pré-identifiée. La DES propose aux cadres à potentiel qui s'orientent effectivement vers des candidatures à des postes de direction, notamment en DDI, des formations de préparation à la candidature, notamment aux entretiens de recrutement.

La revue des cadres mise en place par le ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche constitue également un dispositif solide. La revue de l'encadrement supérieur existe depuis 2014 et s'inscrit notamment dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) en vue « *de garantir un processus de recrutement des cadres supérieurs qualitatif, sécurisé et anticipé* ». Réalisée chaque année, elle concerne tous les cadres qui entrent dans le périmètre de l'encadrement supérieur au niveau académique (emplois fonctionnels) et les viviers associés. S'appuyant sur une préparation rigoureuse, elle se traduit par des entretiens individuels.

Si la mission a ainsi pu constater le déploiement des dispositifs de revue des cadres, il apparaît néanmoins que leur mise en œuvre reste insuffisamment aboutie dans certains ministères.

L'élaboration d'une revue des cadres pour l'ensemble des directeurs et directeurs adjoints, confiée à chaque ministère compétent, pourra être systématiquement partagée entre ministères de l'ATE (cf. *infra* l'instance collégiale de pilotage proposée par la mission), ce qui favorisera le pilotage des parcours par les compétences ainsi que l'accès à des responsabilités plus importantes. Elle représentera par ailleurs un signal fort de prise en compte des directeurs dans l'accompagnement de leur parcours. Elle pourra également favoriser des mobilités entre les différents types de DDI ainsi qu'entre DDI et emplois préfectoraux, mobilités qui existent mais qui restent marginales.

Recommandation n° 7	**Mieux exploiter les revues des cadres réalisées par chaque ministère dans une approche interministérielle intégrée.**

2.3 De la prise de fonctions à la poursuite de la carrière, la formation est au cœur du parcours professionnel

Comme l'indique le rapport sur la formation continue des cadres supérieurs de l'État et le rôle de l'INSP (IGF, IGA, IGAS – avril 2025), il importe que l'État prenne *« en compte la formation tout au long de la vie de ses cadres supérieurs à travers des parcours de formation liés à l'évolution de leurs carrières*

et aux défis qui lui sont posés ». Même si les emplois de DATE ne sont pas spécifiquement évoqués dans ce rapport, cette recommandation vaut pour eux.

L'offre de formation à disposition des directeurs et directeurs adjoints des DDI et SGCD émane :

- du ministère de l'intérieur pour les thématiques transversales (management, communication, pilotage stratégique, conduite du changement, dialogue social, etc.). Au sein du ministère de l'intérieur, c'est la sous-direction du recrutement et de la formation (SDRF) de la direction des ressources humaines, qui a en charge de déployer l'offre de formation ;

- des ministères d'origine pour les formations « métier » dans le périmètre des politiques publiques qu'ils portent, ainsi qu'éventuellement des formations à destination des viviers de cadres (cf. 2.1.3).

2.3.1 La formation « *première prise de poste* », qui s'est étoffée au fil du temps, doit être délivrée dans un calendrier mieux adapté à celui de la prise de fonctions

Le processus de première prise de poste a été remanié et renforcé. Depuis janvier 2024, un webinaire d'accueil des nouveaux arrivants sur un emploi de DATE départemental est organisé par la DMATES. Chaque session mensuelle réunit en moyenne un peu plus de dix cadres, durant une heure et demie. Cette séquence, associant tous les ministères du périmètre ATE, aborde les sujets relatifs à l'environnement institutionnel, les conditions de prise en charge au sein du MI et des conseils de prise de fonctions. Les participants sont globalement satisfaits[75], comme cela a été confirmé à la mission lors des entretiens avec les directeurs et directeurs adjoints.

Depuis mai 2023, la sous-direction du recrutement et de la formation (SDRF) du ministère de l'intérieur propose une formation de cinq jours, dédiée aux agents nouvellement nommés dans des emplois de DATE, le cycle supérieur d'études territoriales, dit CSET1. Cette formation comprend des modules communs avec l'ensemble des hauts fonctionnaires du ministère de l'intérieur (emplois de DATE, sous-préfets, directeurs de cabinet, chefs de bureaux d'administration centrale).

Ce dispositif répond à un triple objectif pour les directeurs départementaux et directeurs départementaux adjoints :

- les doter d'une culture professionnelle commune, tout en intégrant la spécificité de leurs missions ;

- leur présenter le ministère de l'intérieur sous l'angle institutionnel (organisation du ministère) et stratégique (politiques publiques à la charge du ministère) ;

- leur fournir quelques bases pratiques et comportementales dans le cadre des échanges entre pairs et avec les hauts-fonctionnaires expérimentés, venant étayer la construction de leur pratique managériale.

Si les modules de formation du ministère de l'intérieur apportent les éléments de base pour connaître l'environnement professionnel, des directeurs ont indiqué que ceux-ci peuvent être insuffisants du point de vue des politiques publiques, au regard de leur expérience antérieure et de leur champ de compétences. En outre, certaines prises de poste peuvent être lourdes (intérim à assurer, investissement important dans un nouveau domaine, vie personnelle à rééquilibrer, etc.) et rendre le directeur indisponible pour participer à ces formations.

[75] Selon les appréciations portées par les bénéficiaires en fin de session.

Depuis 2025, un second volet de cette formation est décliné, qui intervient quelques semaines après la première phase. Il est constitué d'une journée d'immersion dans les ministères et de deux modules de deux jours, l'un en communication, l'autre en management.

Ces formations sont ajustées régulièrement en fonction des retours formulés par les participants.

Deux sessions sont organisées chaque année, pour environ quarante participants par session. Elles sont proposées à tous les nouveaux arrivants sur un emploi de DATE en département.

Les ministères du périmètre ATE peuvent intervenir dans ces formations pour présenter les politiques publiques qu'ils portent.

Il n'existe pas à ce jour de formation exclusivement consacrée au « *métier* » pour les directeurs en premier poste.

Pourtant, lorsqu'un cadre occupe son premier poste d'emploi de DATE, il maîtrise généralement les politiques publiques liées à son ministère d'origine mais, dans une moindre mesure, les autres politiques publiques de sa DDI. Actuellement, il acquiert ses connaissances au sein même de la DDI, au fur et à mesure de sa confrontation aux différents sujets, sans qu'une offre de formation spécifique lui soit proposée.

Certains ministères travaillent à proposer un accompagnement, de type mallette pédagogique, à destination des directeurs contenant ses politiques publiques majeures. C'est le cas notamment du ministère en charge de l'agriculture qui, pour ce faire, s'appuie sur les compétences de l'institut national de formation des personnels du ministère de l'agriculture (INFOMA).

2.3.2 Une formation continue qui doit être améliorée selon diverses voies afin d'être un appui au déroulement de la carrière du cadre

En complément de la formation de prise de fonctions et, le cas échéant, des formations obligatoires, deux formations sont recommandées par le ministère de l'intérieur : celle liée au dialogue social et celle liée à la transition écologique[76] qui sont également ouvertes à tous les titulaires d'emplois de DATE, quelle que soit leur date de prise de fonction.

En outre, il est également possible, pour les directeurs et directeurs adjoints des DDI ayant atteint une ancienneté d'au moins 18 mois dans leur poste, d'accéder à des cycles de hautes études, dits cycles longs, qui visent le perfectionnement sur des contenus techniques, permettant à la fois de monter en compétence sur le poste actuel et de préparer leur avenir professionnel. Quatorze directeurs en ont bénéficié en 2023, treize en 2024.

Il ressort des entretiens que les directeurs et directeurs adjoints ne savent pas toujours où trouver l'offre de formation. La sous-direction du recrutement et de la formation de la DRH du ministère de l'intérieur, interrogée à ce sujet, a précisé que depuis l'automne 2024, est mis en place un dispositif pour faciliter l'accès à l'offre de formation : un courriel est envoyé à chacun, contenant une présentation globale des actions programmées l'année N+1, avec les créneaux de positionnement. En outre, le catalogue des formations est accessible sur l'intranet de la DRH du ministère de l'intérieur. Cependant, les directeurs ne semblent pas tous connaître cette possibilité. Par ailleurs, des offres de formations sont envoyées directement à certains directeurs, selon un ciblage effectué par la DMATES et la SDRF (par exemple, directeurs en premier poste, n'ayant pas suivi telle formation). Cependant, ce ciblage, non transparent, laisse une impression d'iniquité parmi les directeurs : « *mon adjoint s'est vu proposer cette formation, mais moi je ne l'ai jamais eue et on ne me la propose pas* ».

[76] Voir la circulaire de la Première ministre du 15 novembre 2023 relative au plan de formation à la transition écologique des 25 000 cadres supérieurs de l'État d'ici fin 2024.

Les offres de formation des autres ministères sont soit accessibles sur leur intranet respectif, soit diffusées par courriels. Aucune n'est spécifiquement destinée aux directeurs ou directeurs adjoints, mais les formations « *métiers* » leur sont accessibles comme à tout cadre concerné par la politique publique visée. Certains directeurs ont cependant indiqué ne pas pouvoir participer à des formations organisées par un ministère, formations pourtant utiles dans le pilotage des politiques publiques de leur périmètre, *a fortiori* lorsqu'ils ne sont pas issus de ce ministère.

Un directeur ou directeur adjoint recherchant une formation devra, selon le type de formation, consulter plusieurs sources, rechercher au sein de plusieurs catalogues. Or, il existe une plateforme de formation interministérielle dénommée MENTOR : celle-ci comprend notamment une offre de formation élargie couvrant l'ensemble des politiques publiques et les objectifs de développement professionnel et personnel. Cette plate-forme pourra donc répondre aux besoins identifiés, en regroupant toutes les formations offertes et accessibles aux directeurs.

La mission constate en outre que le plan de formation des emplois de DATE, n'est pas construit à partir du volet formation des entretiens professionnels qui peuvent constituer un matériau intéressant.

Pour permettre au plus grand nombre de participer aux formations, il semble important que le format proposé tienne aussi compte des spécificités des emplois de DATE, notamment au regard de du peu de disponibilité de leurs titulaires, en limitant les déplacements, en favorisant les formations en ligne ou les formations au plus près (délocalisation des formations en région, en s'appuyant sur les directions régionales par exemple) ainsi qu'en laissant un délai raisonnable pour s'inscrire, compatible avec la gestion de l'agenda d'un directeur.

En outre, lorsqu'un directeur, à la faveur d'une mobilité, souhaite changer de domaine de politiques publiques, ou pour un besoin particulier, il doit pourvoir être accompagné et trouver un parcours de formation lui permettant d'acquérir de nouvelles compétences.

Recommandation n° 8	**Construire un programme de formation unique, cohérent et adapté aux besoins des employeurs et à ceux des directeurs et directeurs adjoints de DDI et de SGCD : comprenant un volet métier et un volet formation transverse (notamment le management) ; renforçant la dimension métier dans le parcours de formation pour les primo-accédants ; ouvrant les formations ministérielles destinées aux cadres de l'ATE à tous les directeurs et directeurs adjoints, quel que soit leur ministère d'origine ; et dont l'ensemble de l'offre sera inscrite dans un espace dédié, au sein de l'outil Mentor relayé par les sites de la DIESE et du ministère de l'intérieur.**

3 ÉVOLUER VERS UNE GOUVERNANCE AMBITIEUSE S'APPUYANT SUR DES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION ET UN PILOTAGE INTERMINISTERIEL RENFORCE

L'un des principaux constats dressés par la mission porte sur la difficulté à assurer un pilotage stratégique des parcours des directeurs et directeurs adjoints. Cette difficulté est inhérente à la nature même de ces emplois et à leur organisation : ces cadres supérieurs proviennent de multiples corps ministériels et la DMATES assure leur gestion, dans un cadre collégial, à partir de leur détachement sur des emplois fonctionnels.

Cet état de fait conduit à faire intervenir des acteurs multiples sans que leur rôle soit réellement coordonné et partagé entre les ministères. Le suivi des parcours s'en trouve fragilisé et les directeurs et directeurs adjoints eux-mêmes ont parfois le sentiment de ne pas être suffisamment accompagnés, voire même d'avoir du mal à identifier ceux à qui ils peuvent s'adresser pour la poursuite de leur carrière.

Ce constat est probablement l'une des principales fragilités du dispositif. Il peut avoir un impact significatif sur l'attractivité de ces emplois. L'incertitude qui en résulte peut en effet freiner la motivation pour s'engager dans un parcours de ce type, sans certitude sur la manière dont on continuera à être suivi dans sa carrière. De la même façon, des interrogations légitimes ont été exprimées par les directeurs et les directeurs adjoints dans les entretiens conduits par la mission sur leurs perspectives à l'issue de leur parcours en services déconcentrés.

Renforcer le pilotage stratégique des emplois de directeurs et de directeurs adjoints constitue dès lors un levier significatif pour l'attractivité de ces postes, en donnant de la visibilité à ces parcours, dans un cadre de gestion qualitatif, et en les inscrivant dans une politique de gestion collégiale et dynamique.

C'est la raison pour laquelle il est proposé de renforcer la gouvernance RH de ces emplois à la fois sur le fond, par l'élaboration de lignes directrices de gestion interministérielle dédiées à cette population, et dans l'organisation des acteurs autour d'un pilotage stratégique renouvelé.

3.1 Élaborer les lignes directrices de gestion dédiées aux fonctionnaires détachés sur les emplois de DATE, construites selon une méthode assurant la cohérence entre les différents acteurs

Les lignes directrices de gestion (LDG) sont l'une des principales innovations de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique. Instrument de droit souple, elles ont pour objet de définir les orientations stratégiques permettant de structurer la politique de gestion des fonctionnaires de l'État.

Élaborées par chaque ministère pour chaque catégorie hiérarchique ou ensemble de corps, elles ont été déclinées de manière spécifique pour l'encadrement supérieur de l'État[77] avec les lignes directrices de gestion interministérielle (LDGI).

Elles ont fait l'objet d'une déclinaison particulière pour les administrateurs de l'État, par une circulaire du 21 juillet 2023[78].

La mission recommande d'engager une démarche similaire pour les directeurs départementaux et les directeurs départementaux adjoints, qui sera annexée à la circulaire interministérielle, à l'instar de ce qui a été fait pour les administrateurs de l'État, ce qui permettra d'en assurer la bonne articulation avec les autres périmètres de l'encadrement supérieur de l'État.

[77] Article 2 de l'ordonnance n° 2021-702 portant réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique, codifié à l'article L. 413-4. Décret n° 2022-441 du 29 mars 2022 relatif aux lignes directrices de gestion interministérielle.
[78] Circulaire de la DIESE et la DGAFP relative à l'application des LDGI aux avancements de grade dans le corps des administrateurs de l'État.

3.1.1 Décliner les LDGI pour construire un socle commun relatif aux parcours sur les emplois de DATE départementaux

« *Les lignes directrices de gestion déterminent la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines* »[79] en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de mobilité, de promotion et de valorisation des parcours. Elles sont également un instrument de transparence pour les agents qui ont connaissance des orientations de leur ministère pour leur avancement et leur mobilité.

Une circulaire du Premier ministre du 20 avril 2022[80] définit les principes généraux et le contenu de ces orientations stratégiques. Au titre de ces principes figurent notamment « *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'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, l'accompagnement individualisé, la diversité et l'égalité entre les femmes et les hommes* ».

La circulaire précise par ailleurs le contenu des mobilités (fonctionnelles, géographiques, d'environnement professionnel) et l'importance, pour les premiers postes, des fonctions opérationnelles. Elle propose également un ensemble d'outils permettant de renforcer la dimension qualitative du suivi des parcours : outre les évaluations approfondies prévues par l'article L. 412-2 du code général de la fonction publique (CGFP) sont mentionnés divers programmes de détection et d'accompagnement, et en particulier les revues des cadres.

Les LDGI applicables aux administrateurs de l'État insistent par ailleurs sur les critères qualitatifs à privilégier pour l'avancement de grade. La diversité du parcours professionnel, le niveau des responsabilités et de l'expertise, les qualités d'encadrement, d'animation et de management sont ainsi mis en avant.

Les LDGI présentent une dimension à la fois qualitative et structurante pour l'encadrement supérieur de l'État.

Si elles sont, par principe, applicables aux cadres détachés sur des emplois de directions départementales, la singularité de leurs missions, leurs responsabilités sous l'autorité du préfet de département, la diversité de leurs corps d'origine, les spécificités de leurs profils et de leurs parcours sont autant de caractéristiques de nature à justifier une déclinaison des LDGI dédiée aux directeurs départementaux.

Les orientations qui seront proposées pour les cadres affectés sur des emplois de DATE départementaux s'inscriront dans le cadre des LDGI actuelles dont elles constitueront une annexe supplémentaire à celle des administrateurs de l'État.

Le contenu de ces LDGI applicables aux emplois de DATE départementaux pourra porter plus particulièrement sur les points suivants :

- les critères de recrutements (tant en termes d'expertise que de compétences managériales et d'animation) et le processus de choix des candidats, fondés sur la transparence, en rappelant quelques principes comme, par exemple, la non-nomination d'un directeur adjoint sur le poste de directeur au sein de la même direction ;
- l'évaluation et notamment l'articulation entre celle réalisée par le CSATE et celle des comités parcours et carrières ;
- les différents instruments de suivi et d'accompagnement (lettres de missions, point d'étape à l'issue de la période probatoire, *coaching*, mentorat, revue des cadres) ;

[79] Article L. 413-1 du code général de la fonction publique.
[80] Circulaire n° 6346/SG relative aux lignes directrices de gestion interministérielle.

- un programme de formation continue tout au long du parcours ;

- la gestion et la valorisation des mobilités. La question de la mobilité géographique au sein d'un bassin d'emplois pourra notamment être abordée, dans un cadre élargi à l'ensemble des emplois, au-delà de la seule sphère de l'ATE. Une expérimentation dans une région pourrait être engagée en ce sens (sous l'égide de la DIESE) ;

- la construction de parcours-types, prenant en compte les évolutions des responsabilités (de directeur adjoint à directeur), les passerelles éventuelles entre les différents types de direction et les SGCD ainsi qu'avec les directions régionales, des services de l'Etat hors de la sphère ATE, l'administration centrale ou la fonction publique territoriale.

3.1.2 Porter une démarche interministérielle coordonnée par la DIESE

Les LDGI des emplois de direction départementale seront élaborées sous le pilotage de la DIESE, en étroite collaboration avec l'ensemble des ministères, autour du ministère de l'intérieur. Cela permettra de déterminer, par-delà les différents corps et ministères d'origine, une sorte de socle commun aux emplois de directeurs départementaux et de renforcer ainsi ce collectif territorial.

La construction de ces « *LDGI des emplois de DATE des DDI et des SGCD* » pourra également associer des préfets ainsi que des représentants des directeurs et directeurs adjoints eux-mêmes.

De cette manière, les préfets pourront mieux partager les enjeux des recrutements et des parcours et participer à leur mise en œuvre autour de principes définis en commun. Les directeurs et directeurs adjoints quant à eux se sentiront, grâce à cette démarche à laquelle ils seront associés, mieux reconnus et valorisés.

Le document sera validé par la DIESE, soumis pour avis au conseil supérieur de la fonction publique de l'État et signé par le Premier ministre.

Recommandation n° 9	Élaborer des lignes directrices de gestion interministérielle des emplois de DATE des DDI et des SGCD.

3.2 Instaurer une nouvelle gouvernance nationale pour piloter, dans le cadre des LDGI, les parcours sur les emplois de DATE

La dimension interministérielle des emplois de direction départementale appelle une évolution de la gouvernance de ces emplois, pour lui donner une dimension à la fois plus stratégique et plus intégrée entre les différents ministères.

Il est proposé à cet effet, d'une part, de constituer une instance de pilotage stratégique au niveau des secrétaires généraux des ministères et, d'autre part, de transformer l'instance collégiale de gestion actuelle pour élargir ses compétences au suivi des cadres sur l'ensemble de leur parcours.

3.2.1 Une instance de pilotage stratégique au niveau des secrétaires généraux des ministères de l'ATE

La mission considère que l'ambition d'un pilotage rénové des parcours des directeurs départementaux et des directeurs adjoints doit être incarnée au plus haut niveau, au sein d'une instance de pilotage stratégique portée par les secrétaires généraux des ministères eux-mêmes.

A l'instar du comité de pilotage stratégique de l'encadrement supérieur de l'Etat, la mission propose que cette instance soit présidée par la DIESE au titre de sa responsabilité de l'ensemble de l'encadrement supérieur de l'État (il est également envisageable de recourir à une formation spécialisée du comité de pilotage stratégique de l'encadrement supérieur de l'Etat, ou du Cotech

ATE, mais il a paru utile, à ce stade, de confier ce rôle à une instance ad hoc au niveau des secrétaires généraux des ministères. Leur implication paraît en effet indispensable pour assurer cette évolution).

Son secrétariat sera confié à la DMATES.

L'instance de pilotage stratégique s'appuiera sur les LDGI dont elle s'assurera de la mise en œuvre effective et, le cas échéant, de leur évolution.

Ses principales missions seront les suivantes :

- contribuer à l'élaboration des LDGI des emplois de DATE des DDI et des SGCD ;
- anticiper les besoins en recrutement de ces emplois ;
- construire une approche prospective de l'évolution des compétences et des métiers, en veillant au développement et à la valorisation de ces compétences et métiers ;
- faciliter et promouvoir la mobilité géographique et fonctionnelle ;
- valider le programme de formation à la prise de poste et en formation continue.

3.2.2 Une instance collégiale au rôle élargi à la gestion d'ensemble des emplois de DATE dans le cadre des LDGI

Pour la mission, il s'agit de faire évoluer l'instance collégiale de gestion actuellement en place, pour prendre en compte l'intégralité du parcours, du recrutement jusqu'à la sortie vers d'autres fonctions.

Aujourd'hui, l'instance collégiale est essentiellement consacrée à la gestion des recrutements. Ainsi, la mission n'a pas eu connaissance que les sujets relatifs à la formation ou à l'évaluation (notamment l'articulation entre l'évaluation par le CSATE et celle prévue dans chaque ministère dans le cadre du dispositif « *parcours et carrières* ») soient évoqués au sein de l'instance collégiale, ni au sein des autres instances existantes (COTECH ATE, comité stratégique de l'ATE) (cf. *supra*).

Il s'agit donc d'élargir le champ de compétences de l'actuelle instance à l'ensemble du parcours professionnel des cadres de direction. Cet élargissement devra s'accompagner d'une évolution de la composition de l'instance collégiale, en fonction des sujets qui y seront traités, en veillant à la bonne articulation de son action avec celle des DRH des ministères de rattachement et avec les DES.

L'instance collégiale de gestion sera notamment alimentée dans ses travaux par les acteurs régionaux, comme les IGRH et les IGAPS, permettant ainsi de mettre en commun les informations disponibles et de les partager. Elle pourra notamment s'appuyer sur l'application ProfilCadreSup déployée par la DIESE (cf. *supra*). Elle veillera à l'adéquation entre les attentes de l'emploi et les compétences transversales et métiers des candidats sélectionnés ainsi qu'à la cohérence des parcours professionnels des cadres affectés sur des emplois de DATE.

Son secrétariat sera assuré par la DMATES.

Cette organisation suppose des moyens supplémentaires, car il n'est pas réaliste que l'intégralité de la gestion des DDI repose sur deux personnes au sein de la DMATES, qui plus est avec soixante-dix emplois de DATE supplémentaires en 2026.

Les DES pourront à ce titre être mobilisés au sein de ce collège.

Enfin, l'instance collégiale assurera le traitement de situations conflictuelles ou des dysfonctionnements impliquant des directeurs ou des directeurs adjoints en orientant leur prise en compte vers l'un des différents dispositifs existant au sein des ministères ou du COPIL des DDI et dont la DMATES a récemment fait le recensement.

