



139 rue de Bercy – bâtiment Vauban – Télédéc 627 – 75572 Paris Cedex 12
sprim-fo@dgtresor.gouv.fr – Tél. : 01.53.18.83.03 – www.sprim-fo.org

Revue de presse du 17 mars 2026

Presse – Actualités

- [Après des critiques de la Rue Cambon, le Quai d'Orsay structure le pilotage de son patrimoine immobilier à l'étranger – Acteurs Publics](#)
- [Impôt minimal des plus riches : comment l'Etat a raté sa cible – Les Echos](#)
- [«C'est le futur» : près du Caire, la nouvelle capitale sort du désert dans une Égypte à court d'argent – Le Figaro](#)
- [Avec la guerre contre l'Iran, la Chine découvre la vulnérabilité de ses intérêts au Moyen-Orient – Le Monde](#)
- [Guerre en Iran : les grandes banques centrales de la planète entrent en scène dans un contexte volcanique – Les Echos](#)
- [Accès au temps partiel : le talon d'Achille de la retraite progressive dans la fonction publique – Acteurs Publics](#)

ARTICLES DE PRESSE

Après des critiques de la Rue Cambon, le Quai d'Orsay structure le pilotage de son patrimoine immobilier à l'étranger – Acteurs Publics

Il y a près d'un an, la Cour des comptes dressait un constat sévère de la politique immobilière du Quai d'Orsay à l'étranger. Depuis, le ministère a lancé plusieurs chantiers pour rattraper son retard, à commencer par le déploiement de son logiciel de suivi informatique "Colibri" et l'élaboration de plusieurs schémas de programmation pluriannuelle.

Après plusieurs années de retard, le Quai d'Orsay modernise la gestion de son patrimoine à l'étranger. Épinglée par un rapport de la Cour des comptes publié en mai 2025, la gestion immobilière du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères va pouvoir monter en gamme, celui-ci ayant depuis avancé sur différents chantiers ayant vocation à améliorer la connaissance de son parc, et ainsi mieux l'administrer.

"Le principe, qui concerne l'immobilier comme le droit du travail et l'ensemble de la façon dont on opère, est évidemment d'avoir une forme de double standard", pose d'emblée Julien Steimer, directeur général de l'administration et de la modernisation au ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. Dans la mesure où il doit manœuvrer au quotidien entre les engagements nationaux et les réalités des États où il est implanté, le Quai d'Orsay n'est en effet pas un ministère comme les autres. Une dichotomie qui s'observe notamment en matière de gestion du patrimoine immobilier de l'État.

Les résultats de l'enquête de la Cour des comptes déploraient un patrimoine insuffisamment répertorié, que ce soit en matière d'état des bâtiments ou de valorisation comptable. Or, sans données et donc sans diagnostic, difficile de prendre les bonnes décisions, encore moins à distance. La Rue Cambon pointait ainsi une autre lacune de la politique immobilière de l'État à l'étranger : un manque de pilotage lié à une stratégie non structurée.

Mais les choses auraient évolué, à en croire Julien Steimer. À la suite de la publication du rapport de la Rue Cambon, les équipes se sont (re)mis en ordre de marche pour *“avoir une programmation stratégique plus claire, notamment pour les pays où nous avons beaucoup d’implantations”*, explique le DGA. Au-delà des magistrats financiers, le Conseil de l’immobilier de l’État invite régulièrement le Quai d’Orsay à relancer la dynamique des schémas de programmation pluriannuelle à l’étranger, déjà produits pour les États-Unis ou pour l’Espagne, par exemple. Depuis la sortie du rapport, les travaux ont été lancés pour préparer 9 nouveaux schémas de ce type d’ici la fin de l’année.

“On a remis un petit coup de stimulus dans le réseau, et surtout recruté des experts ayant une claire compréhension des enjeux de la politique immobilière de l’État”, abonde Anne Boillon, directrice de l’immobilier et de la logistique au Quai d’Orsay. Désormais, une équipe de trois *“stratèges”* appuie les ambassades dans la constitution de leur schéma de stratégie immobilière.

Montée en gamme du diagnostic

Le rapport de la Cour des comptes pointait des lacunes de gestion comme de diagnostic, et s’inquiétait de ne toujours pas voir émerger la création de l’outil informatique de suivi *“Antilope”*, quatre ans après sa date de lancement initialement arrêtée. Une alerte par la suite relayée par le sénateur LR Jean-Jacques Ruelle, dans une [question au gouvernement](#) déposée en novembre 2025. Membre de la commission des Affaires étrangères, le parlementaire interrogeait le ministère sur les mesures qu’il entendait prendre *“pour fiabiliser l’ensemble des données immobilières issues des postes diplomatiques, selon quel calendrier ce plan de contrôle sera déployé, et quelles garanties seront apportées quant à l’harmonisation, la qualité et la complétude des informations nécessaires à la gestion stratégique du parc immobilier à l’étranger.”*

“La qualité et la fiabilité des données pour le parc immobilier de l’État à l’étranger sont au niveau technique attendu, mais la disponibilité et la centralisation des données bâtimentaires, permettant des analyses et des projections programmatiques, ont longtemps fait défaut”, admettait le ministre Jean-Noël Barrot en réponse, début février. Mais bonne nouvelle : le logiciel est aujourd’hui bel et bien lancé. La base de données *“Colibri”*, développée à partir du logiciel Antilope, est déployée dans les serveurs du ministère depuis le début de l’automne 2025. Concrètement, il permet d’entretenir une base de données afin de mieux connaître le parc immobilier, notamment la

performance énergétique, dans l'idée de pouvoir optimiser sa gestion. *“C'est potentiellement aussi un outil de programmation pour faire plus de maintenance préventive et moins de maintenance curative”*, ajoute Anne Boillon, ancienne ambassadrice en Azerbaïdjan.

