



# #COMPTE-RENDU RÉUNION TECHNIQUE ENCADREMENT SUPÉRIEUR

Le 12 juin 2026 s'est tenue une réunion technique consacrée à l'encadrement supérieur des ministères économiques et financiers (MEF).

Ce groupe de travail est le 6ème de la série sur la mise en œuvre à Bercy de la réforme de la haute fonction publique. L'ordre du jour portait principalement sur la mise en œuvre de la réforme de la haute fonction publique, les modalités de gestion des administrateur·rices de l'État (AE), l'accompagnement des cadres supérieurs et les questions d'égalité et de diversité.

Cette RT était présidée par Véronique GRONNER, cheffe du service des ressources humaines du secrétariat général et coprésidée par Marc ESTOURNET, délégué à l'encadrement supérieur des MEF. Il est à noter qu'il n'y avait aucun.e représentant.e, côté administration, de la DGFIP ni de la DGDDI. Pour la DGFIP, au regard des enjeux majeurs de la réforme des AE pour cette direction des MEF, cette absence était particulièrement incompréhensible et préjudiciable à la portée des échanges. Côté douane, elle est symptomatique de l'absence de politique RH de la direction générale concernant l'encadrement supérieur de la DGDDI.

Les propos liminaires des représentant.es du personnel ont fait apparaître un souhait d'obtenir une nouvelle programmation du groupe de travail sur l'encadrement intermédiaire, initialement prévu le 12 juillet 2026.

## 1. UNE RÉFORME QUI POURSUIT LA LOGIQUE DE MOBILITÉ FORCÉE

Les échanges ont confirmé que la mobilité demeure au cœur de la doctrine de gestion des AE. L'administration a rappelé que les revalorisations indemnitaires sont désormais largement conditionnées à la réalisation d'une mobilité fonctionnelle, géographique ou interministérielle.

La **CGT** est intervenue pour rappeler que la mobilité ne peut constituer une fin en soi, ni devenir une condition obligatoire d'évolution professionnelle. L'acquisition de compétences et l'expertise sur un poste nécessitent du temps. À cet égard, nous avons souligné qu'une durée minimale de deux ans sur un poste nous paraît déjà courte pour permettre une réelle montée en compétence.

De plus l'administration a elle-même reconnu sa difficulté à faciliter les retours de mobilités externes, qui sont pourtant au cœur de la réforme de la création d'un corps unique des AE.

Nous avons également dénoncé l'exclusion des agent·es présent·es depuis plus de six ans sur leur poste du dispositif de revalorisation. Une telle mesure revient à pénaliser les collègues qui assurent la continuité du service public et développent une expertise reconnue.

## 2. UNE PLACE GRANDISSANTE DES CONTRACTUEL·LES DANS L'ENCADREMENT SUPÉRIEUR

Les chiffres communiqués lors de la réunion font apparaître qu'environ **30 % de l'encadrement supérieur des MEF est désormais constitué de contractuel·les.**

La **CGT** a demandé des précisions sur la pérennité de ces emplois et sur les conséquences de cette évolution.

Il a également été demandé de connaître la répartition fine par administrations et métiers, afin de mesurer l'impact réel sur les différentes structures et types d'emplois.

Plusieurs organisations syndicales ont partagé leurs interrogations concernant cette augmentation continue du recours aux contractuel·les.

L'administration a indiqué que nombre de ces recrutements s'effectuaient sur des contrats à durée déterminée, sans toutefois apporter de réponse pleinement satisfaisante sur les perspectives de titularisation ou de stabilisation des parcours.

Cette évolution confirme une tendance lourde à l'affaiblissement progressif de la fonction publique de carrière au profit d'une logique de recrutement plus souple et davantage individualisée.

### 3. PROMOTIONS : DES RÈGLES TOUJOURS PEU TRANSPARENTES

---

Les modalités d'accès aux deuxièmes et troisièmes grades des AE ont suscité plusieurs interrogations.

Les organisations syndicales ont souligné le caractère particulièrement sélectif de l'accès au troisième grade, qui demeure réservé à des parcours considérés comme d'excellence.

La question de la transparence des critères de promotion a été largement évoquée.

La CFDT a notamment souligné le manque de lisibilité des mécanismes de promotion et les difficultés rencontrées par les agent.es pour comprendre les conditions réelles d'accès aux grades supérieurs.

L'administration a confirmé sa volonté de privilégier des parcours diversifiés intégrant des mobilités fonctionnelles, géographiques ou interministérielles.

### 4. UNE PRÉOCCUPATION FORTE AUTOUR DES FINS DE CARRIÈRE

---

Les travaux engagés sur les « troisièmes parties de carrière » ont fait l'objet d'une présentation.

Les données communiquées montrent qu'une part importante des administrateur·rices de l'État est aujourd'hui âgée **de plus de 55 ans**.

La **CGT** a insisté sur la nécessité de ne pas réduire cette réflexion à une simple gestion prévisionnelle des effectifs, mais de prendre pleinement en compte les aspirations des agents, leurs conditions de travail et la valorisation effective de leurs compétences.

### 5. RÉFORME INDEMNITAIRE : DE NOMBREUSES INTERROGATIONS

---

Les échanges ont également porté **sur la réforme indemnitaire et les modalités d'attribution de l'IFSE**.

L'administration a indiqué qu'un courrier sera envoyé à tous les administrateur·trices de l'État pour leur présenter le dispositif.

Plusieurs organisations syndicales ont dénoncé un système qui favorise les parcours de mobilité plutôt que l'expertise acquise sur les postes.