Recommandation n° 10	**Consolider la gouvernance RH des directeurs et directeurs adjoints de DDI et de SGCD en mettant en place un collège de pilotage stratégique au niveau des secrétaires généraux des ministères, présidé par la DIESE, compétent sur l'ensemble des parcours professionnels, et s'appuyant sur l'actuelle instance collégiale aux missions élargies.**

CONCLUSION

Quinze ans après la création des emplois de DATE départementaux, la mission estime nécessaire de faire évoluer leur gouvernance actuelle pour une meilleure gestion de leurs titulaires.

Cette nouvelle gouvernance devra concentrer ses travaux sur les recrutements, les parcours et la formation des cadres occupant ces emplois ou ayant vocation à les occuper, dans la logique d'une plus forte interministérialité. Pour ce faire, elle doit pouvoir s'appuyer sur des lignes de gestion interministérielle qui restent à élaborer.

Une telle démarche doit permettre aux employeurs de renforcer l'attractivité de ces emplois et aux cadres supérieurs de l'Etat qui les occupent d'être mieux accompagnés dans le déroulement de leur carrière.

Parallèlement, des mesures peuvent être prises pour faciliter, sur le plan matériel, les mobilités et conforter le positionnement des directeurs et directeurs adjoints des DDI et des SGCD au sein du collectif de l'ATE.

Au-delà de sa forte dimension ressources humaines, cette évolution veut s'inscrire dans la démarche engagée ces dernières années visant à renforcer au niveau départemental l'administration territoriale de l'État au service de la population, des collectivités territoriales et des acteurs socio-économiques.

Nathalie COLIN
Inspectrice générale de l'administration

Éric GINÉSY
Inspecteur des affaires sociales

Jean-Pierre LESTOILLE
Inspecteur général de l'environnement et du développement durable

Magali PECQUERY
Inspectrice générale au conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux

Éric CAYOL
Inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche

Nicole NESPOULOUS
Cheffe de l'inspection générale des services (DGCCRF)

Stéphane ROUVÉ
Inspecteur général de l'administration

Éric TANAYS
Inspecteur général de l'environnement et du développement durable

ANNEXES

Annexe n° 1 : **Lettre de mission**

MINISTÈRE
DE L'INTÉRIEUR
Liberté
Égalité
Fraternité

Paris, le 03 JUIN 2025
Réf. :

Le préfet, directeur du cabinet du ministre d'État, ministre de l'intérieur

à

Monsieur le président du comité de pilotage de la mission inter-inspections des directions départementales interministérielles

s/c de Monsieur le chef du service de l'inspection générale de l'administration

Objet : Mission relative à l'évolution des parcours des cadres affectés sur des emplois de direction de l'administration territoriale de l'État (DATE) en DDI et SGCD.

Depuis le 1er mai 2019, la direction des missions de l'administration territoriale et de l'encadrement supérieur (DMATES) du ministère de l'intérieur assure la gestion des emplois de directeur départemental interministériel et adjoint sous le statut d'emploi de direction d'administration territoriale de l'Etat (DATE) . Lors du premier semestre 2021, marqué par la création des secrétariats généraux communs départementaux et la transformation des directions départementales de la cohésion sociale (DDCS) en directions départementales de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS) le périmètre s'est étendu à plus de 120 emplois supplémentaires, pour porter à 611, le nombre de postes départementaux suivis. Ces évolutions se sont également traduites par un élargissement des champs d'intervention à couvrir pour les titulaires de ces postes.

Le pilotage de chaque procédure de recrutement, assuré par la DMATES, s'opère dans une sphère interministérielle composée des ministères du périmètre de l'administration territoriale de l'Etat (ATE), les fonctions concernées étant assurées par des cadres supérieurs très majoritairement originaires de ces différents ministères.

Au cours des six années écoulées, et plus généralement depuis 2010, date de création des emplois de direction interministériels, il ressort que les profils des titulaires de ces emplois ont évolué, tant au regard de leur origine statutaire que du parcours accompli avant d'accéder à ces fonctions.

L'attrition des viviers et la perte d'attractivité constatée de la fonction publique dont le constat doit être partagé et chiffré peuvent également constituer des limites au recrutement et conduire à une évolution des profils retenus. Au cours de ces dernières années, ont ainsi été observés une augmentation du nombre de republication d'avis de vacance de poste, faute de candidatures adéquates, un accroissement des fins de fonction au regard de profils inadaptés ainsi qu'une évolution des statuts et corps représentés.

De la même manière, la durée limitée du détachement dans l'emploi impliquant des mobilités géographiques ou fonctionnelles régulières, peut avoir des effets sur les projets professionnels et personnels des directeurs et candidats potentiels au regard de la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

La réforme de l'encadrement supérieur engagée en 2022 a également impacté les processus de recrutement des emplois DATE. Plusieurs changements, tels que la modification des grilles indiciaires désormais différenciées en fonction du corps d'appartenance du cadre nommé ou la définition de passerelles possibles vers le corps des administrateurs de l'Etat pour les titulaires d'emploi DATE, sont de nature à influer sur l'intérêt porté à ces postes. L'instauration d'une évaluation sexennale obligatoire pour chaque cadre nommé sur un emploi supérieur de l'Etat, avec la possibilité de l'engager au niveau de l'administration d'origine ou de l'administration d'emploi, constitue une transformation notable pour améliorer l'accompagnement des fonctionnaires concernés.

Il ressort également des éléments recueillis lors d'entretiens individuels que les titulaires de ces postes, expriment des interrogations sur leur périmètre de responsabilité et leur trajectoire professionnelle de court et moyen termes, ainsi que sur la visibilité dont ils peuvent disposer pour la suite de leur carrière sur l'impact du suivi en « double carrière » assuré par leur ministère d'origine et leur ministère d'accueil. La valorisation de l'expérience sur emploi DATE pour se projeter vers de nouvelles fonctions est également une source de questionnements, voire de freins avant de candidater à un emploi à plus forte responsabilité.

Au regard de cette dimension multifactorielle qui influe sur le choix des agents susceptibles d'occuper des emplois DATE en directions départementales interministérielles ou secrétariats généraux communs, la mission aura notamment à conforter et objectiver les constats relevant des aspects suivants :

- les facteurs qui conduisent à observer une plus faible attractivité des emplois de direction des DDI et SGCD
- l'évolution des profils des candidats retenus pour les emplois DATE et ses incidences sur le déroulé des parcours,
- les besoins de visibilité accrue exprimés par les directeurs départementaux, sur leur trajectoire professionnelle de moyen, voire long terme,
- l'incidence des durées de détachement dans l'emploi, sur la mobilité géographique et fonctionnelle,
- la stratégie de constitution des viviers définie par chaque ministère concerné, en vue de pourvoir l'ensemble des emplois inscrits à la vacance par des profils adaptés,
- la formation à la prise de poste, à l'acculturation interministérielle ainsi que de la formation continue,
- l'impact de la cotation des emplois, tant à l'échelle des postes DATE pilotés par le ministère de l'intérieur qu'au regard des autres emplois de l'encadrement supérieur, sur les choix opérés par les candidats,
- la réalité des allers-retours effectués entre l'administration d'origine (administration centrale, services déconcentrés et établissements publics en relevant) et le ministère de l'intérieur,
- l'adéquation entre les besoins en formation qui sont exprimés par les titulaires d'emploi DATE et les propositions formulées par les ministères du périmètre ATE.
- les effets de la réforme de l'encadrement supérieur.

Les recommandations porteront notamment sur :

- les outils (formation, accompagnement…) pouvant être mis en place pour mieux identifier et préparer les cadres à l'accès aux fonctions de directeur départemental

interministériel et les appuyer dans l'exercice professionnel quotidien, en précisant les rôles respectifs des ministères d'origine et du ministère d'emploi;

- les évolutions à apporter pour accroître l'attractivité des postes, et éventuellement les propositions d'évolution du cadre statutaire et indemnitaire applicable à ces emplois,
- les démarches à privilégier pour construire des trajectoires professionnelles de moyen terme, pouvant notamment favoriser des alternances entre périmètres ministériels,
- l'adaptation éventuelle du cadre réglementaire relatif au processus de recrutement des emplois DATE sans méconnaître des effets de bords sur les emplois DATE ne relevant pas du périmètre de la mission
- la professionnalisation et l'accompagnement des recruteurs pour objectiver l'appréciation des compétences managériales et techniques attendues sur ces emplois.
-

Pour mener à bien ses travaux, la mission pourra s'appuyer sur le concours du secrétariat général du ministère de l'intérieur (DMATES), des secrétariats généraux des ministères du périmètre de la mission inter-inspections et de la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE).

Vous rendrez vos conclusions d'ici au 30 septembre 2025.

Franck ROBINE

Annexe n° 2 : Liste des personnes rencontrées

MINISTÈRES

PREMIER MINISTRE

DÉLÉGATION INTERMINISTERIELLE À L'ENCADREMENT SUPÉRIEURE DE L'ÉTAT (DIESE)

- Isabelle BRAUN-LEMAIRE, déléguée interministérielle
- Grégory BROUSSEAUD, chef de service, adjoint de la déléguée interministérielle
- Jacques CLÉMENT, conseiller de la déléguée, responsable cadres et emplois dirigeants
- Stéphane RICHARD, chef de projet déploiement et professionnalisation de l'accompagnement
- Thierry RODRIGUEZ, chef de projet VINCI et numérique

MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

- Hugues MOUTOUH, secrétaire général
- Fabienne BALUSSOU, directrice des missions de l'administration territoriale et de l'encadrement supérieur (DMATES)
- Jocelyn SNOECK, délégué à la mobilité et aux carrière (DMATES)
- Didier JOSSO, chef de la mission de l'animation et de la valorisation de l'administration territoriale de l'État (DMATES)

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'APPUI TERRITORIAL ET DE L'ÉVALUATION (CSATE)

- Bernard SCHMELTZ, président du CSATE
- Jean-Sébastien LAMONTAGNE, vice-président du CSATE
- Éric SPITZ, vice-président du CSATE
- Christophe DESCHAMPS, secrétaire général du CSATE

MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE, DE LA BIODIVERSITÉ, DE LA FORÊT, DE LA MER ET DE LA PÊCHE

- Guillaume FORESTIER, secrétaire général
- Anne DEBAR, directrice des ressources humaines
- Laurent TAPADINHAS, délégué à l'encadrement supérieur
- Tanguy BOUCHAUD, délégué à l'encadrement supérieur adjoint

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE LA SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE

- Cécile BIGOT-DEKEYSER, secrétaire générale
- Nadine RICHARD-PEJUS, adjointe au chef du service des ressources humaines
- Vincent SEVENO, adjoint à la déléguée au pilotage et à la transformation
- Louis JACQUART, adjoint à la déléguée à l'encadrement supérieur
- Laure FLORENT, experte auprès de la déléguée à l'encadrement supérieur
- Vincent FAVRICHON, président du collège des inspecteurs et ingénieurs généraux chargés de l'appui aux personnes et aux structures
- Jean-Luc LINARD, ingénieur général chargé de l'appui aux personnes et aux structures
- Michel GOMEZ, ingénieur général chargé de l'appui aux personnes et aux structures

MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE LA SANTÉ, DES SOLIDARITÉS ET DES FAMILLES

- Sophie LEBRET, secrétaire générale
- Sophie BARON, secrétaire générale adjointe
- Stéphanie COURS, cheffe de service
- Caroline GARDETTE-HUMEZ, directrice des ressources humaines
- Pierre RAMAIN, directeur général du travail
- Anouk LAVAURE, directrice générale adjointe

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA SOUVERAINETÉ INDUSTRIELLE

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

- Anne BLONDY-TOURET, secrétaire générale
- Arnaud JULLIAN, secrétaire général adjoint
- Isabelle PEROZ, cheffe de service, déléguée à la synthèse, coordination et innovation (DSCI)
- Pierre DUMAS, responsable du pôle ATE/PPG - DSCI
- Marc ESTOURNET, délégué à l'encadrement supérieur
- Sophie de CASTELNAU, déléguée adjointe à l'encadrement supérieur

DIRECTION GÉNERALE DE LA CONCURRENCE, DE LA CONSOMMATION ET DE LA RÉPRESSION DES FRAUDES

- Hélène CHARPENTIER, sous-directrice de la sous-direction des ressources humaines, des affaires financières et de l'organisation
- Isabelle NOTTER, déléguée à l'animation territoriale et à l'attractivité
- Ary BEAUJOUR, délégué à la mobilité et à la carrière des cadres
- Marianne LEFORT, adjointe au chef de bureau « Valorisation des compétences »

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

- Thierry LE GOFF, secrétaire général
- Audrey PERUSIN, sous directrice du recrutement et des carrières des cadres supérieurs de l'administration centrale, des opérateurs et des services déconcentrés de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports
- Pascal ÉTIENNE, expert de haut niveau en charge de l'animation territoriale et de la coordination des services centraux dans les domaines de la jeunesse, de la vie associative, de l'engagement civique et des sports

MINISTÈRE DE L'ACTION PUBLIQUE, DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA SIMPLIFICATION

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

- Boris MELMOUX-EUDE, directeur général de l'administration et de la fonction publique
- Philippe CHARPENTIER, chef du service des politiques sociales, salariales et des carrières
- Hélène MARTIN, sous-directrice de la synthèse statutaire, des politiques territoriales et des partenariats

MINISTÈRE DES OUTRE-MER

- Olivier JACOB, directeur général des outre-mer

GROUPEMENTS DES DIRECTEURS DE DIRECTIONS DÉPARTEMENTALES INTERMINISTÉRIELLES (DDI) ET SECRÉTARIATS GÉNÉRAUX COMMUNS DÉPARTEMENTAUX (SGCD)

GROUPEMENT DES DIRECTEURS, DIRECTRICES ET ADJOINT(E)S DE DDT ET DDTM

- Benoît DUFUMIER, président du groupement, directeur de la DDTM des Côtes-d'Armor,
- Simone SAILLANT[81], directrice de la DDT de l'Essonne
- Laurence PUJO, directrice de la DDT de la Haute-Garonne
- François GORIEUX[79], directeur de la DDT de l'Isère

ASSOCIATION DES DIRECTEURS, DIRECTRICES ET ADJOINT(E)S DES DDETS, DDPP ET DDETSPP

- Laurent WILLEMAN, président de l'association, directeur départemental de la DDETS du Rhône
- Nathalie CHOMETTE, directrice de la DDETS du Pas-de-Calais
- Hélène VIAL, directrice de la DDETS des Pyrénées-Atlantiques
- Geneviève CASCHETTA, directrice adjointe de la DDPP de la Côte-d'Or
- Anne COSTAZ[79], directrice de la DDPP de Saône-et-Loire

GROUPEMENT DES DIRECTEURS DE SGCD (DATE ET NON DATE)

- Karen JOUAN, présidente du groupement, directrice du SGCD des Côtes-d'Armor
- Régis HONORÉ, directeur du SGCD de l'Isère
- Nathalie PICHET, directrice du SGCD de l'Ain.

ADMINISTRATION TERRITORIALE

PRÉFECTURES

- Pierre-André DURAND, préfet de région Occitanie
- Jean-Benoît ALBERTINI, préfet de région Normandie
- Julien CHARLES, préfet de Seine-Saint-Denis
- Chantal MAUCHET, préfète de l'Ain
- Emmanuel AUBRY, préfet du Haut-Rhin

DIRECTIONS RÉGIONALES

DIRECTIONS RÉGIONALES DE L'ENVIRONNEMENT, DE L'AMÉNAGEMENT ET DU LOGEMENT (DREAL)

- Éric FISSE, directeur de la DREAL de Bretagne
- Élise REGNIER, directrice adjointe de la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes
- Isabelle VALADE, directrice adjointe de la DREAL Nouvelle-Aquitaine

DIRECTIONS RÉGIONALES DE L'ALIMENTATION, DE L'AGRICULTURE ET DE LA FORÊT (DRAAF)

- Pierre BESSIN, directeur de la DRAAF Grand-Est
- Stéphane DEFOS, directeur adjoint de la DRAAF Occitanie
- Isabelle JEUDY, directrice adjointe de la DRAAF Normandie

[81] *Également entendu(e) dans le cadre des entretiens individuels organisés par la mission.*

DIRECTIONS RÉGIONALES DE L'ÉCONOMIE, DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL ET DES SOLIDARITÉS (DREETS)

- Angélique ALBERTI, directrice de la DREETS Grand-Est
- Hélène AVIGNON, directrice adjointe la DREETS Bretagne
- Jean-Guillaume BRETENOUX, directeur de la DREETS de Nouvelle Aquitaine

DIRECTIONS DÉPARTEMENTALES INTERMINISTÉRIELLES ET SECRÉTARIATS GÉNÉRAUX COMMUNS DÉPARTEMENTAUX

RÉGION AUVERGNE-RHONE-ALPES

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL ET DES SOLIDARITÉS DE L'AIN

- Olivier PATERNOSTER, directeur

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DES TERRITOIRES DE LA DRÔME

- Pierre BARBERA, directeur

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL ET DES SOLIDARITES DE L'ISÈRE

- Corinne GAUTHERIN, directrice

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DES TERRITOIRES DE L'ISÈRE

- François GORIEU, directeur

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE LA PROTECTION DES POPULATIONS DE LA LOIRE

- Pierre CABRIDENC, directeur

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL, DES SOLIDARITÉS ET DE LA PROTECTION DES POPULATIONS DE LA HAUTE-LOIRE

- Romain BERTRAND, directeur adjoint

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DES TERRITOIRES DU PUY-DE-DÔME

- Guilhem BRUN, directeur

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DES TERRITOIRES DU RHÔNE

- François-Xavier CEREZA, directeur

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL ET DES SOLIDARITÉS DE HAUTE-SAVOIE

- Chrystèle MARTINEZ, directrice

RÉGION BRETAGNE

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DES TERRITOIRES ET DE LA MER DES CÔTES-D'ARMOR

- Pierre-Stéfan VILBOIS, directeur adjoint

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE LA PROTECTION DES POPULATIONS DU FINISTÈRE

- Florence COTTAIS, directrice adjointe

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DES TERRITOIRES ET DE LA MER D'ILLE-ET-VILAINE

- Thierry LATAPIE-BAYROO, directeur

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DES TERRITOIRES ET DE LA MER DU MORBIHAN

- Thierry CHATELAIN, directeur

RÉGION BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL ET DES SOLIDARITÉS DE LA CÔTE-D'OR

- Alix DUMONT SAINT PRIEST, directrice adjointe

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DES TERRITOIRES DU DOUBS

- Laurent KOMPF, directeur adjoint

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL, DES SOLIDARITÉS ET DE LA PROTECTION DES POPULATIONS DE LA NIÈVRE

- Géraldine CHARLAT-SPONY, directrice

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL, DES SOLIDARITÉS ET DE LA PROTECTION DES POPULATIONS DE LA NIÈVRE

- Sarah GRIZARD-MARTIN , directrice adjointe

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE LA PROTECTION DES POPULATIONS DE SAONE-ET-LOIRE

- Anne COSTAZ, directrice

RÉGION CENTRE-VAL-DE-LOIRE

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL, DES SOLIDARITÉS ET DE LA PROTECTION DES POPULATIONS DU LOIR-ET-CHER

- Thérèse PLACE-DENIER, directrice adjointe

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL ET DES SOLIDARITÉS DU LOIRET

- Sylvie FEIGNON, directrice adjointe

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DES TERRITOIRES DU LOIRET

- Jean-Pierre GORON, directeur

RÉGION CORSE

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DES TERRITOIRES DE CORSE-DU-SUD

- Jean-Hugues VOS, directeur adjoint

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL, DES SOLIDARITÉS ET DE LA PROTECTION DES POPULATIONS DE HAUTE-CORSE

- Marie-Françoise BALDACCI, directrice

RÉGION GRAND-EST

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL, DES SOLIDARITÉS ET DE LA PROTECTION DES POPULATIONS DE LA MARNE

- Ghislaine LUCOT, directrice

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL ET DES SOLIDARITÉS DE MEURTHE-ET-MOSELLE

- Élise AUGÉ, directrice adjointe

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL, DES SOLIDARITÉS ET DE LA PROTECTION DES POPULATIONS DE LA MEUSE

- Daniel GROSJEAN, directeur adjoint

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL COMMUN DÉPARTEMENTAL DU BAS-RHIN

- Nathalie MASSE-PROVIN, directrice

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL, DES SOLIDARITÉS ET DE LA PROTECTION DES POPULATIONS DES VOSGES

- Patrick OSTER, directeur

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DES TERRITOIRES DES VOSGES

- Grégory BOINEL, directeur adjoint

RÉGION HAUTS-DE-FRANCE

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL ET DES SOLIDARITES DU NORD

- Emmanuel RICHARD, directeur

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DES TERRITOIRES ET DE LA MER DU NORD

- Isabelle LIBERKOWSKI, directrice adjointe

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE LA PROTECTION DES POPULATIONS DU PAS-DE-CALAIS

- Catherine MAINGUET, directrice

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE LA PROTECTION DES POPULATIONS DE LA SOMME

- Samuel CARON, directeur adjoint

RÉGION ÎLE-DE-FRANCE

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE LA PROTECTION DES POPULATIONS DE L'ESSONNE

- Sylvain POSIÈRE, directeur adjoint

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DES TERRITOIRES DE L'ESSONNE

- Simone SAILLANT, directrice

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE LA PROTECTION DES POPULATIONS DE SEINE-SAINT-DENIS

- Jean-Jérôme JUNG, directeur adjoint

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL COMMUN DÉPARTEMENTAL DU VAL-D'OISE

- Bruno MOUGET, directeur

RÉGION NORMANDIE

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL ET DES SOLIDARITÉS DE L'EURE

- Benoît DESHOGUES, directeur

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL DES SOLIDARITÉS ET DE LA PROTECTION DES POPULATIONS DE L'ORNE

- Dalila BENAKCHA, directrice adjointe

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE LA PROTECTION DES POPULATIONS DE SEINE-MARITIME

- Pascal DESILLE-LEGEAY, directeur adjoint

RÉGION NOUVELLE-AQUITAINE

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DES TERRITOIRES ET DE LA MER DE CHARENTE-MARITIME

- Xavier AERTS, directeur

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DES TERRITOIRES DE DORDOGNE

- Christophe LEYSSENNE, directeur

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL DES SOLIDARITÉS DE GIRONDE

- Thierry BERGERON, directeur

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DES TERRITOIRES ET DE LA MER DE GIRONDE

- Mathieu ESCAFRE, directeur

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL, DES SOLIDARITÉS ET DE LA PROTECTION DES POPULATIONS DES LANDES

- Claire-Lise BORDES, directrice adjointe

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL, DES SOLIDARITÉS ET DE LA PROTECTION DES POPULATIONS DU LOT-ET-GARONNE

- Arnaud BONTEMPS, directeur adjoint

RÉGION OCCITANIE

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DES TERRITOIRES DE L'ARIÈGE

- Anne CALMET, directrice

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL, DES SOLIDARITÉS ET DE LA PROTECTION DES POPULATIONS DE L'AVEYRON

- Franck BUFFEL, directeur

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE LA PROTECTION DES POPULATIONS DU GARD

- Frédéric FORNER, directeur

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DES TERRITOIRES ET DE LA MER DU GARD

- Jean-Emmanuel BOUCHUT, directeur adjoint

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DES TERRITOIRES DE HAUTE-GARONNE

- Christophe BOUILLY, directeur adjoint

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DES TERRITOIRES DU LOT

- Armelle LE BRUN, directrice adjointe

RÉGION PAYS-DE-LA-LOIRE

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL ET DES SOLIDARITES DE LOIRE-ATLANTIQUE

- Sabine GIRAULT, directrice

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE LA PROTECTION DES POPULATIONS DE MAINE-ET-LOIRE

- Sophie QUERRY, directrice adjointe

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DES TERRITOIRES DE MAINE-ET-LOIRE

- Catherine GIBAUD, directrice adjointe

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL, DES SOLIDARITÉS ET DE LA PROTECTION DES POPULATIONS DE MAYENNE

- Sébastien GROSJEAN, directeur adjoint

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL ET DES SOLIDARITÉS DE VENDÉEVENDÉE