Désir d'indépendance

La Cour des comptes s'interrogeait notamment sur la démarche de développer un outil “maison” alors que la direction de l'Immobilier de l'État (DIE) disposait déjà d'un logiciel répondant aux mêmes enjeux. Elle invitait le Quai d'Orsay à le rejoindre si “Antilope” ne finissait pas par se concrétiser. Alors pourquoi avoir absolument désiré conserver la démarche ? L'homologation du système est avancée – expliquant notamment le retard pris – , afin de développer une base de données interne au système du Quai d'Orsay. *“Tous nos outils nécessitent une adaptation de sécurité, assure Julien Steimer. Notre arbitrage est simple : pour chaque outil informatique, nous évaluons si l'acquisition d'une solution externe, avec les adaptations de sécurité nécessaires, coûte moins cher au contribuable qu'un développement en interne.”*

La complexité liée au fait d'exercer dans plus de 170 pays justifie, selon le directeur, une autonomie en matière de gestion immobilière, n'empêchant pas pour autant la possibilité de coopérer avec la DIE autour d'autres outils d'aide à la décision *“que l'on peut facilement transférer sur nos systèmes”*, poursuit le DGA. À titre d'exemple, l'outil OFSI développé par la direction de l'immobilier de l'État (DIE) en faveur de la certification et de la performance environnementale est utilisé par les services du Quai d'Orsay.

Utilisation potentielle de ces données

Désormais techniquement opérationnel, les équipes sont entrées dans la phase de renseignement de l'outil Colibri. L'objectif du travail qui a déjà commencé et qui doit se développer dans les mois qui viennent est de mobiliser les antennes immobilières sur le terrain, en passant notamment par la formation, afin qu'elles renseignent le logiciel qui devrait *“leur être très utile pour la connaissance de leur portefeuille”*, poursuit Anne Boillon.

Dans sa réponse à la QAG, le ministre indiquait que la formation des agents avait débuté et se poursuivrait début 2026, et que le versement des données serait réalisé durant le premier semestre 2026 pour les bâtiments identifiés comme prioritaires. *“Nos équipes d'antenne immobilière sont formées avec instruction de renseigner en priorité nos ambassades, nos consulats et nos*

résidences, précise Anne Boillon. Nous nous concentrons avant tout sur le cœur de métier.”

L'amélioration progressive du diagnostic devrait permettre au ministère de connaître davantage son parc immobilier, en particulier ses vulnérabilités, avant de définir ses besoins et ainsi une stratégie d'intervention. La démarche pourrait également faciliter l'identification des biens dont le Quai d'Orsay n'a plus l'usage, et envisager ainsi certaines cessions. À l'occasion d'une récente conférence des ambassadeurs, le ministre avait notamment appelé à une dynamisation de la politique de cession de certaines emprises à l'étranger.

Expérimentation de suivi énergétique lancée dans 5 pays pilotes

Le ministre avait également annoncé, dans sa QAG, le lancement d'une expérimentation en septembre dernier au sein de 5 pays “pilotes” : le Royaume-Uni, le Japon, la Suisse, le Danemark et l'Autriche, afin d'étudier la faisabilité de déployer un outil de suivi énergétique centralisé dans l'ensemble du parc immobilier du Quai d'Orsay à l'étranger. Une *“ambition complexe compte tenu de la multiplicité des producteurs et fournisseurs d'énergie dans le monde”*, précisait le ministre. Concrètement, cela consiste à automatiser le recueil de données afin d'améliorer la performance énergétique de la gestion immobilière. Les premiers retours s'avèrent *“plutôt très positifs au Danemark, au Royaume-Uni ou en Suisse”*, indique Anne Boillon. La question sera ensuite de savoir dans quelle mesure l'outil pourra être généralisé, et surtout à quel coût. L'élargissement de l'expérimentation *“fera partie des décisions que l'on devra prendre dans les prochains mois”*, conclut la directrice de l'immobilier et de la logistique.

Par [Philippe Ramognino](#)

* * *

Impôt minimal des plus riches : comment l'Etat a raté sa cible – Les Echos

Le rendement de la contribution différentielle sur les hauts revenus (CDHR) a été de 369 millions d'euros en 2025, très loin des 1,9 milliard espérés par

Bercy. La possibilité pour les contribuables visés de piloter leurs revenus imposables n'a pas été correctement anticipée.

Au milieu des bonnes rentrées fiscales de 2025, l'erreur est passée presque inaperçue. Elle est pourtant colossale : le rendement de la contribution différentielle sur les hauts revenus (CDHR, sorte d'impôt minimal à 20 % pour les contribuables les plus aisés) a atteint 369 millions d'euros en 2025, selon les chiffres publiés par Bercy. C'est cinq fois moins que la prévision initiale de 1,9 milliard d'euros, et un énorme manque à gagner pour le fisc en période de disette budgétaire.