La **CGT** a rappelé son opposition à une individualisation croissante des rémunérations fondée principalement sur les mobilités et les appréciations managériales.

Nous avons demandé que soient davantage pris en compte :

- les résultats réellement obtenus ;
- les missions exercées ;
- les conditions concrètes d'exercice du travail ;
- les contraintes spécifiques supportées par les agent.es.

## 6. SITUATION PARTICULIÈRE DE LA DGFIP

---

La question de la DGFIP a été abordée à plusieurs reprises.

La **CGT** a notamment interrogé l'administration sur les conséquences du décret de 2022 imposant des conditions particulières d'ancienneté pour certains parcours d'accès à l'encadrement supérieur, avec notamment des références à des durées minimales d'exercice au sein de la fonction publique et de la DGFIP.

Des éléments chiffrés sur le respect de ce décret ont été demandés.

Les échanges ont également mis en évidence une sous-représentation relative de certains parcours issus du réseau DGFIP dans les dispositifs de promotion vers les grades supérieurs.

Ces sujets devront faire l'objet de travaux complémentaires.

## 7. RECRUTEMENT ET PROCÉDURE DE SORTIE DE L'INSP

---

En sortie de la formation à l'INSP, pour les affectations, l'anonymat du dossier va être aménagé pour permettre aux élèves de mieux expliciter leur parcours. Le genre sera visible, par cohérence avec les obligations de taux de promotions.

Pour 2027, il y aura au total 122 promus (61 + 61, sur deux promotions réduites, en janvier et septembre 2027, contre 88 en janvier 2026). Les futures promotions devraient remonter à environ 80.

Sur le recrutement, il y aura au moins une personne du MEF par sous-jury du jury de la sélection.

La **CGT** a demandé s'il y avait une doctrine sur les candidats AFIPA qui ne sont pas éligibles au vivier 1 mais se présenteraient au vivier 2.

En réponse, l'administration précise que les deux viviers (1 et 2) sont indifférenciés. Ce qui compte, ce sont la qualité de la réalisation professionnelle (avec une présentation qui soit « intelligible pour le commun des mortels ») et la qualité du parcours.

## 8. ÉGALITÉ ET DIVERSITÉ AU SEIN DE L'ENCADREMENT SUPÉRIEUR

---

En 2025, l'objectif de primo nominations en flux de personnes de chaque sexe était fixé à 40%. Au 31 décembre 2025, les ministères économiques et financiers ont atteint un taux de 38,46% de primo-nominations féminines : 50 femmes sur un total de 130, soit une primo nomination manquante.

Le pilotage de ce dispositif traduit une double difficulté :

- le tarissement de viviers féminins fortement sollicités ces dernières années, afin de pourvoir ces emplois, en particulier sur les corps techniques (profils scientifiques, sujet social plus vaste). Il implique de poursuivre et accentuer les efforts de féminisation des viviers jusqu'à présent engagés ;
- le nécessaire renforcement par les directions du suivi des nominations aux emplois des établissements publics dont elles assurent la tutelle.

La **CGT** souligne le cas de la DGDDI qui est un peu différent. Pour mémoire, celle-ci est en dehors de la réforme des AE, mais reste soumise aux mêmes obligations en termes de promotions genrées. Pourtant, cette administration peine à atteindre son quota de primo-nominations, alors même qu'elle ne rencontre à ce jour aucun problème de vivier. Depuis au moins 2010, toutes les promotions d'inspecteurs.trices principaux.ales sont paritaires.

L'administration a présenté en décembre 2025, auprès des cadres supérieurs de la douane, des chiffres assez éloquentes : le vivier des administrateurs.trices des douanes, réalimenté en 2024, comprenait autant d'hommes que de femmes. En décembre 2025, il comprenait 11 femmes et 3 hommes.

En dépit de nombreux profils de qualité, il y a :

- très peu de femmes Administratrices supérieures (AS) : 10 sur 60 (hors DNRED) ;
- aucune femme Administratrice générale sur 10 postes (il y en avait une auparavant).

Le plus inquiétant est que les responsables de la DGDDI ne semblent pas se sentir comptables de cette situation, alors même que le processus de recrutement devrait favoriser cette évolution.

L'opacité est d'ailleurs volontairement maintenue sur les candidatures : celles déposées, comme celles « dissuadées » en amont (pas de candidature déposée car au téléphone on dit a priori aux candidates qu'elles n'ont pas le profil, donc une invisibilité totale de la censure).

Enfin, quand des femmes sont promues, c'est presque toujours sur des fonctions « genrées ». Les profils opérationnels sont quasi-exclusivement masculins.

## **CONCLUSION**

---

**Cette réunion confirme la poursuite de la transformation de la haute fonction publique autour de trois axes majeurs :**

- **renforcement des exigences de mobilité ;**
- **individualisation accrue des parcours et des rémunérations ;**
- **développement du recours aux contractuel·les.**

**Pour la CGT, ces orientations posent de nombreuses questions quant à l'avenir du modèle de fonction publique de carrière, à la reconnaissance de l'expertise professionnelle et à l'égalité d'accès aux responsabilités supérieures.**

**Nous continuerons à défendre une haute fonction publique fondée sur la qualification, l'expérience professionnelle, la transparence des promotions et la reconnaissance du travail réellement accompli.**

**La mise en œuvre de cette réforme de l'encadrement supérieur s'est faite, une fois n'est pas coutume, avec une grande attention pour les cadres concernés. En revanche, peu de considération pour les conséquences sur l'ensemble des agents et l'exercice des missions. C'est pourquoi, il nous semble indispensable de faire à moyen terme, un bilan complet de cette réforme.**