- Mehdi LALAM, directeur adjoint

RÉGION PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL ET DES SOLIDARITÉS DES BOUCHES-DU-RHÔNE

- Nathalie DAUSSY, directrice

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DES TERRITOIRES ET DE LA MER DES BOUCHES-DU-RHÔNE

- Patrick VAUTERIN, directeur

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL ET DES SOLIDARITÉS DU VAR

- Pascale ROBERDEAU-BEAUGE, directrice adjointe

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL COMMUN DÉPARTEMENTALDU VAR

- Sébastien ODDONE, directeur

RÉGION RÉUNION

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL COMMUN DÉPARTEMENTAL DE LA RÉUNION

- Barbara FÉLICIE, directrice

INSTITUT NATIONAL DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE (INTEPF)

- Stéphanie VIALAT, directrice adjointe des études
- Caroline GUIGUE, cheffe du département des formations continues
- Anne LOQUERIE, adjointe à la cheffe du département des formations continues
- Adèle GUIVARC'H, responsable de projet au sein du département des formations continues

CADRES INSCRITS AU PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ACCÈS À UN PREMIER EMPLOI DE DDETS ADJOINT ET DDETS ORGANISÉ PAR L'INTEPF - SESSION 2025-2026

- Marie ANTHELME, cheffe du pôle travail à la DREETS de Corse
- Nathalie BLANC, adjointe au chef de département santé sécurité au travail à la DREETS Auvergne-Rhône-Alpes
- Guillaume BOLLIER, responsable d'unité de contrôle à la DDETS de l'Hérault
- Marie-Lise CARTON-ZITO, adjointe au sous-directeur des conditions de travail de la santé-et de la sécurité au travail à la direction générale du travail
- Sophie CHERMAT, cheffe du département de lutte contre le travail illégal à la DREETS Auvergne-Rhône-Alpes
- Virginie CHRESTIA-CABANNE, adjointe à la cheffe du bureau risques chimiques et maladies professionnelles à la direction générale du travail
- François-Pierre CONSTANT, adjoint à la cheffe du bureau DASIT 1 à la direction générale du travail
- Charlie GRIGNON, responsable d'unité de contrôle à la DDETS de la Vienne
- Mehdi JOUHAR, délégué régional à l'accompagnement des entreprises et des parcours professionnels à la DREETS d'Occitanie
- Manuel LACAMPAGNE, responsable d'unité de contrôle à la DDETS de la Sarthe
- Olivier LE NY, chef du service développement des territoires et accompagnement des entreprises à la DDETSPP de l'Yonne
- Hervé LEGRAND, chef du pôle travail à l'unité départemental 75 de la DRIEETS Paris-Artois
- Lydia LEPICA, adjointe au responsable du pôle travail à la DEETS de Guadeloupe
- Audrey MASCHERIN, cheffe du service insertion par l'activité économique à la DDETS de Moselle
- Julie NARDIN, responsable du pôle travail à la DDETS du Rhône
- Guillaume ROBIN, chargé de projets à la DRIETTS d'Île-de-France
- Bertrand VIGIER, responsable d'unité de contrôle à la DREETS des Pays-de-la-Loire

GROUPE INITIATIVE JEUNES CONSTITUÉ AU SEIN DU MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

- Fanny BONTEMPS, cheffe du service des territoires, de l'aménagement et de la transition écologique de la DDT des Yvelines

- Aurélie GOURDON, thésarde à l'école nationale des ponts et chaussées (ENPC), précédemment adjointe au chef du service eaux et risques de la DDT de la Côte-d'Or
- Antoine PELLETIER, adjoint au chef du service habitat et rénovation de l'unité départementale des Hauts-de-Seine - direction régionale et interdépartementale de l'hébergement et du logement d'Île-de-France
- Marie SAULGEOT, cheffe du bureau des opérateurs et services ferroviaires de voyageurs à la direction générale des infrastructures, des transports et des mobilités (DIGTM)
- Guylain THÉON, conseiller développement durable pour le service économique régional de Rome

Annexe n° 3 : Compétences de la DIESE et des délégués à l'encadrement supérieur intéressant les emplois de DATE

En application du décret n°2021-1775 du 24 décembre 2021 relatif à la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État, aux délégués ministériels à l'encadrement supérieur et au comité de pilotage stratégique de l'encadrement supérieur de l'État, la DIESE assume plusieurs missions en y associant la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), et notamment :

- elle pilote l'élaboration des lignes directrices de gestion interministérielle et en assure la mise en œuvre ;

- elle participe à la promotion et au renforcement de l'égalité entre les femmes et les hommes et à la diversité des profils au sein de l'encadrement supérieur et dirigeant de l'État ;

- elle met en œuvre des actions d'accompagnement individualisé et collectif des cadres dirigeants de l'État et des agents qui ont vocation à exercer ces emplois et veille à la qualité des actions d'accompagnement des cadres supérieurs mises en place par les ministères ;

- elle définit les orientations stratégiques en matière de formation initiale et continue pour les cadres supérieurs et dirigeants ;

- elle accompagne les ministères dans la mise en œuvre de leur politique d'encadrement supérieur et définit la stratégie de professionnalisation des délégués ministériels à l'encadrement supérieur ;

- elle s'assure de la professionnalisation des procédures de recrutement des cadres supérieurs et dirigeants et de la transparence des conditions et modalités de nomination.

Quant aux délégués à l'encadrement supérieur (créés en application de l'article 5 du décret n°2021-1775 du 24 décembre 2021 précité), ils sont chargés de coordonner et de mettre en œuvre la politique ministérielle des ressources humaines en matière d'encadrement supérieur dans le cadre de la politique interministérielle fixée par la DIESE. À ce titre :

- ils accompagnent les cadres supérieurs dans leur parcours professionnel et les conseillent en matière de mobilité ;

- ils promeuvent et mettent en œuvre des actions d'accompagnement individualisé des cadres supérieurs ;

- ils veillent à la mise en œuvre par les directions des ressources humaines des mesures nécessaires à l'évaluation individuelle et collégiale des cadres supérieurs ;

- ils accompagnent la professionnalisation des processus de recrutement.

Annexe n° 4 : Cadre juridique des emplois de DATE en DDI et SGCD

Les emplois de direction d'administration territoriale de l'État (DATE) sont des emplois fonctionnels

Dans le cadre de la réforme de l'administration territoriale de l'État (RéATE), le décret n°2009-1484 du 3 décembre 2009 a créé les directions départementales interministérielles (DDI).

Elles se substituent à l'organisation départementale antérieure, caractérisée par l'existence de directions départementales ministérielles (DDE, DDAF, DDEA, DDJS, DDSV, UDCCRF, DDASS, missions des droits des femmes) à la tête desquelles les directeurs occupaient déjà des emplois fonctionnels.

Le décret prévoit, aux termes de ses articles 12 et 13, que les directeurs et les directeurs adjoints des DDI sont nommés dans les conditions fixées par le décret n°2009-360 du 31 mars 2009 (dont certaines dispositions ont été reprises dans le décret n° 2019-1594 du 31 décembre 2019 relatif aux emplois de direction de l'État [cf. page suivante]).

Celui-ci, relatif aux emplois de direction de l'administration territoriale de l'État, *« fixe les missions et les conditions de nomination et d'avancement dans les emplois de direction de l'administration territoriale de l'État. »*

Le décret de 2009 précise :

- les missions des directeurs (« *chargés de la mise en œuvre des politiques publiques qui leur sont confiées* »),
- les conditions de nomination dans les emplois (autorité de nomination, publication des vacances d'emplois, conditions statutaires d'accès à l'emploi, , ancienneté de services, avis du préfet sur les nominations),
- la durée d'exercice des fonctions (cinq ans renouvelable sans pouvoir excéder huit ans), les conditions de reconduction sur l'emploi,
- leur évaluation annuelle, « *conduite par le supérieur hiérarchique direct* »,
- les conditions d'avancement dans les emplois : indice de détachement sur l'emploi, nombre d'échelons par groupe (quatre), durée de chaque échelon.

Les emplois de DATE sont répartis entre différents groupes de fonctions

Les emplois de DATE ont fait l'objet à leur création d'une répartition entre cinq groupes de fonctions, en fonction du poids démographique des départements.

Un arrêté du 29 décembre 2009[82] fixe la liste et le classement par groupes des emplois de direction des DDI et les répartit entre les groupes II à V (voir ci-dessous), le groupe I ne concernant que les emplois de directeur régional et de secrétaire général pour les affaires régionales (SGAR).

Le classement dans l'un des groupes est déterminé « *en fonction du niveau des responsabilités, fonctionnelles et territoriales, correspondant à chaque emploi.* »

[82] Arrêté du 29 décembre 2009 fixant la liste et le classement par groupes des emplois de direction des directions départementales interministérielles

Les directeurs adjoints relèvent du groupe immédiatement inférieur à celui du directeur correspondant (le directeur adjoint en charge de la mer dans les DDTM peut être classé dans un groupe encore inférieur).

Répartition des emplois de DATE en DDI par groupe

	Groupe II	Groupe III	Groupe IV
DDT	7	33	28
DDTM	14	13	0
DDETS	8	18	21
DDETSPP	0	23	24
DDPP	18	21	12

Source : arrêté du 29 décembre 2009 fixant la liste et le classement par groupes des emplois de direction des directions départementales interministérielles

Le classement défini lors de la création des DDETS et DDETSPP reprend celui qui s'appliquait aux DDCS, à quelques exceptions (Oise et Meurthe-et-Moselle notamment).

Enfin, les emplois de directeur de SGCD ont fait l'objet, en 2022, d'une transformation partielle en emplois fonctionnels, pour 29 d'entre eux. Ils relèvent des groupes IV et V.

En 2019, l'ensemble des emplois de direction d'administration centrale et des services déconcentrés ont été regroupés dans un texte unique, le décret n° 2019-1594 du 31 décembre 2019 relatif aux emplois de direction de l'État.

Ce décret comporte des dispositions communes à ces emplois, notamment sur le recrutement (publication des avis de vacances, conditions statutaires et d'ancienneté d'accès aux emplois, autorité collégiale pour examiner les candidatures, durée sur les emplois fixée à trois ans pour les emplois de direction d'administration centrale et quatre pour les autres).

Le texte distingue ensuite entre les emplois d'administration centrale et ceux des services déconcentrés pour lesquels il reprend largement les dispositions antérieures, s'agissant notamment du classement dans les groupes d'emploi et les durées d'échelon.

Les conditions d'ancienneté pour accéder à un emploi de directeur ou de directeur adjoint diffèrent selon le corps d'origine et le groupe de fonctions :

- l'accès à un emploi de groupe II est ouvert aux fonctionnaires appartenant à un corps culminant au moins à la HEB (ou ayant exercé des fonctions sur un emploi du même niveau indiciaire pendant au moins trois ans) et justifiant « *d'au moins six années d'activités professionnelles diversifiées les qualifiant particulièrement pour l'exercice de fonctions supérieures de direction, d'encadrement ou d'expertise* »[83] ;

- l'accès à un emploi des groupes III, IV et V[84] est quant à lui ouvert aux fonctionnaires appartenant à un corps dont l'indice terminal est au moins égale à l'indice brut (IB) 995. Pour accéder à un emploi de groupe III, il faut en outre justifier de six ans de services dans le corps, avoir occupé pendant au moins trois ans un emploi culminant à l'IB 1027, et avoir atteint au moins l'IB 896. Pour accéder à un emploi de groupe IV ou V, il faut justifier de 10 ans d'ancienneté dans son corps, dont trois dans un grade d'avancement.

[83] Article 4 du décret n°2019-1594 du 31 décembre 2019 relatif aux emplois de direction de l'État.
[84] Articles 47 et 48 du même décret.

Jusqu'à la réforme de 2022, l'échelonnement indiciaire applicable aux emplois de DATE était propre à chaque groupe[85]. Il culminait à la HEA (pour les emplois du groupe V) et à la HEC (pour ceux du groupe II).

Emplois du Groupe I

échelon 4	HED
échelon 3	HEC
échelon 2	HEB bis
échelon 1	HEB

Emplois du Groupe II

échelon 4	HEC
échelon 3	HEB Bis
échelon 2	HEB
échelon 1	HEA

Emplois du Groupe III

échelon 5	HEB Bis
échelon 4	HEB
échelon 3	HEA
échelon 2	1027
échelon 1	977

Emplois du Groupe IV

échelon 5	HEB
échelon 4	HEA
échelon 3	1027
échelon 2	977
échelon 1	912

Emplois du Groupe V

échelon 6	HEA
échelon 5	1027
échelon 4	977
échelon 3	912
échelon 2	862
échelon 1	813

[85] Article 14-1 du décret n°2008-836 du 22 août 2008 fixant l'échelonnement indiciaire des corps et des emplois communs aux administrations de l'État et de ses établissements publics ou afférent à plusieurs corps de fonctionnaires de l'État et de ses établissements publics.

La réforme de l'encadrement supérieur de l'État

Dans le cadre de la réforme de la haute fonction publique de 2021, un décret de novembre 2022[86] réorganise le dispositif des emplois fonctionnels.

Pour ce qui concerne les emplois de direction des DDI, il modifie les grilles indiciaires déterminant le niveau de rémunération des personnes détachées sur ces emplois. La rémunération indiciaire s'établit par référence à celle du corps des administrateurs de l'État.

En fonction de l'indice sommital de leur corps d'origine, les intéressés évoluent soit sur le premier grade du corps des administrateurs de l'État (c'est le cas par exemple des attachés d'administration de l'État, des ingénieurs des travaux publics de l'État (ITPE) et des ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement (IAE), soit sur le second grade pour ceux dont le corps d'origine culmine à hors-échelle B et au-delà.

Ces dispositions conduisent ainsi à classer de manière différente les fonctionnaires nommés sur ces emplois selon leur corps d'origine. Il en résulte que deux directeurs ou directeurs adjoints appartenant à un même groupe peuvent relever de deux grilles indiciaires différentes selon leur corps d'origine.

Les modifications apportées au déroulement indiciaire sur ces emplois sont significatives : on passe de groupes comportant quatre à six échelons, à un classement permettant un déroulement sur trente échelons pour le premier grade, trente-deux pour le second, avec des conditions d'avancement très différentes : cadencement plus rapide et gain indiciaire moins important à l'occasion des changements d'échelons.

La durée du temps passé dans chaque échelon correspondant à l'un des six premiers échelons du premier grade du corps des administrateurs de l'État est d'un an.

La durée du temps passé dans chaque échelon correspondant au moins au septième échelon du premier grade du corps des administrateurs de l'État dépend du niveau de l'emploi occupé. Elle est de :

- un an pour les emplois de premier niveau ;
- un an et deux mois pour les emplois de deuxième niveau ;
- un an et quatre mois pour les emplois de troisième niveau ;
- un an et six mois pour les emplois de quatrième niveau[87].

Cette nouvelle règle de rémunération peut par ailleurs se révéler moins avantageuse que la précédente pour les membres de certains corps, l'indice terminal du premier grade des AE étant moins élevé que celui affecté précédemment à certains groupes de fonction.

Le décret de novembre 2022 organise également les parcours sur l'ensemble des emplois fonctionnels en quatre niveaux « *en fonction du niveau de responsabilité, du champ d'action, du degré d'expertise exigé et de la technicité de l'emploi* ».

Cette répartition détermine notamment les accélérations pour les avancements d'échelon, propres à chaque niveau d'emplois.

La répartition des emplois entre chaque niveau est fixée par l'arrêté du 23 novembre 2022. Les emplois de direction de l'administration territoriale sont classés de la manière suivante :

- les emplois des groupes I et II sont classés dans le troisième niveau (dans lequel figurent également les chefs de service, sous-directeurs et directeurs de projet et experts de haut niveau en administration centrale) ;

[86] Décret n°2022-1453 du 23 novembre 2022 relatif aux conditions de classement, d'avancement et de rémunérations applicables à certains emplois supérieurs de la fonction publique de l'État.
[87] Article 6 du décret n°2022-1453 du 22 novembre 2022 précité.

- les autres emplois, des groupes III à V, figurent dans le quatrième niveau.

Lors de leur réintégration dans leur corps d'origine à l'issue du détachement et s'ils ont occupé leur emploi pendant au moins un an, les intéressés bénéficient d'une bonification d'ancienneté. Cette bonification d'ancienneté est de :

- quatre mois pour les emplois de premier niveau ;
- deux mois et quinze jours pour les emplois de deuxième niveau ;
- un mois et quinze jours pour les emplois de troisième niveau.

Enfin, la durée du détachement sur les emplois de l'administration territoriale passe à quatre ans, renouvelable deux fois un an.

Annexe n° 5 : Référentiel des compétences des emplois de DATE

Référentiel des compétences des emplois DATE

Le présent référentiel doit permettre aux gestionnaires des ministères d'origine et du ministère de détachement de trouver dans chacune des cinq rubriques l'évaluation des qualités attendues d'un directeur départemental interministériel ou d'un directeur adjoint.

Le choix est proposé d'un référentiel unique qui ne distingue pas entre les deux natures d'emplois fonctionnels, mais évidemment les rubriques peuvent être plus ou moins documentées et s'adapter à l'emploi sous revue. De même, le choix est fait d'appliquer le même référentiel pour l'ensemble des emplois DATE.

I- L'incarnation de l'État et la relation avec les partenaires extérieurs

Cette rubrique est divisée en quatre blocs de compétences.

1- *Le savoir-être* : l'autorité naturelle et le rayonnement ; l'exemplarité du comportement et de la présentation ; la clarté et la fluidité des propos et des discours.

2- *Le sens de l'interaction avec les autres* : la capacité à communiquer, l'accessibilité, le sens du dialogue et de l'écoute, la capacité à adopter une posture pro-active et dynamique, la capacité à défendre le point de vue de l'État avec conviction et habileté ;

3- *L'adaptation aux spécificités locales* : la compréhension de l'environnement du point de vue des enjeux, des personnes et des caractéristiques territoriales.

4- *Le pouvoir de conviction* : la force de conviction, l'aptitude à expliquer clairement des enjeux complexes.

II- L'intelligence des situations

Cette rubrique est divisée en quatre blocs de compétences.

1- *Le discernement dans l'appréhension des enjeux* : la personne évaluée fait-elle preuve de finesse d'esprit dans l'appréhension des situations, des enjeux, des attentes de la société ? Sait-elle favoriser des terrains d'accord pour faire émerger des consensus ? Est-elle capable de se rendre sur le terrain, en temps ordinaire et en temps de crise, à la fois pour accompagner les équipes et rencontrer les interlocuteurs in situ ?

2- *Le pragmatisme et la capacité à atteindre des objectifs réalistes* : il s'agit de distinguer l'essentiel de l'accessoire, de savoir adapter un plan initial à la réalité, voire d'adapter la norme aux contraintes, de savoir envisager ce que le dossier va impliquer pour la structure en s'assurant qu'elle aura bien les moyens d'atteindre les objectifs.

3- *La vision stratégique* : il s'agit d'apprécier la capacité de la personne évaluée à inscrire son action et celle de la structure dans une vision de long terme, mettant en synergie les chantiers, les acteurs et si besoin, les réseaux d'influence. Il s'agit aussi de la capacité à faire des liens entre les différents projets, en mobilisant des expériences passées pour faire aboutir des projets présents.

4- *Le recul dans les turbulences* : la personne évaluée sait-elle changer ses plans quand les projets prennent une mauvaise tournure ? Ou au contraire ne pas se laisser déstabiliser par la première critique et garder le cap ?

III- Le sens, la vision, l'action et l'ambition

Cette rubrique est divisée en quatre blocs de compétences.

1- *L'aptitude à la décision* : savoir décider après avoir consulté, en veillant aux suites de la décision et au suivi de sa mise en œuvre.

2- *La capacité à inscrire l'action dans le temps long*, en lien avec la stratégie poursuivie par l'État : il s'agit de donner du sens à l'action publique, en rappelant les objectifs poursuivis, leur lien avec l'intérêt général.

3- *L'efficacité dans l'action* : se donner les moyens d'atteindre les objectifs avec les bons outils ; définir le but, le calendrier, les responsables ; savoir déléguer et superviser ; construire les outils de reporting et de pilotage de la performance et les partager.

4- *La prise de risque*, rationnelle, mesurée, pour se saisir de dossiers difficiles et mis de côté ; pour tenter des approches nouvelles ; pour proposer des solutions innovantes ; pour aller plus loin que ce qui est demandé.

IV- La management et la capacité à assurer la cohésion des équipes

Cette rubrique est divisée en quatre blocs de compétences.

1- *La capacité à parier sur l'intelligence collective* : écouter les points de vue, partager les ambitions, pratiquer un dialogue social sans posture, co-construire les ambitions avec les agents.

2- *Le courage managérial* : assumer les décisions et les erreurs ; responsabiliser les équipes ; assumer les sanctions disciplinaires lorsqu'elles sont nécessaires et les expliquer au regard des obligations d'exemplarité des agents publics ; avoir le souci de la formation de ses collaborateurs et de leurs déroulements de carrière ; savoir à la fois remercier et dire ce qui est perfectible ; être attentif aux valeurs de management inclusif.

3- *Encourager l'innovation*, la créativité, les idées nouvelles et reconnaître clairement le droit à l'erreur. Pratiquer les retours d'expérience sur les démarches innovantes.

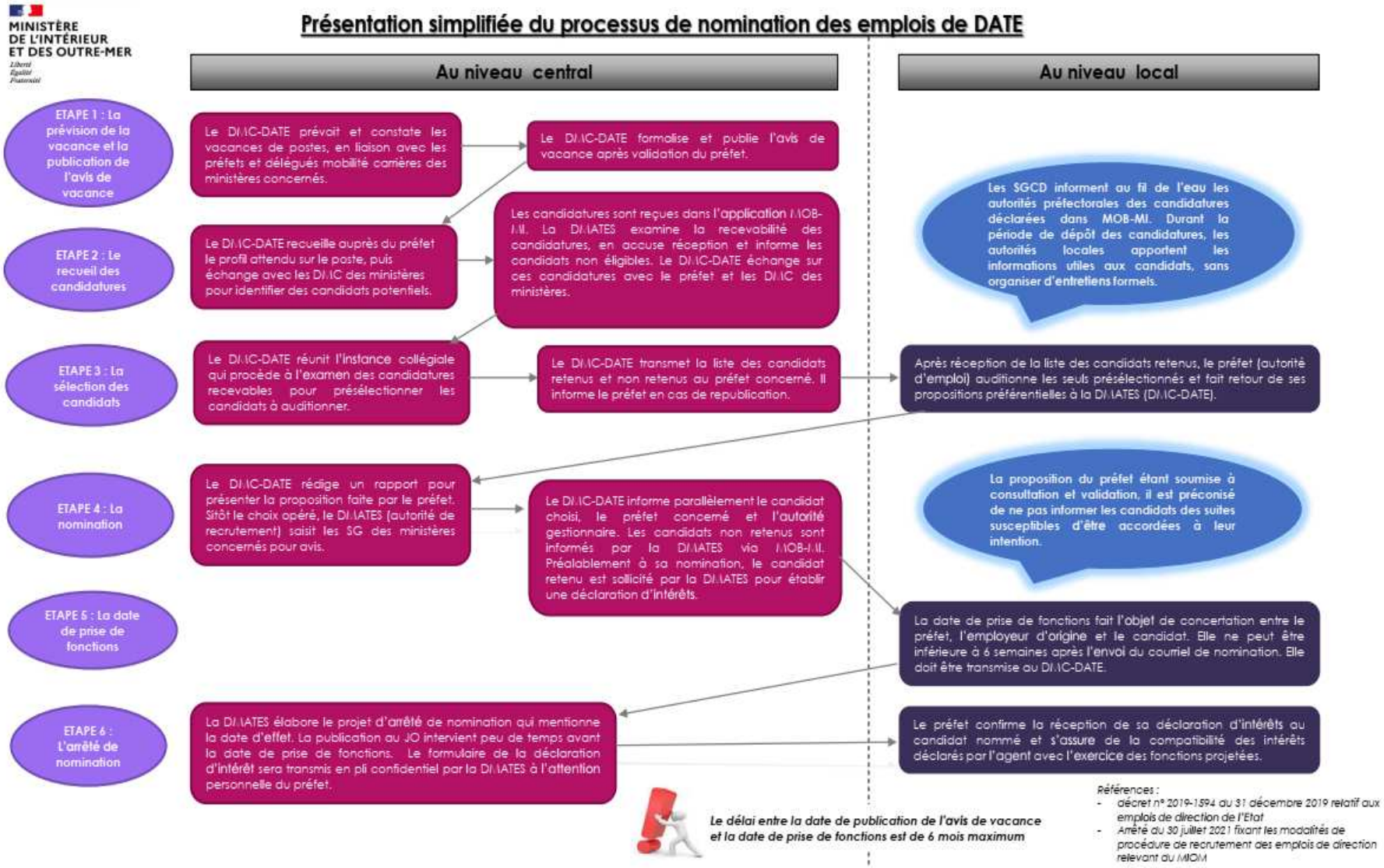
4- *Pratiquer un management rassurant et bienveillant* : inscrire l'action des équipes dans un cadre clair, avec des temps d'échanges réguliers pour aborder les dossiers et l'organisation du travail ; faire vivre le binôme de direction dans l'équilibre et la transparence ; ménager des temps de convivialité ; respecter l'équilibre vie professionnelle/vie privée de ses collaborateurs et respecter le droit à la déconnexion.