Comment la mesure de justice fiscale, imaginée par Michel Barnier fin 2024, a-t-elle fait un tel flop ? En réalité, Bercy s'attendait bien à une déception, mais pas de cette ampleur. Dès le printemps 2025, Amélie de Montchalin - alors ministre des Comptes publics - avait revu à la baisse ses estimations, devant les députés de la commission des Finances, à « 1,5 ou 1,4 milliard d'euros », en raison de la baisse du CAC 40, susceptible de « peser sur les revenus du capital, notamment les plus-values et dividendes ».

Bercy mange son chapeau

Puis, à l'été, les économistes de l'IPP (Institut des politiques publiques) [avaient à leur tour alerté](#), estimant pour leur part que le nombre de contribuables concernés avait été surestimé de près d'un tiers et que le rendement ne dépasserait pas 1,2 milliard d'euros « au maximum ». L'administration fiscale avait néanmoins conservé l'objectif de 1,5 milliard... jusqu'à fin décembre, quand les redevables de l'« impôt minimal » sont passés à la caisse et qu'il a fallu se rendre à l'évidence : le pactole n'était pas au rendez-vous.

Le dispositif ayant été [reconduit dans le budget 2026](#) « jusqu'à ce que le déficit public soit revenu à 3 % du PIB », les prévisions ont tout de même été actualisées. Bercy n'en attend plus que 650 millions d'euros en 2026. Et les députés de la Commission des finances ont validé la création d'une [commission d'enquête](#) « relative à l'imposition des plus hauts patrimoines et des revenus les plus élevés ».

Des distributions différées

Sans attendre ces travaux parlementaires, deux experts de Deloitte - l'économiste Ghislain Papeians et l'avocat Julien Pellefigue - se sont penchés sur l'échec de la CDHR dans [une note](#). En s'appuyant sur les précédents historiques et la littérature économique, ils l'expliquent « par une caractéristique classique des impôts sur le sommet de la distribution : l'assiette étant très concentrée et hautement ajustable, la recette est tout autant volatile. »

Concrètement, soulignent les auteurs, les contribuables visés par la CDHR - notamment les dirigeants actionnaires d'entreprises - ont facilement pu « différer les distributions de dividendes dans l'attente d'une période plus favorable, substituer des actifs à haut rendement pour des actifs à faible rendement, renforcer l'interposition via la rétention des bénéfices en société et l'hébergement d'actifs non professionnels ou recomposer à la marge leurs rémunérations entre la rémunération d'activité et les dividendes afin d'optimiser le taux effectif ».

Un meilleur rendement attendu en 2026

Ces stratégies d'évitement de la CDHR ont été facilitées par l'adoption tardive du budget 2025. « Du fait de l'absence de rétroactivité des dispositions fiscales, la contribution n'a pas pu s'appliquer aux revenus de 2024 », rappelait en début d'année le député Modem Jean-Paul Mattei - auteur de l'amendement pérennisant la CDHR. Les contribuables ont ainsi été nombreux à se verser des dividendes fin 2024 plutôt qu'en 2025 - faisant bondir les revenus de capitaux mobiliers soumis à l'impôt sur le revenu de 32,1 %.

La pérennisation de la CDHR pourrait toutefois changer la donne. « Les contribuables ne pourront plus faire le pari que l'année prochaine, peut-être, la contribution n'existera pas. Une fois qu'ils connaîtront la règle du jeu, le rendement de l'impôt sera meilleur », pointait en début d'année le rapporteur général du Budget, Philippe Juvin. Réponse en décembre prochain.

Sébastien Dumoulin

«C'est le futur» : près du Caire, la nouvelle capitale sort du désert dans une Égypte à court d'argent – Le Figaro

RÉCIT - Le méga projet lancé il y a dix ans, a longtemps fait office de mirage, avec ses chantiers pharaoniques et ses coûts faramineux. Il commence à fonctionner, malgré la crise économique qui met des chantiers à l'arrêt.

Il est 8h30 à 50 kilomètres à l'Est du Caire, en Égypte. Des grappes d'employés, sweats ou vestes sur le dos, pressent le pas à la sortie du métro. En ce matin frais de février, ils dévalent l'escalier, le long d'un chantier de construction, pour se poster en file indienne devant une armée de bus bleu et blanc. En quelques minutes, engloutis par les navettes, ils disparaissent dans l'horizon jauni par le sable. Un ballet millimétré.

Bienvenue à « Future City » ou (NAC), la nouvelle capitale administrative de l'Égypte, sorte de Brasilia du Sahara, censé désengorger le Caire et ses embouteillages

monstrueux à toute heure du jour et de la nuit. La ville, imaginée dans les années 1970, mais sans cesse remise à plus tard, est sortie du sable ces dix dernières années sous l'impulsion du président égyptien, Ahmed Fatah Al Sissi, au pouvoir depuis 2013.

Le projet, grand comme sept fois Paris, a longtemps été perçu comme un mirage avec ses chantiers pharaoniques - dont l'Iconic Tower et ses 400 mètres de haut, le gratte-ciel le plus haut d'Afrique -, ses terrains vagues à perte de vue et son coût faramineux, estimé en 2023 à près de 60 milliards de dollars.

Mais le cœur de ce projet hors norme commence doucement à battre. « *Je viens ici tous les jours* », confirme devant un minibus Ahmed, agent dans un ministère dont le service vient de déménager. La ville découpée en zones - administrative, financière, résidentielle, sportive, universitaire - dans la pure tradition des villes fonctionnalistes où chaque quartier à son rôle, accueille désormais chaque jour des dizaines de milliers de fonctionnaires.

Un fonctionnement au ralenti

La mise en service du Monorail, sorte de métro express à un rail, en novembre dernier a désenclavé le site. « *Il y a encore quelque temps, il y avait des difficultés liées au transport, peu d'endroits pour manger, mais cela change*, constate Yusuf, un trentenaire qui travaille comme ingénieur sur plusieurs chantiers de la ville. *Je ne dirai pas que le site fonctionne à 100 % mais à 80 %.* » Le quartier administratif, où les bâtiments officiels massifs avec leur découpe géométrique et leurs colonnades rappellent le faste de l'Égypte antique, prend progressivement vie. « *Il est fini à 95 %* », estime un bon connaisseur de la ville.

Le palais présidentiel, inauguré en grande pompe fin 2024 ou le Parlement étrenné quelques mois plus tôt ont lancé la machine. La plupart des ministères y sont aujourd'hui installés et près de 50 000 fonctionnaires y travailleraient désormais quotidiennement. En revanche, les banques nationales (Bank national of Egypt, Bank Misr...) et quelques entreprises publiques attendent, elles, le dernier coup de peinture avant d'emménager. Non loin, quelques commerces et fast-food sont aussi sortis de terre. « *La NAC a longtemps été dépeinte comme une ville fantôme mangée par le désert*, se rappelle ce même spécialiste. *Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Un bon nombre de choses fonctionnent. Les routes, les transports, l'administration, les universités...* »

Tout ce qui est lié au financement étatique prend du retard

Antoine El Khoury, directeur général du promoteur égyptien Tameer

Il n'empêche, depuis quelques mois le tableau semble s'assombrir. L'Égypte prise à la gorge d'une dette publique équivalente à 90% de son PIB, victime d'une inflation galopante, et qui a dévalué sa livre de 50 % en 2022, a moins de marges de manœuvre. En 2024 et 2025, le pays a perçu deux salves d'aides du fonds monétaire international (FMI, pour un total de près de 14 milliards de dollars), ce qui l'oblige à serrer la vis et à s'atteler à des réformes structurelles profondes. « *Tout ce qui est lié au financement étatique prend du retard* », confirme Antoine El Khoury, directeur général de Goeland Overseas un fonds d'investissement installé au Caire. Certains chantiers progressent néanmoins. « *Quand un projet est prioritaire, l'État met de l'argent dessus et ça avance mais tout est forcément plus long* », poursuit Antoine El Khoury. Les

bâtiments en travaux ne comptent souvent qu'une poignée d'ouvriers sur place, parfois aucun. « *Il manque des équipements ou du matériel*, confirme Tarek, qui pilote un chantier de bureau, *tout l'enjeu est de parvenir à résoudre chaque jour les nouveaux problèmes que l'on rencontre* »

Le quartier d'affaires, et son Iconic Tower construite par le Chinois China State Construction Engineering Corporation (CSCEC), semble lui aussi fonctionner au ralenti. Les baraquements d'ouvriers chinois, des algécos blanc posés les uns sur les autres, semblent inhabités « *On ne croise plus d'ouvriers chinois ou très peu* », confirme un observateur local. Un effet collatéral de la crise qui secoue le pays. Malgré un périmètre limité, ce secteur dédié aux affaires serait finalisé à seulement près de 70 %, selon un chiffre non officiel. « *L'Égypte utilise les mêmes recettes que les Émirats du Golfe comme Dubaï et l'Arabie saoudite, qui ont fait des grands projets une vitrine de leur développement*, rappelle Matteo Colombo, chercheur spécialiste du Moyen-Orient pour le think tank néerlandais Clingendael. *La difficulté pour eux est de le faire sans avoir du tout les mêmes ressources en pétrole ou de gaz.* »

Des appartements vides

Pour accélérer la construction de logements dans la ville, le pays a aussi fait appel à des promoteurs, émiriens comme le promoteur dubaïote Emaar, ou saoudiens. Là aussi la construction semble marquer le pas, avec des chantiers à l'arrêt. Il faut dire que beaucoup d'appartements ont déjà été construits. En attestent les centaines d'immeubles couleurs sable alignés comme des Lego le long de la 2X7 voies qui traverse la ville. Ils attendent toujours leurs résidents. « *Dans mon immeuble, trois appartements seulement sont occupés, tout le reste est vide* », raconte, dépité, Mohammed, attablé à un fast-food devant un cornet de frites. Il loge à la NAC au frais de son employeur cinq jours par semaine avant de retourner au Caire le week-end retrouver sa famille.