V- La maîtrise et la connaissance de soi

Il s'agit, dans ce domaine, *d'évaluer le recul de la personne sur elle-même* : connaît-elle ses points forts et ses points faibles ? Sait-elle prendre du recul et hiérarchiser l'essentiel et l'accessoire ? Sait-elle réunir les partenaires et favoriser l'émergence d'un consensus ? Sait-elle se remettre en question quand les circonstances, les avis donnés, les réactions l'exigent ?

Il s'agit aussi d'évaluer sa *résistance au stress* : le comportement change-t-il dans les périodes de forte tension ? La personne évaluée a-t-elle le souci de son équilibre personnel vie professionnelle/vie privée ? Sait-elle relâcher un peu la pression pour elle-même ?

Annexe n° 6 : **Schéma de la procédure de recrutement**



Source : DMATES

Annexe n° 7 : Compétences des directions départementales interministérielles

	DDT et DDTM	DDETS*	DDPP*
Politiques publiques mises en œuvre par la direction	- Promotion du développement durable - Développement et équilibre des territoires tant urbains que ruraux grâce aux politiques agricole, d'urbanisme, de logement, de construction et de transports - Prévention des risques naturels - Logement, habitat et construction - Gestion et contrôle des aides publiques pour la construction de logements sociaux - Aménagement et urbanisme - Déplacements et transports - Protection et gestion durable des eaux, des espaces naturels, forestiers, ruraux et de leurs ressources ainsi qu'amélioration de la qualité de l'environnement, y compris par la mise en œuvre des mesures de police y afférentes - Agriculture et forêt ainsi que promotion de leurs fonctions économique, sociale et environnementale - Développement de filières alimentaires de qualité - Prévention des incendies de forêt - Protection et gestion de la faune et de la flore sauvages ainsi que chasse et pêche - Pour les seules DDTM, politique de la mer et du littoral, y compris en ce qui concerne la pêche maritime et les cultures marines	- Prévention et lutte contre les exclusions - Protection des personnes vulnérables - Fonctions sociales du logement - Inclusion des personnes en situation de handicap - Protection de l'enfance - Travail social et intervention sociale - Actions sociales et économiques de la politique de la ville - Lutte contre les discriminations - Promotion de l'égalité des chances - Inspection et contrôle des conditions d'accueil et de fonctionnement des établissements et services sociaux - Travail et notamment amélioration de la qualité de l'emploi et des relations du travail, ainsi que missions d'inspection du travail - Accès et maintien dans l'emploi des personnes éloignées du marché du travail ; - Anticipation et accompagnement des mutations économiques Développement de l'emploi et des compétences - Développement de l'accès à la formation professionnelle, à l'apprentissage et aux qualifications, dans le respect des exigences de qualité	Au titre de la protection et de la sécurité des consommateurs, la DDPP veille à : - La conformité, qualité et sécurité des produits et prestations - L'hygiène et sécurité des produits alimentaires - La santé et à l'alimentation animales, traçabilité des animaux et des produits animaux dont la DDPP assure la certification - La protection des animaux domestiques et de la faune sauvage captive, respect des conditions sanitaires d'élimination des cadavres et des déchets animaux - Assurer l'inspection d'installations classées pour la protection de l'environnement, exerçant des activités agricoles et une partie des activités agroalimentaires - La loyauté des transactions - L'égalité d'accès à la commande publique et la DDPP contrôle : - Les ventes soumises à autorisation et les pratiques commerciales réglementées, au besoin en réprimant les pratiques illicites - L'exercice de la médecine vétérinaire, de la délivrance et de l'utilisation des médicaments vétérinaires ainsi que de la production et la distribution des aliments médicamenteux

** Les DDETSPP cumulent les compétences des DDETS et DDPP.*

Évolution des parcours des cadres affectés sur des emplois de direction de l'administration territoriale de l'État en DDI et SGCD

	DDT et DDTM	DDETS*	DDPP*
Politiques publiques auxquelles la direction concourt	- Politiques de l'environnement - Connaissance des territoires et établissement des stratégies et des politiques territoriales - Prévention des pollutions, des nuisances et des risques technologiques - Mise en œuvre des politiques relatives à la sécurité des bâtiments et des installations et à leur accessibilité pour les personnes handicapées ou à mobilité réduite - Prévention des crises et planification de sécurité nationale - Gestion et contrôle des aides publiques à l'agriculture et à la forêt ; coordination au niveau départemental des contrôles relatifs à ces aides	- Identification et prise en compte des besoins prioritaires de santé des populations les plus vulnérables et lutte contre les drogues et les conduites addictives - Planification à la programmation des équipements sociaux - Prévention des crises et planification de sécurité nationale - Insertion professionnelle des jeunes et des personnes vulnérables - Droits des femmes et égalité entre les femmes et les hommes	- Surveillance du bon fonctionnement des marchés - Contrôle des produits importés et exportés ; - Prévention des pollutions, des nuisances et des risques technologiques - Prévention des risques sanitaires - Prévention des crises et planification de sécurité nationale - Surveillance biologique du territoire et actions de maintien du bon état sanitaire des végétaux - Promotion des pratiques agricoles favorables à la qualité des productions végétales, préservant la santé publique et l'environnement - Mesures de police dans les exploitations agricoles relatives à la sécurité sanitaire alimentaire et à l'utilisation des produits phytosanitaires, des matières fertilisantes et des organismes génétiquement modifiés ; - Certification sanitaire des végétaux et de leurs produits ainsi que mesures de contrôle des échanges intracommunautaires des végétaux et de leurs produits
Politiques publiques dont la direction peut être chargée seule si un autre service de l'État n'en a pas la responsabilité ou conjointe-ment avec un autre service	- Contrôle de légalité des actes des collectivités territoriales en matière d'urbanisme, lorsque cette mission n'est pas exercée par la préfecture - Politiques relatives aux fonctions sociales du logement, lorsque cette mission n'est pas confiée à la DDETS ou la DDETSPP - Éducation et sécurité routières (seule, ou conjointement avec la DDPP ou avec les services de la préfecture)	- Intégration des populations immigrées et de l'organisation de l'accueil et de l'hébergement des demandeurs d'asile	- Actions dans le domaine des affaires de défense et de la protection civile, à l'exception de l'organisation et du contrôle des exercices et de la planification, des activités d'alerte des populations, de gestion des crises et d'animation du réseau des organismes œuvrant dans le champ de la sécurité civile ; - Éducation et sécurité routières (seule, ou conjointement avec la DDTM ou avec les services de la préfecture)

** Les DDETSPP cumulent les compétences des DDETS et DDPP.*

Source : décret n° 2009-1484 du 3 décembre 2009
relatif aux directions départementales interministérielles (articles 3, 4 et 5)

Annexe n° 8 : Résultats du questionnaire adressé aux directeurs et directeurs adjoints en poste dans des emplois de DATE des DDI et SGCD

Méthode

Le questionnaire a été élaboré par la mission et testé auprès de quelques directeurs et directeurs adjoints de DDI et directeurs de SGCD pour s'assurer de la bonne compréhension des questions.

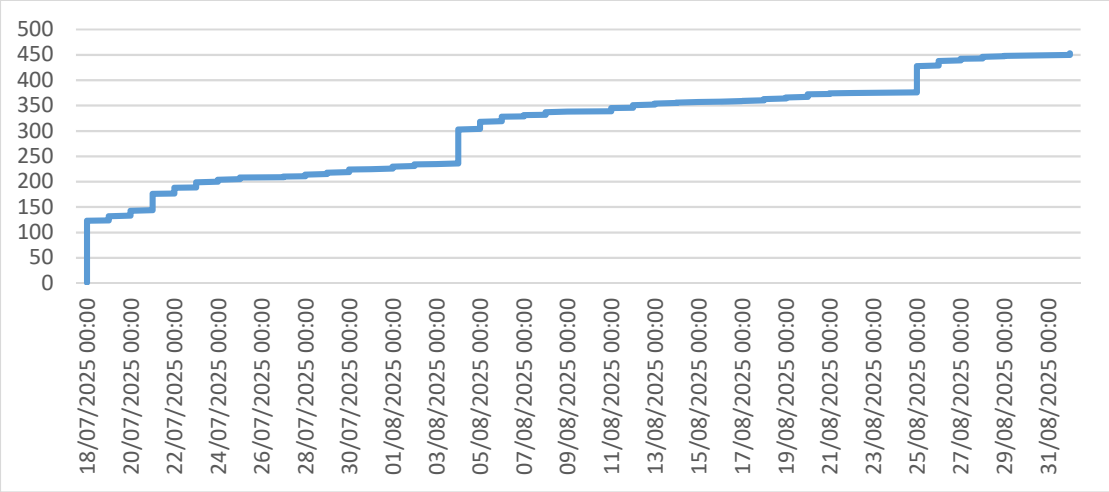
Le questionnaire a été transmis aux adresses de messagerie communiquées par la DMATES. A la date du 30 juin 2025, 586 emplois de DATE en DDI et SGCD étaient effectivement pourvus sur les 611 emplois inclus dans le périmètre de la mission.

Le message d'accompagnement rappelait que :

- la mission conduirait également des entretiens individuels avec certains directeurs et directeurs adjoints (cf. annexe 9) ;
- l'anonymat des réponses était garanti.

L'envoi a été réalisé le 18 juillet 2025 en demandant une réponse pour le 1er septembre, et deux relances ont été réalisées, le 04 août et le 25 août, avec un impact visible sur le taux de retours qui a dépassé 75 % (soit 453 répondants pour 586 personnes en fonctions) le 1er septembre, date d'extraction des réponses analysées ci-après.

Évolution du nombre de réponses au questionnaire



Représentativité des répondants

Les premières questions permettent le recueil des caractéristiques des répondants.

La répartition par type de structure et par type de poste figure dans les tableaux suivants, en valeur absolue et en pourcentage.

Tableau n° 1 : Répartition des répondants par type de poste et par type de structure (en %)

	Adjoint	Directeur	Dir SGCD	(vide)	Total
DDETS	72	37			109
DDETSPP	57	28		1	86
DDPP	37	42		1	80
DDT	58	49			107

	Adjoint	Directeur	Dir SGCD	(vide)	Total
DDTM	25	19			44
SGCD			23		23
Autre		1		1	2
(vide)				1	1
Total	**249**	**176**	**23**	**4**	**452**

Note de lecture : parmi les 452 répondants, il y avait 72 directeurs adjoints de DDETS, 49 directeurs de DDT et 23 directeurs de SGCD.

Tableau n° 2 : Répartition des répondants par type de poste et par type de structure (en %)

	Adjoint	Directeur	Dir. SGCD	(vide)	Total
DDETS	16%	8%			24%
DDETSPP	13%	6%			19%
DDPP	8%	9%			18%
DDT	13%	11%			24%
DDTM	6%	4%			10%
SGCD			5%		5%
Autre					0%
(vide)					0%
Total	**55%**	**39%**	**5%**	**1%**	**100%**

Les données recueillies indiquent une bonne représentativité des répondants par rapport à l'ensemble des destinataires, comme l'illustre le tableau suivant.

Tableau n° 3 : Répartition par sexe des emplois de DATE en DDI et en SGCD en fonction de la cotation dans le fichier transmis par la DMATES et parmi les répondants au questionnaire

	Femmes (fichier DMATES)	Femmes (répondants)	Hommes (fichier DMATES)	Hommes (répondants)
II	22%	20%	78%	80%
III	31%	37%	62%	62%
IV	49%	51%	49%	49%
V	46%	42%	58%	58%
Total général	41%	43%	57%	57%

Note de lecture : le pourcentage de femmes parmi les emplois de groupe II est de 22 % dans le fichier transmis par la DMATES (586 emplois pourvus) et de 20 % parmi les répondants (453).

Les questions posées sont signalées par un encadré ; elles apparaissent dans l'ordre du questionnaire.

La mention « (vide) » figurant dans les tableaux correspond aux informations non renseignées par les répondants. **La mention « Autre »** était proposée aux répondants pour certains items.

Le nombre de répondants peut varier en fonction des questions car les répondants pouvaient ne pas répondre à certaines questions (pas de réponse obligatoire pour passer à la question suivante).

Célibat géographique sur votre poste actuel

36 % des répondants déclarent être en situation de célibat géographique. Les résultats par type de structure et par type de poste sont donnés dans les tableaux suivants.

Tableau n° 4 : Pourcentage de répondants au questionnaire se déclarant en situation de célibat géographique, par type de structure

Étiquettes de lignes	DDETS	DDETSPP	DDPP	DDT	DDTM	SGCD	(vide)	Total
Non	72%	51%	65%	52%	80%	87%	100%	64%
Oui	28%	49%	35%	48%	20%	13%	0%	36%
(vide)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Note de lecture : le pourcentage de personnes déclarant être en situation de célibat géographique est plus élevé en DDETSPP (49 %) et en DDT (48 %) que pour la moyenne des répondants (36 %).

Tableau n° 5 : Pourcentage de répondants au questionnaire se déclarant en situation de célibat géographique, par type de poste

	DDI adjoint	Directeur DDI	Dir. SGCD	Total
Non	65%	60%	87%	64%
Oui	35%	40%	13%	36%
(vide)	0%	0%	0%	
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**1**

Note de lecture : le pourcentage de directeurs de DDI en situation de célibat géographique est de 40 %, contre 35 % pour les DDI adjoints et 13 % pour les directeurs de SGCD.

Nombre d'enfants de moins de 18 ans à charge

La mission a analysé le nombre d'enfants déclarés à charge par les répondants pour approcher les différences de situation familiale (cf. tableau ci-dessous).

Tableau n° 6 : Répartition, en pourcentage, du nombre d'enfants à charge des directeurs (DDI, SGCD) et directeurs adjoints (DDI) pour l'ensemble des répondants et par type de DDI

Nombre d'enfants	Total	DDETS	DDETSPP	DDPP	DDT	DDTM	SGCD	(vide)
0	*56%*	58%	56%	70%	48%	45%	61%	100%
1	*17%*	17%	20%	14%	16%	23%	13%	0%
2	*17%*	19%	13%	10%	17%	25%	26%	0%
4	*1%*	1%	0%	0%	3%	2%	0%	0%
10	*0%*	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%
(vide)	*5%*	6%	8%	3%	7%	0%	0%	0%
Total général	***100%***	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Note de lecture : le pourcentage de personnes n'ayant pas d'enfants de moins de 18 ans à charge est plus élevé que la moyenne (56 %) parmi les emplois de DDPP (70 %) et plus faible parmi les DDT (48 %) et DDTM (45 %).

Tableau n° 7 : Répartition, en pourcentage, du nombre d'enfants à charge de l'ensemble des répondants, des directeurs (total, DDI et SGCD) et des directeurs adjoints (DDI)

Nb enfants	DDI adjoint	Directeur total	Directeur DDI	Directeur SGCD	Total
0	49%	65%	66%	61%	56%
1	18%	15%	15%	13%	17%
2	22%	11%	9%	26%	17%
3	3%	6%	6%	0%	4%
4	2%	0%	0%	0%	1%
10	0%	0%	0%	0%	0%
(vide)	6%	4%	4%	0%	5%
Total général	100%	100%	100%	100%	100%

Note de lecture : le nombre de personnes sans enfants à charge est plus élevé que la moyenne chez les directeurs (65 %) et plus faible chez les directeurs adjoints (49 %).

Lors de votre recrutement sur votre premier emploi de DATE, avez-vous été identifié dans un vivier au sein de votre ministère ?

Tableau n° 8 : pourcentage des titulaires d'emplois de DATE ayant été identifiés au sein du vivier de leur ministère, par type de structure (DDI ou SGC)

	Autre	DDETS	DDETSPP	DDPP	DDT	DDTM	SGCD	Total
Non	67%	60%	65%	63%	57%	66%	74%	62%
Oui	0%	40%	35%	36%	43%	34%	26%	38%
(vide)	33%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%
Total général	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Note de lecture : le pourcentage des titulaires d'emplois de DATE ayant été identifiés au sein du vivier de leur ministère est proche de la moyenne (38 %) pour tous les types de structures sauf les DDT (43 %), les DDETS (40 %) et les SGCD (26 %).

Tableau n° 9 : Pourcentage des titulaires d'emplois de DATE ayant été identifiés au sein du vivier de leur ministère, par type de poste (directeur ou directeur adjoint)

	Directeur adjoint	Directeur	(vide)	Total
Non	60%	65%	75%	62%
Oui	40%	35%	25%	38%
(vide)	0%	0%	0%	0%
Total général	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Note de lecture : le pourcentage de directeurs adjoints identifiés au sein du vivier de leur ministère est légèrement supérieur à celui des directeurs.

Avez-vous suivi une formation particulière préalable à votre candidature ?

Tableau n° 10 : Pourcentage de titulaires d'emplois de DATE ayant suivi une formation préalable à la prise de poste, par type de structure

	Autre	DDETS	DDETSPP	DDPP	DDT	DDTM	SGCD	(vide)	Total
Non	100%	90%	79%	61%	67%	89%	96%	0%	77%
Oui	0%	10%	21%	39%	33%	11%	4%	100%	23%
Total général	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Note de lecture : le pourcentage de titulaires d'emplois de DATE ayant suivi une formation préalable à la prise de poste est 23 % en moyenne ; il est supérieur pour les DDPP (39 %) et pour les DDT (33 %) ; il est inférieur pour les DDETS (10 %) les DDTM (11%) et les DDETSPP (21 %).

Tableau n° 11 : Pourcentage de titulaires d'emplois de DATE ayant suivi une formation préalable à la prise de poste, par type de poste

	Directeur adjoint	Directeur	(vide)	Total
Non	74%	82%	50%	77%
Oui	26%	18%	50%	23%
Total général	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Note de lecture : moins d'un quart des titulaires d'emplois de DATE ont suivi une formation préalablement à leur pris de poste ; le pourcentage de directeurs ayant suivi une telle formation est inférieur (18 %) à celui des directeurs adjoints (26 %).

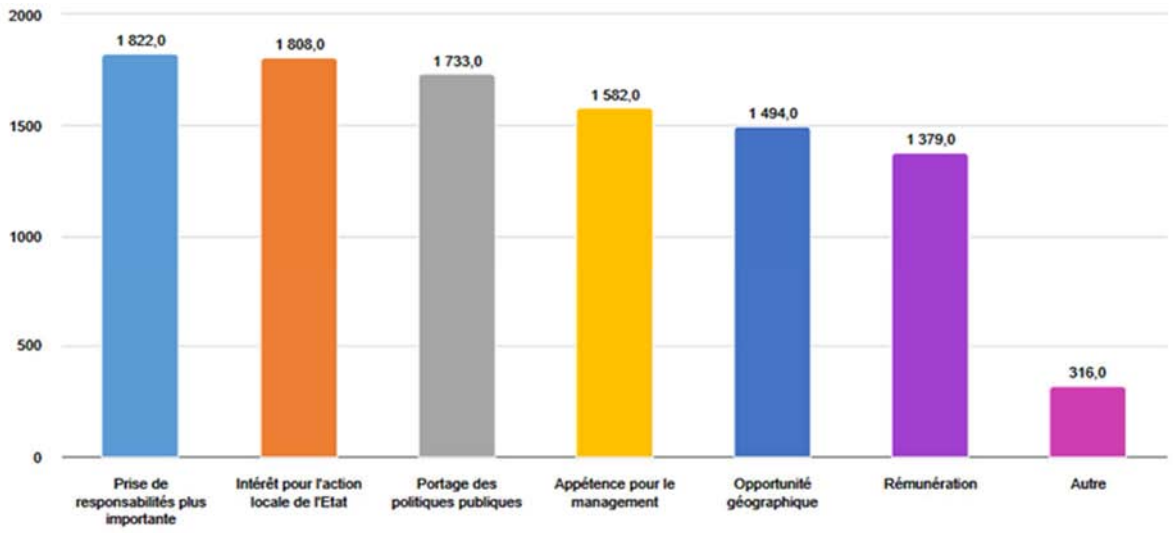
Vos principales motivations pour prendre votre emploi de DATE actuel

Les répondants étaient invités à classer les 6 items proposés (+ un item « autre ») de 7 (motivation forte) à 1 (motivation faible). Ils pouvaient assigner un rang entre 1 et 3 à trois de ces 7 items :

- Pas de rang assigné : 0 point
- Rang n°3 : 1 point
- Rang n°2 : 2 points
- Rang n°1 : 3 points

Trois motivations principales ressortent pour l'ensemble des répondants.

Graphique n°1 : Principales motivations pour prendre le poste de DATE actuel



Note de lecture : les répondants étaient invités à classer par ordre leurs principales motivations (1 : motivation la plus faible ; 7 : motivation la plus forte) ; les trois motivations le plus souvent classées par les répondants regroupent la prise de responsabilités plus importante, l'intérêt pour l'action locale de l'État et le portage des politiques publiques.

Cette analyse globale est confirmée par une analyse par type de structure à une exception près : les directeurs de SGCD, ainsi que les emplois de DATE en DDTM classent en 3e position l'opportunité géographique.

Tableau n° 12 : Motivations citées en rang 1, par type de structure

Motivation citée en rang 1	TOTAL	DDETS	DDETS-PP	DDT	DDTM	DDPP	SGCD
Portage des politiques publiques	13%	16%	16%	12%	5%	14%	0%
Intérêt pour l'action locale de l'Etat	15%	15%	13%	16%	23%	11%	17%
Prise de responsabilités plus importante	20%	21%	20%	14%	30%	16%	43%
Appétence pour le management	5%	4%	5%	7%	2%	4%	0%
opportunité géographique	9%	10%	6%	7%	9%	15%	13%
Rémunération	3%	1%	2%	3%	5%	8%	0%
Autre	5%	3%	7%	7%	0%	6%	0%
Population	*453*	*109*	*87*	*107*	*44*	*80*	*23*

Tableau n° 13 : Motivations citées en rang 1, par niveau de poste (directeur : SGCD et DDI ; directeurs adjoints de DDI)

Motivation citée en rang 1	TOTAL	SGCD	DIRECTEURS	DIRECTEURS ADJOINTS
Portage des politiques publiques	13%	0%	11%	15%
Intérêt pour l'action locale de l'Etat	15%	17%	18%	12%
Prise de responsabilités plus importante	20%	43%	21%	18%
Appétence pour le management	5%	0%	5%	5%
opportunité géographique	9%	13%	12%	7%
Rémunération	3%	0%	2%	4%
Autre	5%	0%	6%	5%
Population	*453*	*23*	*177*	*249*

Note de lecture : la motivation liée à la prise de responsabilités plus importantes ressort de façon plus marquée chez les directeurs de SGCD par rapport aux autres postes. La rubrique « *Autre* » a été peu choisie ; parmi les 54 répondants ayant retenu cet item, la répartition des thèmes est la suivante : 16 (parcours & évolution), 11 (diversification & challenge), 8 (personnel & territoire), 7 (missions & environnement), 4 (organisation & fusion), 8 (opportunités & aléas)[88].