Les banques égyptiennes proposent des produits bancaires à 13 ou 15 % par an garantis. Ces produits concurrencent frontalement l'immobilier, ce qui ralentit les ventes un peu partout

Hassan, un cadre d'une entreprise publique

Pourtant, beaucoup d'Égyptiens, séduits par le projet, y ont acheté un ou plusieurs appartements, avant même que le quartier ne prenne forme. « *C'est une forme de spéculation*, décrypte Mo Saad, président des conseillers du commerce extérieur de la France en Égypte, le CCEF Égypte. *Les Égyptiens considèrent traditionnellement qu'avoir de l'immobilier est plus sûr que garder de l'argent en banque* ». Ils attendent aussi que les prix montent. « *Ici c'est le futur, s'enthousiasme Hassan, un cadre d'une entreprise publique, toujours installée au Caire et dont le logement est vide. Je sais qu'il prendra de la valeur et que je pourrais le transmettre à mes enfants ou petits-enfants* ». Un comportement très répandu en Égypte, même si ces derniers mois cet engouement pour la pierre est retombé. « *Les banques égyptiennes proposent des produits bancaires à 13 ou 15 % par an garantis. Ces produits concurrencent frontalement l'immobilier, ce qui ralentit les ventes un peu partout* ».

Ce lent démarrage n'augure pas forcément d'un désastre. L'Égypte a une longue tradition de villes créées ex nihilo. De la création d'Héliopolis en 1905 par le baron Empain, aux villes nouvelles ceinturant le Caire (Cheikh Zayed, 6-Octobre, New Cairo...), longtemps snobées puis prises d'assaut ces dernières années par la bourgeoisie locale du fait d'une démographie dévorante. « *Le Caire est plein de quartiers qui ont longtemps été vides et puis tout un coup se sont remplis* », raconte Mo Saad. Cette urbanisation à tous crins a aussi ses échecs cuisants, comme Sadat City, créée en 1978 pour devenir la nouvelle capitale de l'Égypte à 95 km à l'Est du Caire, ou celui, plus relatif, de la ville industrielle Dix de Ramadan.

Pour remplir ces quartiers de la nouvelle capitale toujours déserts, le gouvernement pousse désormais les fonctionnaires à y habiter. « *Il donne accès à des logements abordables avec des facilités de paiement* », précise Antoine El Khoury. Des conditions qui varient selon les ministères, et sont souvent limitées dans le temps. Les offres commencent à séduire. « *Pour l'instant, je fais une heure de trajet tous les jours mais je compte acheter d'ici trois ou quatre mois pour m'installer ici avec ma famille* », lâche Ahmed, avant de s'engouffrer dans un bus.

* * *

Avec la guerre contre l'Iran, la Chine découvre la vulnérabilité de ses intérêts au Moyen-Orient – Le Monde

Importateur de pétrole et investisseur dans les infrastructures et les technologies du Golfe, la Chine a fait du Moyen-Orient un pilier de son expansion économique. Le conflit régional révèle la fragilité de ce pari.

Ils sont des producteurs majeurs d'hydrocarbures et elle en est le plus gros importateur. Ils aimeraient, pour se projeter au-delà du pétrole, émerger dans les nouvelles technologies et, pourquoi pas, les énergies renouvelables, et elle est en pointe dans ces secteurs. Ils veulent de nouvelles infrastructures, des lignes de métro pour leurs villes flamboyantes et des terminaux portuaires pour commercer encore davantage, elle est la championne de la construction. Ils désirent consommer, et elle a tant de produits à proposer.

Tout semblait conduire les pays bordant le golfe Arabo-Persique et la Chine à se rapprocher. En s'y présentant d'abord comme un partenaire économique, en bon rapport avec toutes les capitales de la région et sans ingérence politique, le géant asiatique pensait naviguer entre les complexités géopolitiques.

Mais [la guerre lancée par les Etats-Unis et Israël contre l'Iran](#) et le blocage en représailles par Téhéran [du trafic maritime dans le détroit d'Ormuz](#) rappellent la Chine aux inextricables problématiques sécuritaires du Moyen-Orient. Depuis les [premières frappes](#), le 28 février, Pékin a dû aider ses ressortissants vivant en Iran à fuir le pays – plus de 3 000 personnes ont été évacuées, selon le ministère des affaires étrangères chinois. Ses [riches citoyens qui s'étaient installés à Dubaï](#) pour son régime fiscal et ses facilités de visa découvrent que la cité est plus à risque qu'ils ne l'avaient envisagé. Ses approvisionnements en pétrole depuis le Golfe sont à l'arrêt, alors que la région alimente en temps normal environ la moitié de ses importations de brut. L'Iran en couvre à lui seul environ 13 % – du brut chargé

principalement depuis l'île de Kharg, qui a été [la cible, vendredi 13 mars, de frappes américaines](#) sans toutefois que ses infrastructures pétrolières aient été endommagées, selon l'agence de presse iranienne Fars.

Sur les réseaux sociaux et dans les médias chinois, les témoignages de Chinois exposés d'une manière ou d'une autre à cette crise se multiplient. Sur [Xiaohongshu](#) (« petit livre rouge », en chinois), un homme d'affaires de Quanzhou, une ville côtière en face de Taïwan, raconte comment il a été réveillé en sursaut le 2 mars à 2 heures du matin par les 17 messages vocaux envoyés par un bon client du Golfe par WhatsApp. Il venait d'apprendre que le cargo sur lequel il avait expédié trois conteneurs de vêtements et de chaussures ne pourrait pas franchir le détroit d'Ormuz et resterait bloqué dans l'océan Indien. « *Pour pouvoir livrer à temps pour l'Aïd-el-Fitr [fête de la fin du ramadan], qui est un pic de consommation, j'y avais consacré la production de l'usine pendant trois mois et réinvesti l'essentiel de mes profits de l'an dernier. Mais maintenant je me retrouve avec tout ça sur les bras* », écrit ce commerçant.

Le blocage du détroit d'Ormuz affecte déjà l'approvisionnement chinois en hydrocarbures. Selon l'Agence d'information sur l'énergie américaine (EIA), la Chine reçoit à elle seule environ 37,7 % de tout le pétrole brut exporté via le détroit d'Ormuz vers les marchés mondiaux. Certes, elle dispose de plusieurs mois de marge avec ses réserves stratégiques, les stocks commerciaux de ses compagnies pétrolières et les tankers déjà en mer, mais des raffineries des provinces côtières du Zhejiang et du Fujian ont déjà ralenti ou fermé des unités de production. Le géant étatique Sinopec a annoncé réduire ses capacités de raffinage de plus de 10 % en mars.

Un pilier des « nouvelles routes de la soie »

« *La Chine a tellement investi dans la région, elle y a tellement de projets et de coopérations que cette guerre est très néfaste pour elle* », explique Ma Xiaolin, un professeur spécialiste du Moyen-Orient à l'université d'études internationales du Zhejiang. En Irak, des consortiums chinois ont signé, en 2025, pour près de 848 millions de dollars d'investissement (environ 739 millions d'euros) dans l'expansion du gisement pétrolier de Tuba, incluant la construction de nombreuses installations. La même année, Sinopec a conclu une coentreprise de près de 4 milliards de dollars avec une filiale de Saudi Aramco pour des activités de raffinage et de pétrochimie destinées à sécuriser le pétrole brut saoudien destiné à la Chine.

Pour Pékin, la région n'est pas seulement une station-service mais un pilier de [son programme des « nouvelles routes de la soie »](#), la projection de son influence par les investissements, les infrastructures et le commerce. Selon le rapport 2025 du [Green Finance & Development Center](#), un institut affilié à l'université Fudan à Shanghai, le Moyen-Orient rivalise avec l'Afrique comme principal bénéficiaire du programme. En 2025, l'Arabie saoudite a généré à elle seule pour 19,8 milliards de dollars de projets de construction chinois. Pour ces partenaires, l'amitié avec la Chine a aussi permis de signaler aux Etats-Unis qu'ils ont d'autres options : c'est depuis Pékin qu'en mars 2023 l'Arabie saoudite et l'Iran ont choisi d'annoncer le rétablissement de leurs relations diplomatiques, à une période où les relations entre Riyad et Washington étaient au plus bas à la suite de [l'assassinat du journaliste Jamal Khashoggi en octobre 2018](#).

Dès 2010, l'Arabie saoudite avait mis en service une ligne de métro de 18 kilomètres construite par China Railway Construction Corporation, pour transporter les [pèlerins vers La Mecque](#) et réduire les embouteillages, un projet à 1,77 milliard de dollars. Au Qatar, la Chine a assuré la construction du [stade de Lusail](#), enceinte emblématique de la Coupe du

monde de football 2022, qui figure sur les billets de 10 riyals qataris (2,40 euros). En 2024, un chantier naval étatique chinois s'est lancé dans la construction de [18 méthaniers](#) – navires transportant du gaz naturel liquéfié – pour un total de 6 milliards de dollars pour QatarEnergy. A Abou Dhabi, un terminal à conteneurs inauguré en 2018 par la compagnie chinoise Cosco pour 1 milliard de dollars sert de hub logistique sur les routes maritimes entre l'Asie, le Moyen-Orient et l'Afrique. Sa capacité a encore été étendue en 2025 pour absorber la hausse du trafic de conteneurs.

La région attire aussi les géants chinois des nouvelles technologies. En Arabie saoudite, Huawei est un partenaire-clé pour les projets locaux de « smart cities », des villes connectées comme la Yanbu Smart Industrial City. Lors d'un salon à Dubaï en octobre 2025, le responsable sécurité du groupe dans la région, Sultan Mahmoud, vantait ses infrastructures numériques « résilientes » aux risques de perturbations et de cyberattaques et faisait miroiter le développement d'intelligences artificielles « souveraines ». « *Les données sont le nouveau pétrole* », affirmait-il à la presse.

Gestion de fortune

Quant à Dubaï, elle bousculait ces dernières années Hongkong et Singapour, traditionnels refuges des capitaux de riches Chinois. Le durcissement des réglementations antiblanchiment à Singapour y freine leurs investissements tandis que l'intégration croissante de Hongkong au régime chinois en rebute plus d'un. Actuellement, 370 000 ressortissants chinois résident aux Emirats arabes unis, et plus de 15 000 entreprises chinoises y sont implantées, parmi lesquelles pas moins de 1 250 « family offices », ces structures consacrées à la gestion de fortune.

[La Chine est aussi très présente en Iran.](#) Même si les sanctions et les faibles perspectives économiques ont refroidi beaucoup de ses entreprises, le marché chinois absorbe plus de 80 % de son pétrole sous sanctions américaines. Juste avant la guerre, Pinggao Electric, un fournisseur chinois de matériel haute tension qui a son siège dans le Henan, était pressenti pour fournir une « sous-station mobile » pour un projet mené par le fournisseur d'électricité national chinois, State Grid. La Chine y vend aussi ses voitures, parfois directement et d'autres fois via Dubaï. Selon plusieurs experts et ONG, le régime iranien s'est par ailleurs appuyé sur des entreprises chinoises pour bâtir un Internet inspiré du modèle chinois, qui permet de filtrer les contenus et d'isoler le pays du réseau mondial en cas de crise.