Avez-vous suivi une formation avant votre premier poste DATE ?

101 répondants sur 452 (22 %) ont indiqué avoir reçu une telle formation.

[88] Analyse obtenue *via* un traitement par une intelligence artificielle.

Si oui, la formation était-elle proposée par

Tableau n° 14 : Répartition de l'origine des formations suivies avant le premier poste de DATE

Formation assurée par	DDETS	DDETSPP	DDPP	DDT	DDTM	SGCD	(vide)	Total
Autre	5%	7%	19%	15%	50%	0%	0%	15%
Ministère de l'Intérieur	53%	47%	22%	31%	25%	100%	0%	38%
Ministère de rattachement	37%	47%	59%	54%	25%	0%	100%	47%
(vide)	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Total général	**19**	**15**	**27**	**26**	**8**	**5**	**1**	**101**

Note de lecture : la formation avant le premier poste DATE a été assurée en moyenne par le ministère de rattachement dans 47 % des cas et par le ministère de l'intérieur dans 38 % des cas ; ce pourcentage de formations assurées par le ministère de l'intérieur passe à 100 % pour les SGCD et le pourcentage de « *autre* » est beaucoup plus élevé pour les DDTM (50 %) que pour l'ensemble (15 %).

Estimez-vous que celle-ci vous a bien préparé à :

Tableau n°15 : Pourcentage de répondants estimant que la formation avant le premier poste DATE les a bien préparés à toutes les politiques portées par leur type de structure

toutes les politiques publiques portées	DDETS	DDETSPP	DDPP	DDT	DDTM	SGCD	Total
Non	21%	27%	33%	35%	25%	40%	30%
Oui	21%	7%	30%	19%	25%	40%	23%
Partiellement	58%	67%	37%	46%	50%	20%	48%
Total général	**19**	**15**	**27**	**26**	**8**	**5**	**101**

Note de lecture : 70 % des répondants estiment avoir été préparés (23 %) ou partiellement préparés (48 %) à toutes les politiques publiques portées par la DDI sur laquelle ils ont été nommés ; le pourcentage de répondants qui s'estiment partiellement préparés est plus fort parmi les directeurs et directeurs adjoints de DDETSPP (67 %).

Tableau n°16 : Pourcentage de répondants estimant que la formation avant le premier poste DATE les a bien préparés à l'exercice de fonctions managériales

L'exercice de fonctions managériales	DDETS	DDETS-PP	DDPP	DDT	DDTM	SGCD	Total
Non	26%	0%	7%	4%	0%	0%	8%
Oui	32%	67%	52%	46%	13%	60%	46%
Partiellement	42%	33%	41%	50%	88%	40%	47%
Total général	**19**	**15**	**27**	**26**	**8**	**5**	**101**

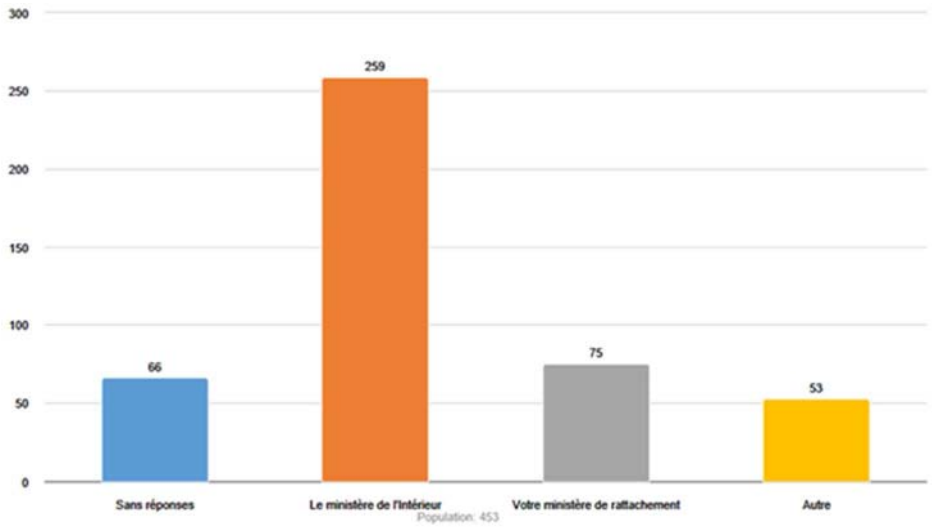
Note de lecture : 93 % des répondants considèrent avoir été préparés (46 %) ou partiellement préparés (47 %) à l'exercice des fonctions managériales ; les réponses des DDTM se différencient de la moyenne puisque seulement 13 % des répondants estiment avoir été bien préparés à l'exercice des fonctions managériales par ces formations.

Avez-vous suivi une formation ou plusieurs formations au cours de votre parcours ?

85% des répondants indiquent avoir suivi une formation au cours de son parcours.

Si oui la formation était-elle proposée par

Graphique n°2 : Répartition selon l'institution à l'origine de la formation



Les réponses sont assez comparables selon le type de structures, à l'exception des SGCD.

Tableau n°17 : répartition selon l'institution à l'origine de la formation, en fonction du type de structure

si oui par	DDETS	DDETS-PP	DDPP	DDT	DDTM	SGCD	(vide)	Total général
Autre	7%	10%	19%	13%	14%	0%	0%	12%
Le ministère de l'Intérieur	56%	67%	54%	49%	55%	87%	0%	57%
Votre ministère de rattachement	19%	6%	19%	22%	23%	0%	0%	17%
(vide)	17%	16%	9%	16%	9%	13%	100%	15%
Total général	**109**	**86**	**80**	**107**	**44**	**23**	**1**	**452**

Note de lecture : 87 % des formations suivies par les personnes occupant un poste de directeur de SGCD étaient assurées par le ministère de l'intérieur, contre 57 % en moyenne pour l'ensemble des répondants.

Avez-vous suivi une formation ou plusieurs formations au cours de votre parcours ?

389 répondants sur 452 ont répondu « *oui* » à cette question, soit 86 %. Ce taux de varie pas selon les types de structures ni selon les types de poste.

Si oui, la formation était-elle proposée par :

Les formations étaient proposées par le ministère de l'Intérieur dans les deux tiers des cas, avec des variations selon les types de structures et le type de poste

Tableau n°18 : répartition de l'origine des formations suivies selon le type de structure

	DDETS	DDETSPP	DDPP	DDT	DDTM	SGCD	Total
Autre	9%	13%	21%	15%	15%	0%	13%
Le ministère de l'intérieur	66%	81%	59%	57%	60%	100%	67%
Votre ministère de rattachement	23%	7%	21%	26%	25%	0%	19%
(vide)	2%	0%	0%	1%	0%	0%	1%
Total général	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

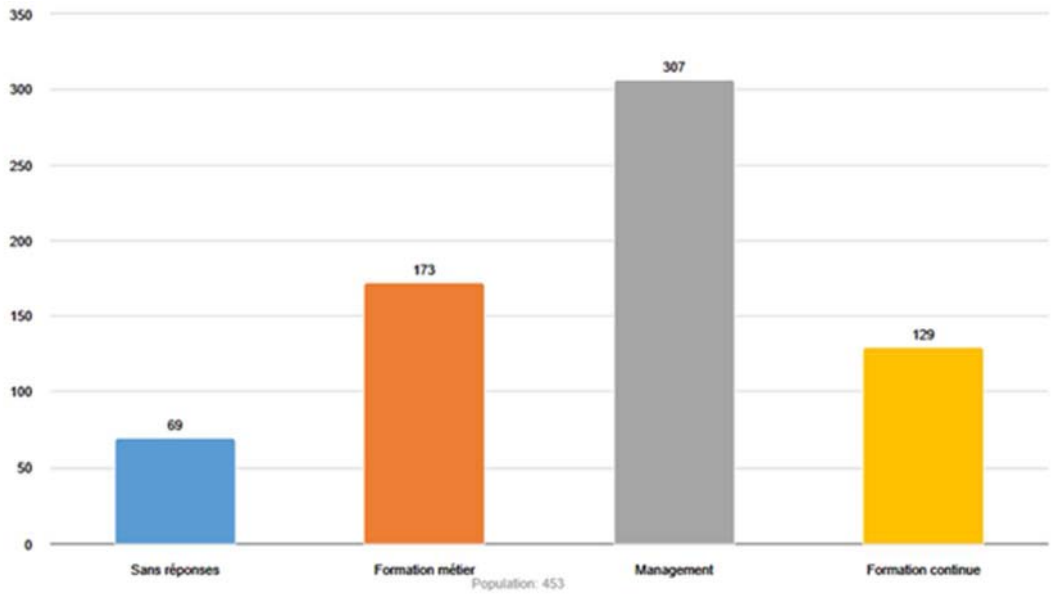
Tableau n°19 : répartition de l'origine des formations suivies selon le type de poste

	Adjoint	Directeur	SGCD	Total
Autre	10%	20%	0%	13%
Le ministère de l'intérieur	71%	56%	100%	67%
Votre ministère de rattachement	19%	22%	0%	19%
(vide)	0%	1%	0%	1%
Total général	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Note de lecture : 100 % des formations suivies par les directeurs de SGCD étaient proposées par le ministère de l'intérieur contre 56 % de celles suivies par les directeurs de DDI.

La ou les formations portaient sur (plusieurs réponses possibles) :

Graphique n°3 : Thématique de la ou des formations



Note de lecture : parmi les trois choix proposés, le thème du management ressort en première position (307 occurrences) suivi du thème formation métier (173).

Avez-vous constaté un écart entre vos attentes par rapport au poste et la réalité de son exercice ?

Tableau n°20 : écart entre les attentes par rapport au poste et la réalité de son exercice, par type de structure

	Autre	DDETS	DDETSPP	DDPP	DDT	DDTM	SGCD	(vide)	Total
Non	50%	41%	41%	53%	43%	50%	57%	0%	45%
Oui	50%	56%	59%	48%	56%	50%	43%	100%	54%
(vide)	0%	3%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	1%
Total	**2**	**109**	**86**	**80**	**107**	**44**	**23**	**1**	**452**

Note de lecture : la moitié des répondants (54 %) déclare avoir ressenti un écart entre les attentes par rapport au poste et la réalité de son exercice sans différence marquée selon le type de structure.

La raison de l'écart diffère selon le type de structure :

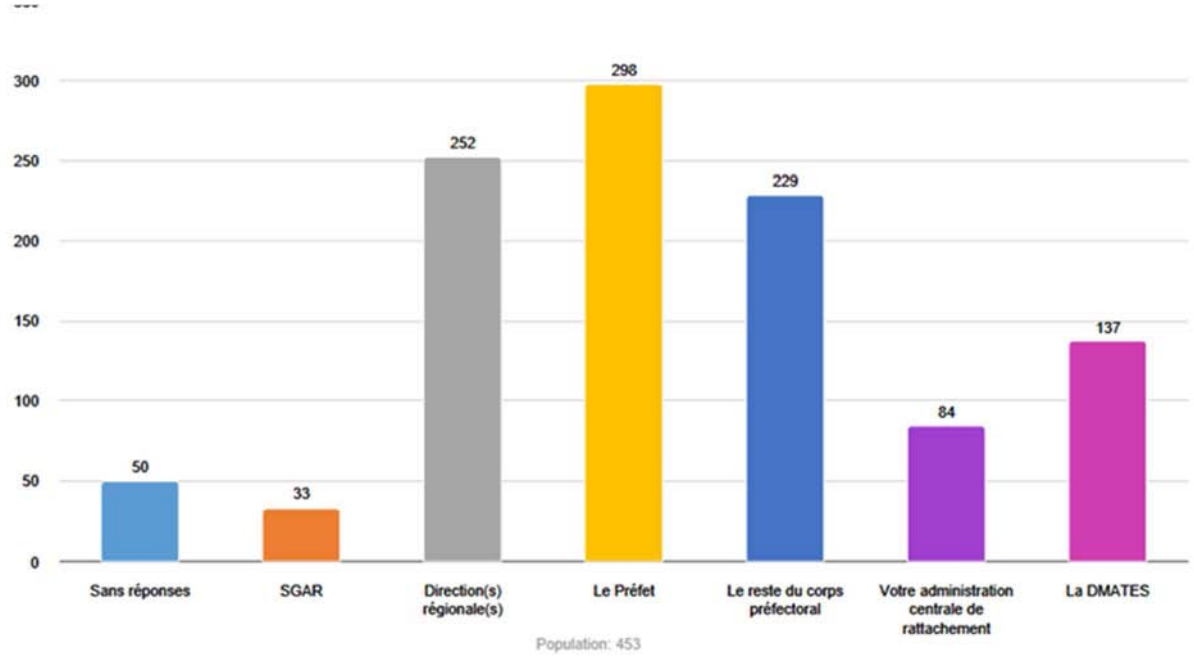
Tableau n°21 : Raison de l'écart ressenti entre les attentes par rapport au poste et la réalité de son exercice, par type de structure

Sur quel point?	DDETS	DDETSPP	DDPP	DDT	DDTM	SGCD	Total
Autre	7%	10%	11%	22%	23%	20%	**14%**
Charge de travail	15%	25%	5%	20%	32%	20%	**19%**
Management	15%	10%	11%	7%	0%	0%	**9%**
Moyens de ma direction	51%	45%	50%	37%	41%	60%	**45%**
Nature des missions	11%	10%	24%	13%	5%	0%	**12%**
(vide)	2%	0%	0%	2%	0%	0%	**1%**
Total général	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Note de lecture : la raison la plus fréquemment citée est le niveau des moyens avec de fortes variations (entre 37 % pour les DDT et 60 % pour les SGCD) ; de forts écarts sont observés sur la charge de travail, variant entre 5 % (DDPP) et 32 % (DDTM) pour une moyenne à 19 %.
La réponse « *autre* » a été choisie par 34 répondants, autour des thématiques suivantes : 8 (gouvernance préfectorale), 7 (réformes/SGCD/SGA), 7 (autonomie/délégation/périmètre), 4 (management & soutien), 2 (cultures & interfaces), 6 (charge/moyens/conditions)[89].

Êtes-vous appuyé(e) dans l'exercice de vos fonctions par

Graphique n°4 : Origine de l'appui reçu dans l'exercice des fonctions



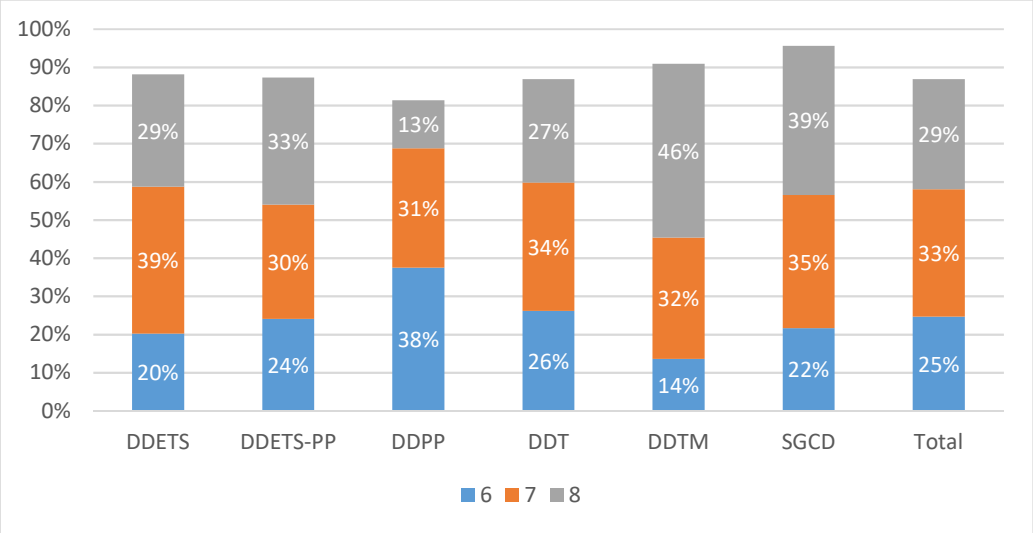
Note de lecture : Parmi les 453 répondants, 298 citent en premier le préfet comme appui dans l'exercice de leurs fonctions (plusieurs réponses possibles).

[89] Analyse obtenue *via* un traitement par une intelligence artificielle.

A quel niveau estimez-vous votre charge de travail ? (classer par ordre 1 : faible ; 8 forte)

La comparaison des résultats par type de structure, en se concentrant sur les cotations supérieures à 6, aboutit au graphique suivant :

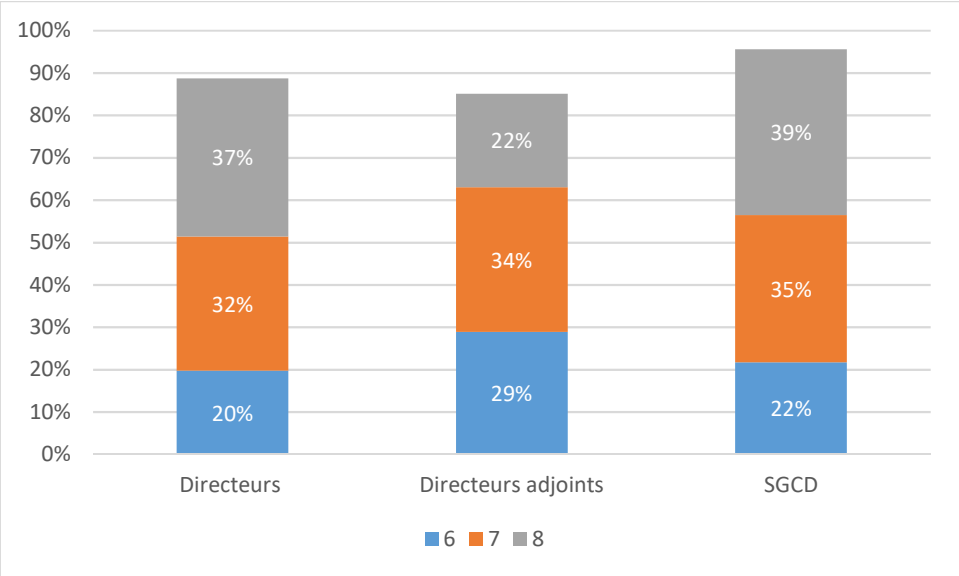
Graphique n°5 : Pourcentage de titulaires d'emploi de DATE ayant retenu une cotation de 6, 7 ou 8 sur une échelle de 8 pour estimer sa charge de travail, par type de structure



Note de lecture : le pourcentage de réponse 8 varie entre 39 % pour les SGCD et 13 % pour les DDPP, avec une moyenne de 29 %.

La même approche par niveau de poste donne les résultats suivants :

Graphique n°6: Pourcentage de titulaires d'emploi de DATE ayant retenu une cotation de 6, 7 ou 8 sur une échelle de 8 pour estimer sa charge de travail, par niveau de poste



Note de lecture : le pourcentage de réponse 8 varie entre 39 % pour les SGCD, 37 % pour les directeurs de DDI et 22 % pour les directeurs adjoints (pour mémoire : moyenne de 29 %).

S'est-elle accrue au cours des dernières années ?

Les répondants estiment majoritairement que cette charge de travail a augmenté au cours des dernières années.

Tableau n°22 : Pourcentage de répondants considérant que leur charge de travail a augmenté au cours des dernières années, par type de structure

	DDETS	DDETSPP	DDPP	DDT	DDTM	SGCD	Total
Non	22%	28%	39%	29%	11%	39%	28%
Oui	75%	67%	60%	70%	86%	52%	70%
(vide)	3%	5%	1%	1%	2%	9%	3%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Note de lecture : 70 % des répondants en moyenne considèrent que leur charge de travail a augmenté au cours des dernières années, ce pourcentage variant entre 52 % (SGCD) et 86 % (DDTM).

Le résultat des réponses à la même question par type de poste est donné dans le tableau suivant :

Tableau n°23 : Pourcentage de répondants considérant que leur charge de travail a augmenté au cours des dernières années, par niveau de poste

	Directeur	Directeur adjoint	SGCD	Total
Non	18%	33%	39%	28%
Oui	81%	63%	52%	70%
(vide)	1%	3%	9%	3%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Note de lecture : 70 % des répondants en moyenne considèrent que leur charge de travail a augmenté au cours des dernières années, ce pourcentage variant entre 52 % (directeurs de SGCD) et 81 % (directeurs de DDI). Ce pourcentage est de 63 % pour les directeurs adjoints de DDI.

Avez-vous bénéficié d'une évaluation par le CSATE ?

37 répondants sur 453 (8,2%) ont indiqué avoir bénéficié d'une telle évaluation

Tableau n°24 : répartition des réponses « *oui* » en fonction du type de structure

	DDETS	DDETSPP	DDPP	DDT	DDTM	SGCD	Autre	Total
Non	107	81	68	95	41	20	3	415
Oui	2	5	12	12	3	3		37
% de oui	*5%*	*14%*	*32%*	*32%*	*8%*	*8%*	*0%*	*100%*
Total	**109**	**86**	**80**	**107**	**44**	**23**	**3**	**452**
% dans la population	*24%*	*19%*	*18%*	*24%*	*10%*	*5%*	*1%*	*100%*

Note de lecture : Les DDETS représentent 5 % des réponses « *oui* » à la question et 24 % des répondants à l'ensemble du questionnaire.

Tableau n°25 : répartition des réponses « *oui* » en fonction du type de poste

	Directeur adjoint	Directeur DDI	SGCD	Autre/(vide)	Total
Non	239	152	20	4	415
Oui	10	24	3		37
% de oui	*27%*	*65%*	*8%*	*0%*	*100%*
Total général	**249**	**176**	**23**	**4**	**452**
% dans la population	*55%*	*39%*	*5%*	*1%*	*100%*

Note de lecture : Les directeurs adjoints de DDI représentent 27 % des réponses « *oui* » à la question et 55 % des répondants à l'ensemble du questionnaire.

Qu'en avez-vous retiré ?

Réponse	%	Nb réponses
Elle a été utile pour l'exercice de mes responsabilités	19%	13
Elle m'a permis d'adapter mon management	9%	6
Elle m'a permis d'objectiver mes points d'appui, ainsi que les compétences à consolider	38%	26
Elle me permet d'envisager la suite de ma carrière	28%	19
Elle ne m'a rien apporté	7%	5
Total	**100%**	**69**

Note de lecture : parmi les réponses des 37 personnes ayant déclaré avoir bénéficié d'une évaluation par le CSATE, la réponse « *elle m'a permis d'objectiver mes points d'appui ainsi que les compétences à consolider* » apparaît 26 fois sur 69, soit 38 % des réponses (plusieurs réponses possibles).

Avez-vous bénéficié d'une évaluation par votre ministère de rattachement ?

82 personnes ont répondu « *oui* » sur 453 répondants, soit 18%.

Tableau n°26 : Répartition des réponses « *oui* » en fonction du type de structure

	DDETS	DDETSPP	DDPP	DDT	DDTM	SGCD	Autre/(vide)	Total
Non	86	80	65	78	34	22	2	367
Oui	21	6	14	29	10	1	1	82
% de oui	*26%*	*7%*	*17%*	*35%*	*12%*	*1%*	*1%*	*100%*
(vide)	2		1					3
Total	**109**	**86**	**80**	**107**	**44**	**23**	**3**	**452**
% dans la population	*24%*	*19%*	*18%*	*24%*	*10%*	*5%*	*1%*	*100%*

Note de lecture : les DDETSPP représentent 7 % des réponses « *oui* » et 19 % des répondants au questionnaire.