En s'installant au Moyen-Orient comme partenaire économique, la Chine pensait pouvoir rester à distance des rivalités de la région. La guerre rappelle brutalement à Pékin que le commerce et l'énergie sont indissociables de la sécurité. Qu'à accumuler les intérêts, on finit par partager les risques.

* * *

Guerre en Iran : les grandes banques centrales de la planète entrent en scène dans un contexte volcanique – Les Echos

Cette semaine, la Fed, la BCE et la Banque d'Angleterre vont décider de l'orientation de leur politique monétaire. Un exercice périlleux, alors que l'issue du conflit au Moyen-Orient et ses effets sont incertains.

C'est une semaine sous tension qui s'ouvre pour les banques centrales. Tour à tour, la Réserve fédérale américaine, la Banque centrale européenne et la Banque d'Angleterre tiendront leur réunion de politique monétaire. Et ce, dans le brouillard le plus complet.

Deux semaines après son déclenchement, le conflit au Moyen-Orient ne donne en effet aucun signe d'apaisement. Au contraire, ce que les marchés espéraient être une intervention militaire éclair semble partie pour durer.

Au-delà des incertitudes géopolitiques, les débats vont se concentrer sur le pétrole. [Malgré les initiatives](#) pour libérer des réserves stratégiques, les cours de l'or noir se sont installés autour de 100 dollars le baril, contre 70 dollars avant l'offensive israélo-américaine en Iran.

Choc pétrolier

Et la situation devrait d'autant plus durer qu'à l'issue du conflit, le retour à la normale prendra plusieurs semaines, en fonction des dégâts causés aux infrastructures de production et d'acheminement.

Ce renchérissement du coût de l'énergie aura forcément des répercussions sur l'inflation. Et donc sur la politique monétaire des banques centrales. Pire encore, pour ces dernières, l'économie pourrait se diriger vers un état de stagflation. C'est-à-dire une économie qui ralentit fortement et des prix à la consommation qui flambent.

Difficile alors, pour les grands instituts monétaires, de déterminer la meilleure ligne d'action. Ils se retrouveront face au choix cornélien de soutenir l'activité par une politique accommodante, au risque de faire flamber l'inflation, ou de contenir les prix en freinant l'économie.

Dans l'immédiat, elles n'auront pas besoin de trancher. L'envolée du pétrole et du gaz est encore trop récente pour que ses effets sur l'économie et les prévisions soient mesurables. Mais qu'il s'agisse des échanges entre banquiers centraux ou des questions posées lors de la conférence de presse, les inquiétudes devraient être palpables.

Toutefois, la réponse apportée par chaque banque centrale risque d'être différente, tant la situation de chacune de leur zone monétaire présente des caractéristiques hétérogènes.

De son côté, la Fed est a priori moins menacée que ses homologues européens. Les Etats-Unis sont exportateurs nets de pétrole, ce qui atténue les effets inflationnistes de la hausse de l'or noir. Elle dispose donc de plus de temps pour réagir.

Ce n'est toutefois pas l'avis de Donald Trump. Le président américain a reproché jeudi à la Réserve fédérale de ne pas avoir baissé ses taux - actuellement entre 3,5 % et 3,75 % - en urgence, en dehors de son calendrier habituel, face à [la chute des indices boursiers](#).

Une mesure rarissime, prise à quelques occasions seulement ces dernières décennies pour calmer des marchés paniqués. La dernière baisse de taux exceptionnelle de la Fed remonte à six ans presque jour pour jour, alors que le chaos s'emparait des Bourses mondiales face à l'avancée inéluctable de la pandémie de Covid.

Les investisseurs ne croient pas à des baisses de taux ni en urgence ni dans les prochaines semaines, malgré des chiffres de l'emploi qui pourraient justifier un desserrage de l'étau monétaire. Ils redoutent, au contraire, que le regain d'incertitude pousse la Fed à la prudence et qu'elle ne reprenne pas son cycle d'assouplissement monétaire avant l'été 2027.

Craintes sur l'inflation en Europe

De l'autre côté de l'Atlantique, la BCE aura plus de mal à défendre [la « bonne position »](#) - qu'elle affirme être la sienne depuis la fin de l'année dernière - au regard des incertitudes qui s'accumulent. Pas au point toutefois de la faire sortir dès jeudi de son statu quo et de toucher à un taux de dépôt fixé à 2 %.

Ce qui est certain, c'est que les facteurs qui auraient pu justifier, le mois dernier encore, une baisse de taux, ont disparu. [La devise européenne a perdu 3 %](#) face au billet vert en deux semaines, repassant sous 1,15 dollar pour 1 euro, et les risques de voir l'inflation trop faiblir ne sont plus d'actualité.

Avec un pétrole qui resterait supérieur de 20 % à 30 % à ses niveaux antérieurs, la hausse des prix pourrait atteindre 3 % à la fin de l'année, selon Bloomberg. Les marchés, eux, misent sur une première hausse de taux en juillet.

A Londres, la Banque d'Angleterre devrait conserver son taux directeur à 3,75 % jeudi. Une baisse était pourtant attendue avant que n'éclate le conflit, l'inflation étant en bonne voie de redescendre à 2 %. Mais là encore, les incertitudes sur l'impact d'un choc pétrolier sur les prix à la consommation devraient pousser la Vieille Dame de Threadneedle Street à un attentisme prudent.