Tableau n°27 : Répartition des réponses « *oui* » en fonction du type de poste

	Adjoint	Directeur DDI	SGCD	Autre/(vide)	Total
Non	206	136	22	3	367
Oui	40	40	1	1	82
% de oui	*49%*	*49%*	*1%*	*1%*	*100%*
(vide)	3				3
Total	**249**	**176**	**23**	**4**	**452**
% dans la population	*55%*	*39%*	*5%*	*1%*	*100%*

Note de lecture : les directeurs de DDI représentent 49 % des réponses « *oui* » et 39 % des répondants au questionnaire.

Qu'en avez-vous retiré ?

Tableau n°28 : bénéfice retiré de l'évaluation réalisée par le ministère de rattachement

Réponse	%	Nb réponses
Elle a été utile pour l'exercice de mes responsabilités	17%	25
Elle m'a permis d'adapter mon management	11%	16
Elle m'a permis d'objectiver mes points d'appui, ainsi que les compétences à consolider	34%	51
Elle me permet d'envisager la suite de ma carrière	34%	51
Elle ne m'a rien apporté	4%	6
Total	**100%**	**149**

La comparaison des résultats de la réponse à cette question et à celle concernant l'évaluation CSATE est présentée dans le tableau infra. Elle n'indique pas de différence concernant les bénéfices retirés des deux types d'évaluation.

Tableau n°29 : Comparaison du bénéfice retiré de l'évaluation selon que celle-ci a été réalisée par le ministère de rattachement ou dans le cadre du CSATE

Réponse	% CSATE	Nb CSATE	% Ministère	Nb Ministère
Elle a été utile pour l'exercice de mes responsabilités	19%	13	17%	25
Elle m'a permis d'adapter mon management	9%	6	11%	16
Elle m'a permis d'objectiver mes points d'appui, ainsi que les compétences à consolider	38%	26	34%	51
Elle me permet d'envisager la suite de ma carrière	28%	19	34%	51
Elle ne m'a rien apporté	7%	5	4%	6
Total	**100%**	**69**	**100%**	**149**

Estimez-vous avoir une visibilité suffisante des évolutions professionnelles possibles pour vous à moyen ou long terme ?

Les deux tiers des répondants considèrent ne pas avoir une visibilité suffisante sans différence marquée selon le niveau de poste et le type de structure.

Tableau n°30 : pourcentage de répondants estimant avoir une visibilité suffisante sur leurs évolutions professionnelles par type de poste

	Directeur	Directeur adjoint	SGCD	Total
Non	67%	63%	65%	64%
Oui	32%	37%	35%	35%
(vide)	1%	0%	0%	1%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Tableau n°31 : pourcentage de répondants estimant avoir une visibilité suffisante sur leurs évolutions professionnelles par type de structures

	DDETS	DDETSPP	DDPP	DDT	DDTM	SGCD	Total
Non	67%	60%	70%	59%	68%	65%	64%
Oui	32%	38%	29%	41%	32%	35%	35%
(vide)	1%	1%	1%	0%	0%	0%	1%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Êtes-vous accompagné(e) sur ce point ?

Tableau n°32 : pourcentage de répondants estimant être suffisamment accompagné par type de structures

	DDETS	DDETSPP	DDPP	DDT	DDTM	SGCD	Total
Je ne suis pas accompagné(e)	61%	60%	61%	65%	68%	48%	62%
Par la DMATES	21%	23%	10%	14%	11%	43%	18%
Par votre AC	6%	6%	15%	7%	5%	0%	8%
Par votre AC et la DMATES	7%	7%	10%	10%	11%	9%	9%
(vide)	4%	3%	4%	3%	5%	0%	3%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Note de lecture : le pourcentage de répondants ne se sentant pas accompagnés est proche de la moyenne (62 %) dans tous les types de structure, sauf les SGCD (48 %).

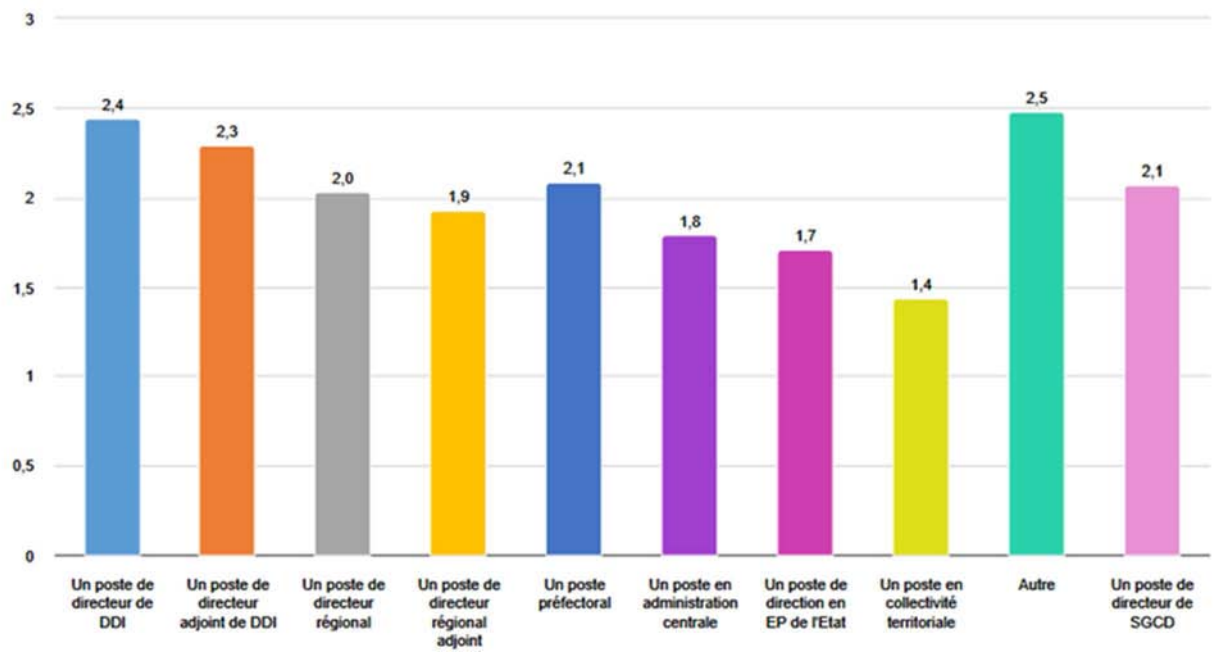
Il ne ressort pas de différence entre les réponses des directeurs et celles des directeurs adjoints de DDI (cf. tableau *infra*).

Tableau n°33 : pourcentage de répondants estimant être suffisamment accompagné par type de poste

	Directeur	Directeur adjoint	SGCD	Total
Je ne suis pas accompagné(e)	64%	62%	48%	62%
Par la DMATES	17%	17%	43%	18%
Par votre AC	10%	7%	0%	8%
Par votre AC et la DMATES	7%	10%	9%	9%
(vide)	3%	4%	0%	3%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Quel poste souhaitez-vous occuper après celui-ci ?

Graphique n°7 : Poste souhaité après le poste actuel



Note de lecture : les répondants devaient retenir trois choix possibles, en les classant de 1 à 3 (1 étant le choix privilégié) ; en excluant la réponse « *Autre* » (dont les résultats sont détaillés plus loin), le poste souhaité après le poste actuel est un poste de directeur de DDI (2,4), un poste de directeur adjoint de DDI (2,3) ou un poste préfectoral (2,1).

L'analyse des réponses par niveau de poste donne les résultats suivants.

Tableau n°34 : Poste souhaité après le poste actuel en fonction du niveau de poste

	Total	Directeurs DDI	Directeurs SGCD	Directeurs adjoints DDI
Autre	2,5	2,6	2,4	2,4
Un poste de directeur de DDI	2,4	2,4	1,4	2,5
Un poste de directeur adjoint de DDI	2,3	1,8	2	2,4
Un poste préfectoral	2,1	2,2	2,8	1,8
Un poste de directeur de SGCD	2,1	2	2,3	2
Un poste de directeur régional	2	2,2	1,5	1,7
Un poste de directeur régional adjoint	1,9	2	2,5	1,9
Un poste en administration centrale	1,8	1,8	2,1	1,6
Un poste de direction en EP de l'État	1,7	1,8	2	1,6
Un poste en collectivité territoriale	1,4	1,4	1,2	1,5

Note de lecture : les postes dans lesquels se projettent les répondants sont (en neutralisant la réponse « *Autre* ») :

- pour les directeurs, un autre poste de directeur de DDI, un poste préfectoral ou un poste de DR ;

- pour les directeurs adjoints, un poste de directeur de DDI, un autre poste de directeur adjoint, un poste de directeur régional adjoint ;

- pour les directeurs de SGCD, un poste préfectoral, un poste de directeur régional adjoint, un autre poste de directeur de SGCD.

La rubrique « Autre » (renseignée par 92 répondants) recouvre les items suivants[90] :

Retraite / fin de carrière : 46
Inspection générale : 14
Autres postes publics : 14
Organismes / opérateurs : 8
Mobilité internationale / expertise : 3
Autres / incertains : 7

Sur quels points des évolutions vous semblent-elles nécessaires ?

Les répondants pouvaient retenir plusieurs réponses, parmi les suivantes, en leur attribuant une note de 0 à 8 :

- La formation avant la nomination
- La formation après la nomination
- L'accompagnement délivré en poste
- La cotation des emplois
- Des débouchés

Dans le tableau infra (452 réponses), les réponses les plus fréquentes ressortent en vert, les moins fréquentes en rouge.

Tableau n°35 : Thématiques sur lesquelles des évolutions semblent nécessaires

cotation	formation avant	formation après	accompagnement	cotation	débouchés
(vide)	43	28	27	40	32
0	33	15	9	16	4
1	22	11	9	7	4
2	31	26	17	16	13
3	32	33	25	27	20
4	63	61	56	49	41
5	48	69	58	45	40
6	54	75	84	45	46
7	42	64	73	59	83
8	84	70	94	148	169
Total	**452**	**452**	**452**	**452**	**452**

Note de lecture : les améliorations les plus nécessaires (score 8) sont les débouchés et la cotation des emplois de la catégorie de DDI dans laquelle le répondant est en poste actuellement, suivi de l'accompagnement délivré en poste.

Si l'on s'intéresse individuellement à chaque item, les différences entre les types de structures apparaissent pour les deux premiers items, liés à la formation (*a contrario*, il n'y a pas de spécificité pour les trois autres items).

[90] Analyse obtenue *via* un traitement par une intelligence artificielle.

Tableau n°36 : Répartition des réponses concernant la thématique « Formation reçue avant le premier poste DATE » selon le type de structure

score	formation avant	DDETS	DDETSPP	DDPP	DDT	DDTM	SGCD
(vide)	43	15	5	7	9	5	1
0	33	6	3	2	14	3	5
1	22	5	3	1	11	1	1
2	31	6	1	4	11	8	1
3	32	4	5	5	10	5	2
4	63	14	11	12	15	6	4
5	48	11	14	9	6	6	2
6	54	8	14	13	11	6	2
7	42	8	10	11	9	2	2
8	84	32	20	16	11	2	3
Total	**452**	**109**	**86**	**80**	**107**	**44**	**23**

Note de lecture : le besoin d'amélioration en matière de formation avant la prise de poste est plus fort pour les DDETS, DDETSPP et DDPP que dans les DDT et DDTM.

Tableau n°37 : répartition des réponses concernant la thématique « Formation reçue après le premier poste DATE » selon le type de structure

score	formation après	DDETS	DDETSPP	DDPP	DDT	DDTM	SGCD
(vide)	28	10	1	6	5	3	2
0	15	3	1	1	9	1	
1	11	3	3	1	2		2
2	26	5	1	4	11	4	1
3	33	9	9	1	8	2	3
4	61	16	9	9	18	6	3
5	69	15	18	16	12	6	2
6	75	14	14	10	21	11	4
7	64	15	13	13	12	8	3
8	70	19	17	19	9	3	3
Total	**452**	**109**	**86**	**80**	**107**	**44**	**23**

Note de lecture : le besoin d'amélioration en matière de formation après la prise de poste est plus fort pour les DDETS, DDETSPP et DDPP que dans les DDT et DDTM.

Observations et commentaires libres

Les répondants avaient la possibilité de faire des observations et des commentaires libres à la fin du questionnaire : 173 répondants ont utilisé cette possibilité. Les paragraphes suivants indiquent ce qui ressort le plus de ces commentaires[91].

1. **Rémunération et cotation jugées inéquitables**

   - Cotations souvent perçues comme sous-évaluées (en particulier SGCD et DDETSPP), peu transparentes, parfois incohérentes d'un département à l'autre et déconnectées de la charge réelle.

[91] Cette synthèse a été obtenue *via* un traitement par une intelligence artificielle.

- Différentiels IFSE/CIA entre corps/ministères mal vécus ; intérims non indemnisés, CIA proratisé pour les nominations en cours d'année.

2. **Formation et professionnalisation : avant, prise de poste, continue**

   - Manque de formation avant nomination (acculturation ATE/OTE, «*posture*», politiques publiques) ; prise de poste tardive (parfois 12–18 mois après) ; peu de formations transverses ensuite ; faible visibilité (pas de catalogue), accès difficile en charge.
   - Forte demande de tutorat/mentorat et de viviers mieux préparés.

3. **Accompagnement RH et GPEC insuffisants**

   - Ressenti d'être laissé seul : peu d'accompagnement individualisé (parcours, débouchés, retours au corps, GPEC interministérielle), faible visibilité des opportunités, multiplicité des interlocuteurs sans filière claire.
   - Besoin d'un service d'accompagnement structuré, d'échanges entre ministères (MI/MASA/MTE/…).

4. **Mobilités et vie personnelle : coût, fréquence, aides**

   - Célibat géographique, frais de double résidence, déménagement insuffisamment pris en charge ; durées de mandat (4 ans+2) ressenties comme courtes et génératrices d'instabilité.
   - Attente d'aides financières dédiées et de dispositifs concrets (logement, emploi du conjoint, scolarité).

5. **Gouvernance préfectorale et périmètre des DDI**

   - Préfectoralisation perçue comme entraînant perte d'autonomie et déport de responsabilités ; *hiatus* entre attentes préfectorales et missions ministérielles ; rôles DDI/sous-préfets à clarifier.
   - Demande de cadres formalisés (charte de relation, positionnement des directeurs aux réunions).

6. **SGCD/OTE : effets organisationnels et opérationnels**

   - Poids des fonctions support (jusqu'à 70% du temps pour certains), transversalité peu outillée, sous-dimensionnement ou sous-cotation de certaines directions.
   - Revalorisations annoncées mais non mises en œuvre (SGCD) citées comme un signal négatif.

7. **Charge de travail et moyens**

   - Charges croissantes (intégration Emploi, territorialisation, réformes), effectifs contraints, astreintes, exposition médiatique et institutionnelle.
   - Impact sur attractivité et sens du métier ; difficultés particulières en territoires ruraux.

8. **Parcours et débouchés**

   - Passerelles insuffisantes : difficulté à évoluer hors DDI, retour au corps compliqué (ex. CCRF, ITPE), A-type → AE (intégration/détachement) freinée.
   - Besoin d'élargir les viviers, de rendre effectives les passerelles et de sécuriser les suites de parcours.

Annexe n° 9 : Synthèse des 62 entretiens individuels de directeurs et de directeurs adjoints de DDI et SGCD réalisés par la mission

1) METHODOLOGIE

Le périmètre des postes concernés par les entretiens regroupe 611 postes, et parmi eux, en juillet 2025, 48 postes sont des postes vacants[92]. En parallèle d'un questionnaire individuel (cf. annexe n°8), la mission a choisi d'avoir des entretiens avec environ 10 % d'entre eux afin de recueillir des réponses plus ouvertes ainsi que des éléments plus qualitatifs.

a) Choix de l'échantillon

La mission s'est attachée à avoir un échantillon le plus représentatif de la population concernée. Les critères retenus ont été : le type de DDI, le genre, le ministère d'origine, le corps d'appartenance, la région d'affectation, et l'emploi de directeur ou directeur adjoint occupé.

Les groupements des directeurs ont également communiqué des listes de cadres susceptibles de s'exprimer lors de ces entretiens. La mission a croisé ces listes avec les extractions de l'échantillon et a ainsi envoyé 68 invitations à des entretiens. 62 réponses ont été obtenues et 62 entretiens ont été menés entre le 22 juillet et le 12 septembre 2025.

Critères de sélection de l'échantillon de directeurs et directeurs adjoints

		Ensemble		Echantillon sélectionné		Entretiens menés	
Type de DDI	SGCD	29	5%	4	6%	4	6%
	DDT/DDTM	191	31%	24	35%	22	35%
	DDPP	96	16%	11	16%	10	16%
	DDETSPP	125	20%	14	21%	13	21%
	DDETS	133	22%	15	22%	13	21%
Genre	H	350	59%	42	62%	36	58%
	F	246	41%	26	38%	26	42%
Ministère	Agriculture	172	29%	20	29%	19	31%
	Écologie	127	21%	16	24%	14	23%
	Finances	61	10%	6	9%	6	10%
	Éducation	11	2%	1	1%	1	2%
	Intérieur	38	6%	6	9%	6	10%
	Ministères sociaux	170	29%	19	28%	16	26%
dir/adj	Directeur	264	44%	37	54%	34	55%
	Dir adjoint	346	58%	31	46%	28	45%

[92] Un poste est vacant soit en phase de recrutement, soit en attente d'arrivée du candidat retenu.

		Ensemble		Echantillon sélectionné		Entretiens menés	
Corps	IPEF	98	16%	9	13%	9	15%
	ISPV	86	14%	6	9%	5	8%
	IAE	24	4%	4	6%	4	6%
	Attaché d'administration	98	16%	13	19%	13	19%
	Directeur du travail	98	16%	10	15%	9	15%
	ITPE	39	7%	4	6%	3	5%
	Inspecteur CCRF	48	8%	5	7%	5	8%
	AAM	14	2%	2	3%	1	2%
	IASS	41	7%	3	4%	2	19%
	autres	80	13%	12	18%	12	16%
Région	ARA	76	12%	9	13%	9	15%
	BFC	45	7%	6	9%	5	8%
	BRETAGNE	33	5%	6	9%	4	6%
	CVL	35	6%	3	4%	3	5%
	CORSE	11	2%	2	3%	2	3%
	GE	57	9%	6	9%	6	10%
	HDF	40	7%	5	7%	4	6%
	IDF	43	7%	5	7%	4	6%
	NORM	37	6%	4	6%	3	5%
	NA	72	12%	6	9%	6	10%
	OCC	77	13%	6	9%	6	10%
	PDL	36	6%	5	7%	5	8%
	PACA	44	7%	4	6%	4	6%
	Outre-mer	4	1%	1	1%	1	2%

Sources : mission

b) Déroulé des entretiens

Les entretiens ont été menés par deux membres de la mission, en visioconférence, durant environ une heure. Le *curriculum vitae* de la personne était demandé en amont de l'entretien, de manière à cibler au mieux les questions selon une trame permettant de couvrir les champs suivants :

- Parcours amont du directeur / directeur adjoint
- Les facteurs d'attractivité
- La formation et les accompagnements à la prise de poste
- Les conditions de vie
- Le statut des emplois de DATE
- L'exercice des fonctions
- Le projet professionnel

A la fin de l'entretien, il était en général laissé un temps de parole libre au directeur ou directeur adjoint, qui pouvait alors soit revenir sur un point essentiel, soit indiquer à la mission un élément qui n'avait pas été abordé mais qui lui paraissait important.

2) SYNTHESE DES ENTRETIENS

a) Parcours des directeurs/directeurs adjoints

i) Amont

Plusieurs parcours types sont identifiés :

- Progression de carrière linéaire : chef de service, directeur adjoint, directeur, avec cotation croissante des postes et mobilité géographique (plutôt dans la même région), et souvent uniquement à l'échelon départemental.

- Progression de carrière sans mobilité géographique : quelques directeurs ont occupé des postes de chefs de service, directeur adjoint puis directeur dans la même structure, éventuellement avec un passage en direction régionale, si le département est chef-lieu de région. Certains ont occupé plusieurs postes dans le même département, mais en changeant de DDI.

- Progression de carrière très variée généralement autour des mêmes politiques publiques : des directeurs ont axé leur progression de carrière sur la variété de périmètres : administration centrale, direction régionale, direction départementale, préfecture, opérateurs de l'État… souvent accompagnés de plusieurs déménagements personnels ou familiaux.

Il est à noter qu'au moins deux directeurs ont commencé leur carrière en tant qu'agent de catégorie B.

En grande majorité, pour ceux qui ont occupé plusieurs emplois de DATE, la mobilité se fait dans l'ordre de cotation des postes (de V vers II), et de directeur adjoint à directeur et souvent au sein du même type de DDI. Certains ont fait le choix de changer de secteur (par exemple de DDPP à DDETSPP puis DDETS), et en sont tous extrêmement satisfaits.

La plupart des directeurs ont occupé au préalable un poste de directeur adjoint. Il est exceptionnel qu'un directeur soit nommé directement sur un emploi de DATE.

La mission a rencontré le cas d'un directeur qui, arrivé au terme de son détachement sur l'emploi de directeur adjoint, n'a pas réussi à obtenir d'emploi de DATE compatible avec ses aspirations personnelles et, durant quelques mois, a repris un poste de chef de service au niveau régional, avant de retrouver un emploi de DATE.

En ce qui concerne le profil des directeurs, certains ont indiqué que le préfet attend une réponse technique et il est donc nécessaire que le directeur ait ces compétences, au risque de voir déporter le centre de décision vers les chefs de service. En revanche, des directeurs appartenant à des corps plus généralistes n'ont pas exprimé de difficultés majeures dans l'exercice de leurs fonctions, malgré une connaissance technique moindre.

Modalités d'accession au poste

Pour la candidature au premier emploi de DATE, les directeurs adjoints ont, pour certains, été identifiés au sein d'un vivier, par leur administration centrale. D'autres ont été incités par leur directeur. L'un d'entre eux a indiqué à la mission avoir fait un intérim qui lui a fait prendre conscience de son intérêt pour la fonction. Certains ont parfois été incités par leur préfet à franchir le pas (c'est le cas surtout des directeurs de préfecture). Un autre a indiqué avoir postulé à la suite d'un échange avec sa directrice, à la faveur d'une réunion sur un sujet technique.

En ce qui concerne les directeurs de SGCD, leurs fonctions peuvent être une porte d'entrée vers un emploi de DATE en DDI ; sans ce passage, selon eux, certains directeurs n'auraient pas pu prétendre à postuler ultérieurement sur un poste en DDI.

S'agissant des postes suivant une première expérience en emploi de DATE, il est considéré comme une suite logique de poursuivre sa carrière dans des emplois de DATE. Parfois, la DMATES a aidé le directeur adjoint dans sa démarche de positionnement, parfois le préfet a incité le directeur adjoint à prendre plus de responsabilités (c'est le cas souvent des nominations sur place). A ce sujet, des directeurs ou directeurs adjoints ont fait part de leur étonnement, voire agacement, concernant les progressions de carrière sans changer de structure de certains de leurs collègues (chef de service vers directeur adjoint ou directeur adjoint vers directeur).

ii) Aval

La fin de la période d'engagement (4 ans assortie éventuellement de deux périodes de renouvellement d'un an chacune) est toujours une étape importante, plus ou moins bien anticipée, génératrice potentiellement d'une certaine forme de stress. Pour ceux, sans contraintes professionnelles particulières, qui ont bien identifié leur parcours de carrière et les possibilités qui s'offrent à eux, cette période ne suscite pas d'appréhension. En revanche, pour ceux ayant des contraintes fortes, notamment géographiques, l'approche du délai est source de préoccupations voire d'angoisse.

Certains connaissent bien les accompagnements dont ils peuvent bénéficier : la DMATES, s'ils envisagent de poursuivre sur un emploi de DATE, les accompagnements de leur ministère (délégué à l'encadrement supérieur ou autre) pour d'autres postes. Ils ont pour certains bien identifié les sources d'information (lettre de communication de la DMATES, de leur ministère, site internet « choisirleservicepublic »). Cependant, d'autres se sentent perdus, démunis voire abandonnés face à cette étape.

En ce qui concerne le choix des postes visés, un grand nombre souhaite rester sur des emplois de DATE en département, en évoluant parmi ces emplois, pour la plupart autour des mêmes politiques publiques (et donc même type de DDI). Seule une minorité aspire à changer de politiques publiques. D'autres (surtout ceux qui ont occupé plusieurs postes) souhaiteraient diversifier leur carrière et se verraient bien prendre un emploi de DATE au niveau régional ou partir en collectivité territoriale ou chez un opérateur et quelques-uns (peu) en administration centrale. Plusieurs directeurs ont fait part de leur souhait d'occuper un poste de sous-préfet. Lorsqu'ils ont pu évoquer ce sujet avec les services du ministère de l'intérieur, il leur a été indiqué que ces postes leur étaient en effet accessibles. Toutefois, compte tenu de leur manque d'expérience sur ce type de poste, il leur a été précisé qu'ils devraient commencer par un poste de sous-préfet dans un petit arrondissement, leur expérience de DDI, pour certains d'une DDI gérant plus de 150 agents et de nombreuses politiques publiques, n'étant *a priori* pas prise en compte.

Une autre difficulté a été évoquée : le peu de postes vacants, en fonction des critères que le directeur se fixe ; la concurrence peut parfois être élevée, et un poste « *manqué* » ne repassera pas à la mobilité avant plusieurs années.

A l'exception des directeurs qui ont occupé plusieurs emplois de DATE (plus de trois) et qui souhaitent « *voir autre chose* », très peu de directeurs ont indiqué ne pas vouloir poursuivre dans cette voie. Les seuls qui ne veulent plus reprendre de poste en emploi de DATE, sont les directeurs de DDETSPP. Ils accepteraient peut-être mais sur un périmètre plus petit, en DDETS ou DDPP

Un directeur adjoint souhaite rester en emploi de DATE mais sans prendre de poste de directeur : il considère le poste de directeur comme trop exposé et se sent plus protégé en tant qu'adjoint.

b) Attractivité des emplois de DATE

Des directeurs ont candidaté sur les emplois de DATE car cela constituait une « *suite naturelle* » de leur progression de carrière : chargé de mission, chef de service adjoint, chef de service, puis premier emploi de DATE en tant que directeur adjoint.

Pour autant, lorsqu'on les interroge sur la motivation pour prendre un poste au niveau départemental, la plupart indique celui-ci comme étant le plus opérationnel et concret. Le portage de politiques publiques variées, au plus proche du terrain, semble être l'un des facteurs d'attractivité prépondérants : « *l'action reste possible* », « *le sentiment d'être utile auprès des acteurs locaux* », « *plus à l'aise dans les problèmes et les solutions que dans les problématiques et les perspectives* ». Les enjeux du territoire, la transversalité, l'interministérialité, les contacts avec les élus, la diversité des missions sont également les raisons invoquées régulièrement par les directeurs et directeurs adjoints interrogés : « *Le poste est au cœur des politiques de l'État, avec une mise en œuvre concrète sur les territoires.* »

La motivation pour le management notamment de grosses équipes, les ressources humaines arrivent en un second temps, même si pour certains leur complexité peut être source de démotivation.

Certains, ont indiqué que les emplois de DATE leur permettent de changer de secteur d'activité, tout en développant des compétences qui leur sont chères, telles que le développement du territoire, le management.

La relation de travail privilégiée avec le préfet est parfois considérée comme facteur d'attractivité.

L'aspect multicarte des postes est généralement apprécié : « *goût du challenge et refus de la routine* », « *Compétences croisées* », « *Ouverture vers d'autres politiques publiques* », « *Capacité à piloter des situations d'urgence de manière stratégique* ».

A contrario, les facteurs de démotivations sont également importants.

La plupart des directeurs ont indiqué le dialogue social comme un facteur de complexité pour lequel ils ne se sentent pas toujours suffisamment armés.

Certaines difficultés sont spécifiques à un type de DDI. Ainsi, la très grande diversité des missions en DDETSPP a été signalée comme un potentiel frein par la quasi-totalité des directeurs ou directeurs adjoints concernés. Certains ont indiqué souhaiter poursuivre sur un emploi de DATE mais « *surtout pas* » dans une DDETSPP. En effet, le préfet attend de la direction de la DDETSPP le même degré de connaissance que celui attendu respectivement d'une direction de DDPP et d'une direction de DDETS dans un autre département. L'exercice est donc difficile. Certains ont pu exprimer la perte d'autonomie et de responsabilité créant un déséquilibre, les inconvénients l'emportant sur les bénéfices avec un risque de « *vider de sa substance* » ces emplois de direction.

Par ailleurs, pour certains directeurs et directeurs adjoints de DDETS et DDETSPP, l'intégration de l'inspection du travail au sein de leur direction et ses conséquences tant dans les relations de travail que sur le dialogue social peut être ressentie comme une difficulté supplémentaire.

Enfin, des directeurs de SGCD ont signalé l'ingratitude des missions support, peu reconnues et leurs fonctions souvent mal ou pas insuffisamment valorisées, certains se sentant parfois dévalorisés par les directeurs des DDI de leur périmètre. On a signalé malgré tout à la mission que « *la nouvelle génération de directeurs a une meilleure acceptabilité des SGCD* ».

Interrogés sur ce qui freine leurs chefs de service pour prendre un emploi de DATE, la plupart ont signalé, en premier lieu, les contraintes géographiques. En effet, un certain nombre de chefs de service ne sont pas prêts à vivre en célibat géographique ou à déplacer leur famille, surtout pour un temps relativement court (4 ans). En outre, selon les corps d'appartenance, la différence de rémunération entre un poste de chef de service et un poste de directeur adjoint n'est pas suffisante pour justifier la prise de responsabilités supplémentaires, surtout s'il est nécessaire d'avoir une double résidence. Enfin, pour d'autres, l'exposition du poste, les relations avec le préfet peuvent constituer un frein à leur démarche.

Le célibat géographique, l'amplitude de travail, la pression permanente etc. ne donnent pas davantage envie à la jeune génération de cadre, qui privilégie un meilleur équilibre de vie (« *Pas envie de la vie que vous avez* »).

c) Formations et accompagnements à la prise de poste

i) Identification et formation des viviers

Certains directeurs adjoints ont été identifiés au préalable dans un vivier par leur ministère (revue des cadres, IGAPS, MIGT, DES, …). Ils ont parfois suivi une formation spécifique par leur ministère d'appartenance (ex formation en plusieurs modules, sur plusieurs mois proposés par le MASA, avec le cabinet PWC, il y a une dizaine d'années) ou par le ministère de l'intérieur actuellement. Mais la grande majorité indique n'avoir pas été préparée avant de candidater.

Un directeur adjoint, qui n'avait pas travaillé en DDI, a indiqué avoir bénéficier de deux fois une semaine de découverte et d'immersion dans une DDI, ce qui l'a conforté dans son souhait de postuler.

Certains ont indiqué avoir été formé dans le cadre du cycle supérieur de développement managérial (CYSDEM) déployé par la DIESE.

ii) Accompagnements et formations à la prise de poste

Une formation est proposée par la DMATES à la prise de poste. Cependant, certains n'en ont pas bénéficié, soit parce qu'ils ont pris leur premier poste alors que la formation n'existait pas (période Covid), soit parce qu'ils n'en ont pas été informés, soit encore parce qu'ils n'ont pas réussi à se dégager du temps pour y participer.

La formation actuelle de la DMATES, dispensée aux nouveaux directeurs adjoints, commune avec les sous-préfets et certains cadres supérieurs de l'administration centrale du Ministère de l'Intérieur, est jugée de grande qualité. Les personnes ayant suivi cette formation apprécient ce regroupement, favorisant les échanges et permettant de connaître les métiers des uns et des autres. Il a cependant été indiqué à la marge, que des nouveaux arrivants ont plutôt l'impression d'être considérés comme les « *seconds couteaux* » après les sous-préfets.

Un interviewé a bénéficié dès sa prise de poste d'un coaching, qui lui a été fort utile. Un cadre estime intéressant de mettre en place du coaching quelle que soit la situation (situation de crise ou non), dans laquelle est le DDA ou DD. Il permet d'avoir une réflexion sur son approche de la gestion du travail et d'appréhension générale de celui-ci.

Une directrice indique être très favorable à du mentorat pour la prise de poste ; l'idée serait qu'un directeur expérimenté soit désigné pour suivre un DDA, voire un DD débutant pendant une période donnée.

Un directeur regrette que les administrations centrales des ministères dont dépendent les politiques publiques qu'il porte, n'aient pas pris contact avec lui afin d'identifier ses besoins, notamment en formations ou informations « *métier* ».

iii) Accompagnements et formations durant l'emploi de DATE

La plate-forme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) de certaines régions a pu mener des formations pour plusieurs directeurs, soit en collectif pour tout le comité de direction (CODIR) d'un département, soit en individuel, par un coaching adapté à la situation d'un directeur.

La DMATES propose plusieurs formations, très appréciées des stagiaires qui ont pu en bénéficier : management, dialogue social, media training ont été cités.

Les directeurs et directeurs adjoints regrettent parfois le peu de places disponibles pour bénéficier de ces formations. Il a d'ailleurs été suggéré d'envisager ces formations à une échelle régionale ou interrégionale pour limiter les frais de déplacement et le temps d'absence du bureau. Il convient pour eux de privilégier les formations en présentiel, notamment pour des sujets comme le dialogue social ou le management, afin de favoriser les échanges et l'efficacité pédagogique. Ils sont d'avis, enfin, qu'une formation sur le dialogue social est indispensable pour bien exercer son métier.

Certains déplorent un manque de visibilité sur les formations qui leur sont proposées, ce qui ne leur permet pas de se positionner suffisamment tôt.

En ce qui concerne les formations « *métier* » ou portant sur des politiques publiques (lors d'évolutions, nouveautés par exemple), des directeurs apprécieraient que tous les ministères leur permettent de suivre les formations qu'ils organisent (ce qui ne semble pas le cas lorsqu'ils ne sont pas issus d'un corps du ministère concerné). Ils souhaiteraient également des réunions sous un format souple, court, soit enregistré (capsules vidéo) ou en visioconférence courte, plutôt en soirée (webinaires).

Il a pu être exprimé la nécessité de bénéficier d'une formation lorsque l'on prend un premier emploi de directeur. Cela permettrait de gagner du temps en acquérant plus rapidement certaines connaissances, notamment pour se familiariser avec le milieu préfectoral et les autres administrations.

Face à certains comportements débridés et potentiellement dangereux (on citera l'exemple de comportements de certains agriculteurs lors des dernières crises) qui se développent dans le cadre des tensions qui peuvent exister avec certains des interlocuteurs de la DDT, des directeurs ont pu émettre l'idée de mettre en place des formations sensibilisant à l'appréhension de ce type de comportement.

d) Conditions de vie

i) Conséquences sur la vie personnelle

Certains interlocuteurs ont été nommés sur place ou proche de leur domicile familial et n'ont donc pas ou peu de conséquences sur leur vie personnelle, au moins d'un point de vue logistique. Ils indiquent cependant une augmentation significative de temps de travail, qui peut avoir des conséquences sur la vie personnelle.

Un tiers des personnes interrogées a indiqué vivre en célibat géographique. Les conséquences sont principalement de deux ordres : d'une part, un éloignement de la vie familiale, d'autre part, un

surcoût financier, lié à la double résidence (frais de logement et abonnements divers, ainsi que frais de déplacements). Un directeur a indiqué : « *certains matins, je me demande après quoi je cours pour avoir laissé ma famille …* » ; un autre : « *C'était génial au niveau professionnel mais cela a été catastrophique au niveau familial. Plus jamais.* ». Le célibat géographique peut aboutir à des temps de trajet importants (jusqu'à 6h30 de route pour regagner le domicile familial).

Dans le cas où un déménagement est intervenu pour la prise de poste, l'impact familial est fort. Parfois, le conjoint a dû quitter son emploi, sa carrière pouvant alors passer au second plan. Ceci est ressenti, par certains, comme un sacrifice. Aucune aide, ni priorité n'est apportée au conjoint en recherche d'emploi, même lorsque celui-ci est fonctionnaire : « *mon épouse est obligée de rabaisser ses prétentions pour trouver un poste* ». Un autre : « *Je ne me sens pas aidé dans cette réorganisation familiale* ».

La scolarisation ou l'accompagnement (crèche, assistante maternelle) des enfants a également été signalée : les places sont parfois difficiles à trouver, la carte scolaire rendant parfois les choix difficiles.

Certains ont souligné les difficultés pour retrouver un maillage médical suffisant pour la famille, même de base (médecin traitant, dentiste, etc.) et pour recréer du lien social pour toute la famille.

Enfin, le coût lié au déménagement n'est pas pris en charge à hauteur des frais réellement engagés (ex : coût réel du déménagement : 4500 €, indemnisation : 2000 €). A cela s'ajoutent les frais inhérents à l'achat/vente ou à la location du logement.

La recherche de logement, que ce soit dans le cadre d'un célibat géographique ou d'un déménagement familial, est, selon les secteurs géographiques, difficile. Cette difficulté étant accentuée parfois par un délai très court entre la confirmation de la nomination et la date de prise de poste.

Pour d'autres qui n'ont pas fait le choix du déménagement ou du célibat géographique, le temps de transport peut être important (jusqu'à 2h30 par jour, en train), engendrant de la fatigue et un temps de présence au domicile familial très limité.

Dans la grande majorité des cas, la conciliation du poste d'après avec la vie familiale est un problème et peut parfois être source de stress, voire d'angoisse (« *J'ai fait le choix de cet emploi de DATE justement pour ne pas impacter ma vie familiale et ne pas faire de mobilité géographique, j'ignore comment je pourrai gérer pour le suivant.* »).

Il est à noter que certaines situations sont plus favorables : le conjoint est en télétravail total, les enfants ne sont plus à charge, la nomination n'a pas entraîné de mobilité géographique, … Un cadre a indiqué à la mission ne choisir que des emplois lui permettant de ne pas avoir d'impact sur sa vie personnelle (pas de déménagement, pas de célibat géographique). Un autre trouve son intérêt dans les déménagements successifs, par la découverte de nouveaux territoires.

Beaucoup indiquent qu'un appui ou une aide à la « *logistique d'installation* » (qui peut comprendre une prise en charge plus complète du déménagement, un accompagnement à la recherche de logement, une facilitation à la recherche d'emploi du conjoint, à la scolarisation des enfants, …) serait un plus, et possiblement un facteur d'attractivité, ou au moins lèverait certaines réticences.

ii) Charge de travail

Les directeurs et adjoints n'ont pas spontanément indiqué les intérims comme source de difficultés. Néanmoins, cela a renforcé notablement la charge de travail. Deux directeurs adjoints ont signalé avoir assuré l'intérim du directeur quelques semaines après leur propre prise de poste en premier emploi de DATE, ce qui a, de fait, accentué la difficulté de l'exercice mais aussi les a rendus indisponibles pour la formation de prise de poste.

Compte tenu des sollicitations quasi permanentes, de la culture de l'hyper-réactivité (réponse immédiate aux mails), le poste est souvent qualifié de « *stressant* ». La charge de travail, la variété des domaines (« *on passe en permanence d'un sujet à un autre* »), surtout en DDETSPP, la proximité (variable) avec le préfet et le corps préfectoral, les relations parfois tendues avec les organisations professionnelles de la DDI, etc., sont autant de facteurs de pression et d'augmentation de la charge de travail.

Un directeur adjoint a indiqué maîtriser son temps de travail, en maintenant une vie de famille stable, et revendiquer le droit à la déconnexion, tout en assurant son travail à l'entière satisfaction du directeur et du préfet. En revanche, pour une directrice, le rythme est intenable (« *il y a de quoi partir en courant* »).

En fonction de l'organisation de la direction, les directeurs et directeurs adjoints s'appuient sur des cadres d'astreinte, qui les soulagent notamment les week-ends. Ce n'est toutefois pas le cas dans la totalité des situations : le directeur-adjoint d'une DDTESPP a indiqué que le directeur est dérangé tous les week-ends.

La création des SGCD a entraîné une charge de travail supplémentaire pour certains directeurs de DDI, sans apporter le soutien escompté pour les fonctions support inhérentes à leurs structures, notamment sur le volet RH. Une directrice témoigne ainsi d'une charge de travail administrative très lourde, notamment en matière de gestion des ressources humaines. Elle souligne la nécessité de répéter de nombreuses procédures pour chaque ministère d'origine des agents : « *les avancements doivent être traités autant de fois qu'il y a de ministères représentés, de même pour le CIA et l'IFSE* ».

En même temps, la création des SGCD est jugée difficile, avec une mise en œuvre problématique (hétérogénéité des processus ministériels, qualité variable des agents transférés) et donc un travail lourd pour les directeurs de SGCD.

Tous signalent une augmentation générale de la charge de travail dans les DDI. La période estivale, anciennement plus calme, ne l'est plus : « *Il n'y a plus de période où l'on peut souffler* ». Les effectifs diminuent, mais les missions ne baissent pas en conséquence. Certaines missions, en principe totalement transférées, demeurent une préoccupation des administrations centrales qui sollicitent les DDI, celles-ci ayant par ailleurs perdu les effectifs et les compétences du domaine concerné.

Les sollicitations des administrations centrales, via les niveaux régionaux, peuvent être également considérées par certains comme une charge trop importante de travail, sans nécessairement grande utilité, ceci ajouté parfois au fait que les décisions centrales ne sont pas toujours applicables sur le terrain, ce qui tend à laisser une impression de déconnexion avec ledit terrain.

Les effectifs étant réduits, les directeurs sacrifient parfois des postes qui leur facilitaient le travail (secrétariat de direction par exemple), au bénéfice des missions techniques de leur structure.

e) Statut des emplois de DATE

i) Groupe

Pour un grand nombre de personnes interrogées, la classification en groupe est importante, car elle a un impact sur la rémunération, mais également dans la progression de carrière : généralement, on ne postule pas sur un groupe inférieur. Un plus petit nombre ont indiqué ne pas s'intéresser spécifiquement aux groupes et donc ne pas avoir d'avis sur ceux-ci.

Beaucoup de directeurs ou directeurs adjoints trouvent inadaptée la classification des groupes :

- entre DDI à périmètre de politiques publiques différent : un poste de directeur en DDETSPP, étant généralement dans un petit département est coté III ou IV, sans prise en compte du nombre important d'agents à manager ni du champ très étendu des missions à porter, alors qu'un poste de directeur en DDPP ou en DDETS pourra être coté II. Un autre exemple est

donné au travers des postes de SGCD, qui sont tous IV, voire V et pourtant gèrent de nombreux agents, ainsi que des budgets importants ;

- entre DDI de même périmètre de politiques publiques : des exemples ont été donnés, où le classement des DDI d'un département, par rapport à un autre, paraît injuste au regard des cadres interrogés ;

- une cotation différente entre les échelons régional et départemental qui n'est pas forcément comprise : « *Si j'avais pris un poste de directeur adjoint en direction régionale, j'aurais eu une cotation plus importante* ».

Il a été souligné un déséquilibre avec la cotation des postes en direction régionale, où les postes de directeur régional adjoint, même pour ceux qui en ont occupé un, semblent surcotés. Cela pourrait également limiter le passage sur un poste d'emploi de DATE en département : le titulaire d'un poste en direction régionale relevant d'un certain groupe n'est pas incité à postuler sur un poste de DDI, moins bien côté et avec des responsabilités plus lourdes.

Un directeur a indiqué que le fait d'avoir changé de niveau de poste (de directeur adjoint à directeur), n'a eu aucune incidence sur sa rémunération, étant donné qu'il ne changeait pas de groupe, alors que ses responsabilités avaient changé.

Un autre a suggéré de surclasser les postes peu attractifs.

ii) Rémunération

Globalement, les directeurs et directeurs adjoints ne se plaignent pas de la rémunération qui, pour la majorité, n'a pas été la motivation première de leur candidature, mais ils indiquent que ce n'est pas un facteur d'attractivité. Beaucoup déplorent un manque de transparence ou d'information sur les modalités de rémunération et une absence d'information sur le complément indemnitaire annuel (CIA).

Certains indiquent aussi que, compte tenu des frais, notamment de double résidence, la différence de rémunération entre chefs de service et cadres en emplois de DATE est limitée. Un candidat a refusé de prendre un poste de DATE car le surcoût du loyer et des déplacements n'était pas compensé par la différence de rémunération.

D'autres déplorent également une différence significative de rémunération, pour un même poste occupé par des agents de corps différents.

Enfin, le classement en groupes des emplois de DATE, jugé parfois inadapté (cf. paragraphe précédent), induit une rémunération elle-même parfois jugée injuste.

Certains corps, notamment de catégorie A, peuvent se considérer « *prisonniers* » des emplois de DATE : un retour sur un poste dans leur corps d'origine impliquerait une perte significative de rémunération.

iii) Durée

Dans l'intérêt de la structure, une majorité de directeurs estiment que la durée actuelle du détachement (4+1+1 ans) semble une bonne règle pour se renouveler, pour garder constante la curiosité sur le poste, pour maintenir le dynamisme de la DDI. Au contraire, quelques-uns considèrent cette durée comme la principale contrainte des emplois de DATE : ils jugent cette durée trop courte pour maîtriser les enjeux complexes d'un territoire, élaborer et mettre en œuvre un projet de service et être un conseiller efficace pour le préfet, générant de l'instabilité et des pertes de compétences au sein des directions, fragilisant ainsi la continuité de l'action de l'État.

Concernant la vie personnelle, cette période peut paraître courte : changer de résidence, encore et encore, retrouver un environnement personnel favorable, etc., prend du temps et engendre pour certains de la fatigue et de la lassitude *(« on n'a pas fini de défaire les cartons qu'il faut déjà penser à les refaire »)*.

Par ailleurs, dès la troisième année, les cadres doivent se mettre en position de recherche de poste, ce qui peut être source de stress, mais également de temps passé pour effectuer cette recherche, ce dont certains ne disposent pas. Les postes en DDI peuvent être considérés par certains comme des « *emplois à obsolescence programmée* » du fait de cette durée limitée.

f) Exercice des missions

Globalement, les binômes (ou trinômes) de direction fonctionnent bien.

L'exercice des missions est ressenti comme de plus en plus difficile : sont pointés les moyens (humains et financiers) qui ne cessent de baisser alors que le nombre de leurs missions ne varie pas, voire augmente. Des postes sont parfois vacants dans une DDI, engendrant du mal-être parmi les agents. Plusieurs directeurs ont pu indiquer que si la décentralisation a fait perdre des effectifs par le transfert des missions, l'État est toujours présent sur des sujets décentralisés sans les effectifs adaptés. Il y a des indicateurs auxquels la DDI doit répondre alors que les sujets sont transférés. Des directeurs évoquent une agressivité accrue vis-à-vis des représentants de l'État, y compris de la part des élus, due à une certaine dégradation de l'image de l'État au niveau local et national. La création des SGCD est parfois encore vécue comme ayant un impact fort sur la charge de travail : les missions RH, le dialogue social reposent de manière importante sur le directeur.

Il est fait mention **d'un éloignement de l'administration centrale**, en raison notamment d'un pouvoir plus important des directions régionales : l'accès à l'administration centrale est filtré, les directeurs de DDI ne sont parfois pas associés au dialogue de gestion conduit entre les ministères et les directions régionales. Le renforcement du niveau régional a eu également un impact sur les demandes de remontées d'informations, qui sont parfois multiples, redondantes, mais suffisamment différentes pour que le travail d'extraction des données soit à recommencer. En outre, les directives centrales semblent être trop précises et ne pas prendre suffisamment en compte les données spécifiques territoriales ; des directeurs demandent plus de marges de manœuvre dans leur application (« *faites-nous confiance* »). Enfin, l'exercice des missions souffre d'un fonctionnement en silo de la part des administrations centrales, qui ne prennent pas en compte l'interministérialité pourtant existante au niveau local.