* * *

Accès au temps partiel : le talon d'Achille de la retraite progressive dans la fonction publique – Acteurs Publics

Une nouvelle réunion de la conférence Travail-Emploi-Retraite s'est tenue vendredi 13 mars. Un troisième rendez-vous marqué par des échanges nourris mais encore peu conclusifs. Au menu des discussions : un premier bilan de la retraite progressive dans la fonction publique, deux ans après son introduction par la réforme de 2023. Si les chiffres témoignent d'une forte hausse des demandes, les zones d'ombre restent nombreuses, notamment sur l'accès au temps partiel, condition sine qua non du dispositif.

Le vendredi 13 mars s'est tenu le troisième rendez-vous de la conférence Travail-Emploi-Retraite (TER), une initiative gouvernementale mêlant acteurs et organisations syndicales des secteurs public et privé.

Un dispositif qui s'inscrit dans un calendrier incertain et dont il est encore difficile de tirer des propositions concrètes. *“Nous échangeons, certes, sur des documents de qualité et des thématiques importantes pour la fonction publique, mais on a du mal à voir où tout cela va nous mener, exprime une représentante syndicale. L'enjeu est d'être attentif à ce que ne s'installe pas un discours basé sur des réalités qui ne correspondent pas au quotidien des agents.”*

Le 13 mars a été l'occasion pour les participants d'échanger autour de la question des retraites progressives dans la fonction publique et de présenter un premier bilan. *“Nous avons pu constater que le dispositif suscite beaucoup d'attentes, notamment en matière de droit à l'information des agents et aussi sur le passage ou non au temps partiel en fonction des contraintes de services”, a expliqué Richard Bordignon, directeur du groupement d'intérêt public (GIP) Union retraite.*

Pour rappel, la retraite progressive a été introduite pour les agents publics par la réforme des retraites de 2023. Le dispositif leur permet, en fin de carrière, de percevoir une partie de leur retraite tout en continuant à exercer une activité professionnelle à temps partiel. Pour être éligible à la retraite

progressive, l'agent public doit exercer son activité à temps partiel ou le demander, sachant que les quotités de travail doivent être comprises entre 50 et 90 % d'un temps complet, être à deux ans ou moins de l'âge d'ouverture des droits à la retraite et enfin avoir 150 trimestres de durée d'assurance. L'agent touche alors une pension égale à ses droits en proportion de la quotité travaillée.

Dans le cadre d'un rapport sur l'allongement de la vie professionnelle des agents publics de l'État, la Cour des comptes estimait, en 2024, que le nombre d'agents éligibles à la retraite progressive était estimé à 124 000 avec un recours très inégal selon les administrations.

D'après les données partagées lors de la conférence TER et issues de la Caisse des dépôts, le nombre de demandes de retraite progressive reçues et liquidées par le Service de retraite de l'État était de 7 313 en 2024, et de 7 224 en 2025. À noter au total 1 544 refus de droits, car les assurés ne justifiaient pas des conditions requises.

Aussi, au 7 janvier 2026, il y a eu, au total, 18 236 demandes de retraites progressives, mais toutes ne sont pas encore liquidées. Les refus représentent 8,52 % du total des demandes reçues et traitées par le Service de retraite de l'État.

Un dispositif qui reste difficile à mobiliser

Pour rappel, la retraite progressive est un droit dès lors que le fonctionnaire en remplit les conditions. C'est le temps partiel, l'une des conditions de la retraite progressive, qui peut être soumis à autorisation. Le temps partiel peut également être de droit pour certains motifs, mais les refus de droits enregistrés par les régimes ne permettent pas de connaître les refus de temps partiel qui ont pu intervenir préalablement.

“Le premier bilan fait état d'une hausse de demandes de retraite progressive mais ne renseigne pas sur les passages à temps partiel et la manière dont ils sont accordés par l'employeur, confirme Richard Bordignon. Il y a une demande de clarification sur ce sujet : pour les organisations syndicales, la notion de contrainte de service n'était pas suffisamment explicite.” Une question qui se pose d'autant plus dans les services à forte tension en matière de recrutement. Si l'accès au temps partiel est soumis à l'autorisation de l'employeur pour des raisons d'intérêt du service, peu d'agents pourraient alors en bénéficier.

Autre limite mise en avant dans le cadre des échanges, la possibilité pour les agents de demander la retraite progressive à partir de 60 ans, présentée comme une avancée, mais qui se confronte à une autre réalité. Celle de comptabiliser 150 trimestres avant l'âge de 60 ans. *“Il faudrait avoir commencé à travailler à 21 ou 22 ans, ce qui, du fait de l’allongement des durées d’études, même si c’est une bonne chose, est de plus en plus rare”*, explique une source syndicale.

Les débats ont également porté sur les catégories actives avec l’ouverture d’un droit au départ anticipé sous condition de durée de service, avec également de nouvelles mesures introduites par la réforme des retraites de 2023. Un dossier sur lequel il a notamment été évoqué la nécessité de retravailler autour de la prise en compte de la pénibilité.

Par [Marie Malaterre](#)

* * *

Pour adhérer à notre syndicat, il suffit de remplir et de renvoyer ce [bulletin d’adhésion 2025](#) accompagné du paiement correspondant.