Les relations avec l'échelon régional sont également pointées : Un directeur fait état de la perte de lien avec le niveau régional surtout depuis que les DDI relèvent du ministère de l'intérieur. Cette articulation avec le niveau régional est, selon lui, essentielle pour les directions départementales car elle raccroche à la dimension « *métier* » des politiques. L'animation au niveau régional est particulièrement importante pour avoir de la visibilité sur ce que font les directeurs des autres départements ; il faut une animation « *réseau* » (« *Dans les régions où cela existe, cela marche bien* »).

La **complexité de la conduite de certaines politiques** publiques est également soulignée : par exemple, en matière de logement, le nombre d'interlocuteurs intervenant dans ce domaine est trop important pour rendre sa gestion simple.

Le positionnement des directeurs adjoints : quelques directeurs adjoints ont indiqué que le positionnement de l'adjoint est parfois vécu comme limitant en termes de reconnaissance.

Les **relations avec le préfet sont variables**, certains indiquant un accès facile, des échanges réguliers (bilatérales régulières et programmées, des entretiens professionnels annuels, etc.). D'autres n'ont pas ces échanges réguliers (absence de bilatérales, l'entretien professionnel n'est pas réalisé par le préfet etc.). Toutes les situations intermédiaires ont été décrites lors des entretiens.

Quelques directeurs auraient apprécié avoir un point formel avec leur préfet à l'issue des 6 mois de la période probatoire.

La reconnaissance par le préfet et les autres représentants de l'État est globalement présente. Il est à noter que cette reconnaissance est parfois moindre pour des directeurs de SGCD qui, par exemple n'ont pas de bilatérales avec leur préfet ou n'ont pas la reconnaissance des directeurs de DDI.

Certains ont indiqué également une perte d'autonomie, lié à une « *préfectoralisation* » plus forte des missions : « *on devient un service de la préfecture* », « *on se sent traité comme un directeur de préfecture* ». Ce sentiment est parfois renforcé par la présence de sous-préfets référents : certains référents n'apportent pas de plus-value, voire sollicitent plus que nécessaire les DDI. La multiplication des sous-préfets thématiques (ruralité, forêt, etc.) est perçue comme une source de confusion et de doublons. Le sentiment de perte d'autonomie ressenti génère une certaine crainte d'être cantonné à un rôle d'expert technique plutôt que reconnu comme un directeur à part entière, avec une pleine autonomie de gestion. Pourtant, « *on attend de nous de décliner les politiques publiques d'un point de vue stratégique et pas technique. Ces situations sont source d'irritants et d'incompréhensions dans les équipes, notamment lorsque des sous-préfets contactent directement les agents, instaurant une double chaîne hiérarchique* ». Il a pu être indiqué que cela crée des problèmes de coordination et de positionnement pour les directeurs. Proposition a été faite que les DDI puissent aussi être des référents thématiques sur des sujets ministériels.

Il est à noter cependant que, pour certains, la collaboration fonctionne très bien, respectant le travail et le positionnement de chacun (« *Il faut trouver le bon équilibre entre des emplois de directeurs trop autonomes et un préfet qui centralise tout.* »).

g) Satisfaction globale sur le poste

Globalement, les directeurs et directeurs adjoints ont exprimé une grande satisfaction sur leur poste, une certaine fierté pour certains, de porter les politiques publiques et de se sentir utiles. Le métier est perçu comme extrêmement diversifié et passionnant, évitant toute routine. Les politiques publiques à traiter sont jugées très intéressantes. « *Je m'épanouis pleinement dans ces postes où l'on traite de dossiers différents* », « *je suis satisfait de venir tous les jours au travail. Faire avancer les projets : c'est gratifiant et motivant.* », « *expérience passionnante et intellectuellement stimulante de par la richesse et la variété des missions* », « *je me régale depuis le premier jour* ».

Néanmoins, la charge de travail est telle que certains ont indiqué une fatigue importante, et le souhait de souffler un peu sur le poste d'après. Un directeur adjoint ne se sent pas à l'aise, a du mal à appréhender son positionnement, un autre fait part du fait que les éléments de reconnaissance ne sont pas évidents.

h) Quelques propositions des directeurs et directeurs adjoints

Certains directeurs ou directeurs adjoints ont soumis à la mission des idées ou propositions afin d'améliorer leur situation.

i) Pour le prochain poste

- valoriser les compétences acquises pour un prochain poste, voir dans quel univers professionnel les compétences acquises peuvent être transposées ;

- renforcer la préparation et l'accompagnement initial : analyser l'opportunité de mettre en place un parcours de formation pour les primo-accédants aux postes de direction, en amont de leur prise de fonctions, couvrant l'ensemble des politiques publiques de la structure ;

- améliorer le suivi de la prise de poste : proposer la mise en place d'un suivi systématique à 6 mois après la prise de poste, puis à intervalles réguliers, pour rendre le processus plus proactif ;

- améliorer le suivi de carrière avec une ouverture à l'interministériel : accompagner les mobilités et perspectives d'évolution. Parcours de formation individuel à prévoir (disposer d'un référent pour programmer des formations sur deux/trois ans) ; rendre plus accessibles les passerelles entre emplois de DATE en département, en région, en administration centrale et avec le corps préfectoral.

ii) Attractivité

- faire découvrir le métier sur des forums, au sein des écoles, etc. ;
- améliorer la reconnaissance des profils atypiques dans les processus de recrutement ;
- revoir le parcours de formation « DATE » pour le rendre plus pragmatique, mieux cibler les modules et intégrer des formations techniques de base (ex : agriculture) pour les directeurs issus d'autres filières ;
- étudier les freins financiers à la mobilité et explorer la mise en place d'un dispositif d'aide à la mobilité pour les directeurs (aide au logement, aide à l'emploi du conjoint) ;
- revoir les IFSE pour avoir une vraie différence avec les chefs de service.

iii) Pour l'exercice des missions

- étudier la faisabilité de créer un catalogue de formations ciblées pour les cadres dirigeants, avec une option de déploiement régional ;
- renforcer la visibilité et la systématisation des dispositifs d'appui, notamment le coaching, pour tous les directeurs prenant leurs fonctions ;
- reconnaître le droit à la déconnexion, être vigilant quant à l'exposition des directeurs et directeurs adjoints aux risques psychosociaux (RPS).

3) CONCLUSION

Les entretiens menés ont permis des échanges très riches d'informations, venant compléter, en les affinant, les analyses des réponses au questionnaire en ligne, antérieurement adressé à l'ensemble des cadres de DDI et de SGCD détachés dans des emplois de DATE.

Si les cadres ont fortement rappelé leur attachement à leur métier qu'ils trouvent, d'une façon générale, intéressant, voire passionnant, ils ont en très grande majorité souligné la forte charge de travail qui est la leur, le souhait d'être pleinement reconnus dans leurs responsabilités auprès des préfets, telles que les rappellent les textes, notamment l'article 40 du décret n°20004-374 du 29 avril 2004, la nécessité de pouvoir bénéficier d'un accompagnement tout au long de leur parcours en emploi de DATE que ce soit en termes de mobilités, de formation, de coaching ou de mentorat, et l'importance de pouvoir dérouler une carrière en dehors des emplois de DATE.

Annexe n° 10 : Analyse des parcours des directeurs et directeurs adjoints auditionnés par la mission à partir de leur *curriculum vitae*

Une analyse des 58 *curriculum vitae*[93] transmis par les directeurs et directeurs adjoints de DDI et les directeurs de SGCD auditionnés dans le cadre des entretiens individuels a été réalisée par la mission (en ayant recours à l'intelligence artificielle pour l'extraction des données des CV puis en les exploitant via des tableaux croisés dynamiques).

Les données contenues dans les *curriculum vitae* (au format .doc ou .pdf) ont été extraites en utilisant l'intelligence intelligence artificielle dans un fichier excel. La grande diversité des présentations des CV a nécessité un important retraitement avant de pouvoir les exploiter :

- passage dans l'ordre chronologique lorsque les CV étaient dans l'ordre antichronologique ;
- codage des postes autres que ceux de directeur de DDI, directeur adjoint de DDI et directeur de SGCD afin de caractériser les postes en termes de niveau et de structures
- calcul des durées en tenant compte de la variabilité des décomptes figurant dans les CV (précision au jour, au mois, à l'année, parfois avec indication peu précise, par exemple *« fin 2022 »*)

Pour faciliter le traitement de l'information, seuls les trois derniers postes (dont le poste actuellement occupé) du parcours ont été pris en compte.

L'analyse ci-dessous a été réalisée en ayant recours à des tableaux croisés dynamiques.

Signification des sigles utilisés dans les tableaux de l'annexe

DDI : directeur de DDI
DDA : directeur adjoint de DDI
DAC : poste en direction d'administration centrale
EP : poste en établissement public
DAT : directeur adjoint du travail
RUD : responsable d'unité départementale (en DIRECCTE)
DOM : poste dans un département ou région d'outre-mer
RUC : responsable d'unité de contrôle
SGARA : adjoint au secrétaire général aux affaires régionales
CS : chef de service en DDI
CDD : cadre en DDI (sauf chef de service)
DR : cadre d'une direction régionale
DRA : directeur régional adjoint
PREF : directeur de préfecture
FPT : cadre de la fonction publique territoriale

[93] N.B. : Les 62 directeurs et directeurs adjoints avec lesquels la mission a eu un entretien individuel étaient invités à communiquer préalablement un *curriculum vitae*. 4 n'ont pas donné suite à cette demande.

1) Analyse des parcours au regard des postes précédemment occupés

Tableau n°1 : parcours des directeurs de DDI

Parcours	Nombre de personnes	% cumulé
DDA/DDA/DDI*	5	19%
DDI/DDI/DDI	5	38%
DDA/DDI/DDI*	4	54%
DAC/EP/DDI	2	62%
RUD/DDA/DDI*	2	69%
CS/DDA/DDI*	1	73%
DAT/RUD/DDI	1	77%
DOM/DDA/DDI*	1	81%
DR/DDA/DDI*	1	85%
DR/DDI/DDI	1	88%
EP/DDA/DDI*	1	92%
RUC/DDA/DDI*	1	96%
SGARA/DDA/DDI*	1	100%
Total général	**26**	

Note de lecture : parmi les 26 DDI dont le CV a été transmis et analysé, 19 % (5) ont eu un parcours DDA/DDA/DDI et 19 % (5) ont eu un parcours DDI/DDI/DDI ; 7 types de parcours (suivis d'un astérisque *) comportent au moins un poste de directeurs adjoint parmi les 3 postes précédents, et représentent 65 % de l'effectif (17/26).

Les directeurs adjoints, pour leur part, ont, pour deux tiers d'entre eux, été précédemment chef de service (CS) ou cadre de DDI (CDD), cf. tableau ci-dessous.

Tableau n°2 : parcours des directeurs adjoints de DDI à partir de l'analyse de 28 CV

Parcours	Nombre de personnes	% cumulé
CS/DDA/DDA*	4	14%
CDD/DR/DDA*	3	25%
CS/CS/DDA*	3	36%
CDD/CS/DDA*	2	43%
DAT/RUD/DDA*	2	50%
DR/DR/DDA	2	57%
CDD/CDD/DDA*	1	61%
CS/DRA/DDA*	1	64%
DAC/CS/DDA*	1	68%
DAC/DAC/DDA	1	71%
DDA/DDA/DDA	1	75%
DR/DAC/DDA	1	79%
DR/DDA/DDA	1	82%
DR/RUD/DDA*	1	86%
EP/DDA/DDA	1	89%
EP/EP/DDA	1	93%

Parcours	Nombre de personnes	% cumulé
PREF/FPT/DDA	1	96%
RUC/DR/DDA*	1	100%
Total général	**28**	

Note de lecture : parmi les 28 DDA dont le CV a été transmis et analysé, 14 % (4) ont eu un parcours chef de service/DDA/DDA ; 10 types de parcours (suivis d'un astérisque *) comportent au moins un poste de chef de service (CS) ou un autre poste d'encadrement en DDI (CDD, responsable d'unité départementale (RUD), responsable d'unité de contrôle (RUC)) et représentent 68 % de l'effectif (19/28).

Tableau n°3 : parcours des directeurs de SGCD

Parcours	Nombre de personnes	% cumulé
PREF/PREF/DSGCD	3	75%
DDA/DDI/DSGCD	1	100%
Total général	**4**	

Note de lecture : parmi les 4 directeurs de SGCD, dont le CV a été transmis et analysé, 3 (75 %) ont eu un parcours PREF/PREF/DSGCD. La faiblesse de l'échantillon appelle toutefois une lecture prudente.

2) Analyse des parcours au regard des mobilités géographiques

Pour apprécier la mobilité géographique des titulaires des emplois de DATE, toujours à partir de l'analyse des 58 CV, la mission a calculé le nombre de changements de région administrative réalisés par les 58 directeurs et directeurs adjoints, au cours de leurs trois derniers postes.

Le choix a été fait de considérer qu'une séquence région A/ région B / région A correspondait à un seul changement de région. Le cas d'un poste situé dans une collectivité outre-mer a été assimilé à un changement de région.

Les résultats figurent dans le tableau suivant.

Tableau n°4 : nombre de changements de région au cours des trois derniers postes occupés par les emplois DATE, par type de poste

Nb changements de région	DDI	%	DDA	%	SGCD	%	Total	%
0	7	*27%*	14	*50%*	2	*50%*	23	*40%*
1	12	*46%*	10	*36%*	2	*50%*	24	*41%*
2	7	*27%*	4	*14%*		*0%*	11	*19%*
Total	**26**	***100%***	**28**	***100%***	**4**	***100%***	**58**	***100%***

Note de lecture : parmi les 26 personnes actuellement en poste de DDI, 7 (soit 27 %) n'ont effectué aucun changement de région administrative au cours de leurs trois derniers postes ; 14 directeurs adjoints sur 28 (50 %) et de 2 directeurs de SGCD sur 4 (50 %) se trouvaient dans la même situation.

3) Analyse des parcours au regard des changements de structures

Le tableau suivant a été établi en identifiant, pour les directeurs adjoints en poste actuellement, s'ils ont occupé au moins un type de poste parmi ceux figurant en colonne au cours de leurs deux précédentes affectations.

Tableau n°5 : type de poste occupé par les 28 directeurs adjoints de DDI, au cours des deux postes précédents

Poste actuel (DDA)	Dans une structure DDI identique	Dans une autre structure DDI	Dans une DR du même champ	Autre	Total
DDETS	2	0	4	3	9
DDETS-PP	5	2	3	2	12
DDPP	2	3	2	1	8
DDT	5		2	2	9
DDTM	2		2		4
Total	**16**	**5**	**13**	**8**	**42**
%	*38%*	*12%*	*31%*	*19%*	*100%*

Note de lecture : parmi les 28 directeurs adjoints de DDI actuellement en poste, 5 ont occupé au moins un poste dans un autre type de DDI. Le nombre de réponses est inférieur à 56 (28x2 postes) car la requête globalise ceux qui ont réalisé un ou deux postes dans un certain type de structure.

Annexe n° 11 : Mobilités des directeurs et directeurs adjoints

La mobilité des directeurs et directeurs adjoints à l'issue de leur détachement dans un emploi de DATE départemental a fait l'objet d'une étude de la DMATES, réalisée en 2025 et couvrant la période 2021-2024, dont la présente annexe présente les données principales.

N.B. : l'étude de la DMATES intègre les départs à la retraite dans les mobilités au titre des fins de fonctions.

LA MOBILITÉ DES DIRECTEURS DÉPARTEMENTAUX DE DDI

MOBILITÉ GÉNÉRALE DES DIRECTEURS	2021	2022	2023	2024	Total général	%
Administration déconcentrée hors MI		1		2	3	1,3%
Administration centrale hors MI	10	10	11	13	44	19,0%
Cabinet			1		1	0,4%
Concours TEAE[1]			1		1	0,4%
DDI	19	12	19	25	75	32,5%
DR[2]	10	4	7	8	29	12,6%
Fin de fonction	10	11	10	7	38	16,5%
FPH[3]	1				1	0,4%
FPT[4]	2		1	2	5	2,2%
MI	2	2	6	4	14	6,1%
Opérateur/établissement public	6	3	3	7	19	8,2%
SGCD	1				1	0,4%
Total général	61	43	59	68	231	100%

[1] TEAE : Tour extérieur des administrateurs de l'État.
[2] DR : directions régionales
[3] FPH : Fonction publique hospitalier
[4] FPT : Fonction publique territoriale

MOBILITÉ DES DIRECTEURS DÉPARTEMENTAUX DANS LE RÉSEAU DES DDI DE 2021 A 2024					
EMPLOIS ISSUS MOBILITÉS	25 DDETS/84	39 DDETSPP/106	46 DDPP/100	60 DDT/134	22 DDTM/61
DDETS	7,14%	8,49%			
DDETS A		0,94%			
DDPP		3,77%	16%		1,64%
DDPP A					
DDETSPP	4,76%	5,66%			
DDETSPP A		0,94%			
DDT				8,96%	1,64%
DDTM				4,48%	8,20%
DDTM A				0,75%	1,64%
MI*	4,76%	3,77%	2%	3,73%	
HORS MI**	11,90%	13,20%	11%	25,37%	22,95%

**MI : chef de cabinet, expert haut niveau, directeur de projet, sous-préfet, chargé de mission.*
***hors MI : administration centrale, opérateurs, directions régionales, établissement public ou privé.*

LA MOBILITÉ DES DIRECTEURS ADJOINTS DE DDI

MOBILITÉ GÉNÉRALE DES DIRECTEURS ADJOINTS	2021	2022	2023	2024	Total général	%
Administration déconcentrée hors mi	3		1	3	7	1,9%
Administration centrale	7	9	9	3	28	7,5%
Cabinet	1		1	1	3	0,8%
Concours TEAE				2	2	0,5%
DDI	48	32	50	56	186	50,1%
DR	11	6	8	5	30	8,1%
Etablissement privé	1				1	0,3%
Fin de fonction	14	18	16	17	65	17,5%
FPH			1		1	0,3%
FPT	3	4	3	2	12	3,2%
Juridiction	1				1	0,3%
MI	5	2	4	6	17	4,6%
Opérateur/établissement public	7	2	5	2	16	4,3%
SGCD	1			1	2	0,5%
Total général	102	73	98	98	371	100,0%

MOBILITÉ DES DIRECTEURS DÉPARTEMENTAUX ADJOINTS DANS LE RÉSEAU DES DDI DE 2021 A 2024					
EMPLOIS ISSUS MOBILITES	59 DDETS ADJ /84	67 DDETSPP ADJ /106	54 DDPP ADJ /100	74 DDT ADJ/134	39 DDTM ADJ /61
DDETS	13,10%	4,72%			
DDETS A	9,52%	6,86%			
DDPP		6,86%	23%		
DDPP A		3,77%	8%		
DDETSPP	4,76%	16,98%			
DDETSPP A	4,76%	8,49%			
DDT				22,39%	14 ,75%
DDT A				5,97%	
DDTM					13,11%
DDTM A	1,19%		4%		6,56%
MI	10,71%				6,56%
HORS MI	23,80%	13,20%	18%	20,90%	21,31%

LA MOBILITE DES DIRECTEURS DE SGCD

MOBILITÉ GÉNÉRALE DES DIRECTEURS DE SGCD	2021	2022	2023	2024	Total général
Administration centrale hors MI	-	-	2	1	3
Concours TEAE	-	-	1	1	2
DDI	-	2	-	-	2
Etablissement privé	-	1	-	-	1
Etablissement public	-	-	-	1	1
Fin de fonction	3	-	5	3	11
FPT	-	-	1		1
MI	1	-	2	2	5
Opérateur	-	-	-	1	1
Total général	4	3	11	9	27

Annexe n° 12 : **Glossaire**

AC	Administration centrale
AE	Administrateur de l'État
ATE	Administration territoriale de l'État
CGAAER	Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux
CGEDD	Conseil général de l'environnement et du développement durable
CGFP	Code général de la fonction publique
CHESP	Cycle de hautes études du service public
CIA	Complément indemnitaire annuel
CODER	Comité des directeurs en région
CODIR	Comité de direction
COTECH	Comité technique
CSATE	Conseil supérieur de l'appui territorial et de l'évaluation
CSET	Cycle supérieur d'études territoriales
CSFPE	Conseil supérieur de la fonction publique d'État
CYSDEM	Cycle supérieur de développement managérial
DATE	Direction de l'administration territoriale de l'État
DDAF	Direction départementale de l'agriculture et de la forêt
DDASS	Direction départementale des affaires sanitaires et sociales
DDCS	Direction départementale de la cohésion sociale
DDCSPP	Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations
DDE	Direction départementale de l'équipement
DDEA	Direction départementale de l'équipement et de l'agriculture
DDETS	Direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités
DDETSPP	Direction départementale de l'emploi, du travail, des solidarités et de la protection des populatior
DDI	Direction départementale interministérielle
DDJS	Direction départementale de la jeunesse et des sports
DDPP	Direction départementale de la protection des populations
DDT	Direction départementale des territoires
DDTM	Direction départementale des territoires et de la mer
DES	Délégation à l'encadrement supérieur
DGAFP	Direction générale de l'administration et de la fonction publique
DGCCRF	Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes
DGITM	Direction générale des infrastructures, des transports et des mobilités
DGPR	Direction générale de la prévention des risques
DIESE	Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État
DIRECCTE	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emp
DMATES	Direction des missions de l'administration territoriale et de l'encadrement supérieur
DMC-DATE	Délégué mobilité carrière aux emplois de DATE
DRAAF	Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
DREAL	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
DREETS	Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
DRH	Direction des ressources humaines
EHESP	École de hautes études en santé publique
ENCCRF	École nationale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes

ETPT	Équivalent temps plein travaillé
FPH	Fonction publique hospitalière
FPT	Fonction publique territoriale
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
HEA	Hors échelle A
IA	Intelligence artificielle
IAE	Ingénieur de l'agriculture et de l'environnement
IB	Indice brut
IFSE	Indemnité de fonction, de sujétion et d'expertise
IGA	Inspection générale de l'administration
IGAPS	Inspecteur (ou ingénieur) général chargé d'appui aux personnes et aux structures
IGAS	Inspection générale des affaires sociales
IG-CCRF	Inspection générale de direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répressi
IGEDD	Inspection générale de l'environnement et du développement durable
IGÉSR	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
IGJS	Inspection générale de la jeunesse et des sports
IGRH	Inspecteur général RH
INFOMA	Institut national de formation des personnels du ministère de l'agriculture
INSP	Institut national du service public
INTEFP	Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
ITPE	Ingénieur des travaux publics de l'État
LDGI	Lignes directrices de gestion interministérielle
MASA	Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire
MATTE	Ministère de l'aménagement du territoire et transition écologique
MAVATE	Mission d'animation et de valorisation de l'ATE
MI	Ministère de l'intérieur
MIGT	Mission d'inspection générale territoriale
MTE	Ministère de la transition écologique
OTE	Organisation territoriale de l'État
PFRH	Plateforme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines
RéATE	Réforme de l'administration territoriale de l'État
RGPP	Révision générale des politiques publiques
RH	Ressources humaines
RIFSEEP	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagemen
RPS	Risque psycho-sociaux
RUC	Responsable d'unité de contrôle
RUD	Responsable d'unité départementale
SDRF	Sous-direction du recrutement et de la formation
SGAMI	Secrétariat général pour l'administration du ministère de l'intérieur
SGAR	Secrétariat général des affaires régionales
SGCD	Secrétariat général commun départemental
SICD	Système d'information des cadres dirigeants
TEAE	Tour extérieur des administrateurs de l'État
UD	Unité départementale