



139 rue de Bercy - bâtiment Vauban - Télédéc 627 - 75572 Paris Cedex 12  
[sprim-fo@dgtresor.gouv.fr](mailto:sprim-fo@dgtresor.gouv.fr) - Tél. : 01.53.18.83.03 - [www.sprim-fo.org](http://www.sprim-fo.org)

## **Revue de presse du 15 avril 2026**

### **Presse – Actualités**

- [Dette : Bercy bat des records pour sa nouvelle obligation verte – Les Echos](#)
- [L'impôt sur la fortune immobilière augmente à 2,3 milliards d'euros en 2025 – Le Figaro](#)
- [De la recherche de traitements à l'organisation des hôpitaux, comment l'IA s'infiltré dans la médecine – La Tribune](#)
- [Pour améliorer l'efficacité des RH de l'État, l'OCDE encourage la prospective et la professionnalisation – Acteurs Publics](#)
- [Export en berne, import en feu : le grand écart chinois – La Tribune](#)

# ARTICLES DE PRESSE

## **Dettes : Bercy bat des records pour sa nouvelle obligation verte – Les Echos**

La France a émis, ce mardi, pour 10 milliards d'euros de nouvelles obligations vertes. La demande a dépassé les 100 milliards d'euros.

Saisir la bonne fenêtre. Profitant de la relative accalmie sur les marchés ce mardi, l'Agence France Trésor (AFT) - chargée de placer la dette de l'Etat - a lancé une nouvelle obligation verte. Et le succès de l'opération a dépassé les attentes.

« Nous avons pu lever 10 milliards d'euros grâce à cette obligation assimilable du Trésor [OAT, les titres de dette souveraine de la France, NDLR] verte, un record », s'est félicité Antoine Deruennes, directeur général de l'AFT. La demande s'est élevée à 113 milliards d'euros - là aussi une première pour une OAT verte - soit plus de onze fois le montant offert.

### **Onze ans au lieu de vingt**

Comme très souvent lorsqu'il s'agit de créer une nouvelle OAT, l'émission s'est faite par syndication. Les titres ont été placés directement auprès des investisseurs par un syndicat formé des banques partenaires de Bercy. Cette technique permet de mieux sonder les attentes des investisseurs que les adjudications, qui servent de cadre à la grande majorité des emprunts de la France sur les marchés. Ce sont alors les banques qui achètent les titres au cours d'un processus d'enchères et les conservent ou les revendent ultérieurement à leurs clients.

L'engouement pour ce green bond tient aussi au fait qu'il présente une caractéristique différente des obligations de ce type émises précédemment. Alors que ces dernières affichaient une maturité à l'émission supérieure à 20 ans, celle créée mardi sera remboursée dans un peu plus de onze ans.

Cette volonté avait été affichée dès la présentation du programme de financement de l'Etat pour 2026 - d'un montant record de 310 milliards d'euros - , en décembre dernier. Jusqu'à présent, la durée de vie des obligations vertes était longue pour s'aligner avec la durée de mise en oeuvre des projets financés, notamment pour la transition énergétique. Cette fois-ci, l'AFT souhaitait répondre à un besoin des banques ou d'institutionnels qui cherchent à verdir leur portefeuille mais qui veulent s'engager sur une durée plus réduite.

## Indices obligataires

« C'est la première fois que nous émettons une obligation à échéance 2037, souligne Antoine Deruennes. Cela nous semblait intéressant de choisir une partie de la courbe encore sans obligation à ce stade. » Un choix d'autant plus opportun que la France est un émetteur recherché sur le marché du green bond.

« La France affiche désormais le plus grand encours de titres verts, ce qui est évidemment très important pour les personnes qui suivent les indices. Et plus vous avez d'obligations avec des maturités différentes, plus elles peuvent jouer avec la courbe », témoigne Raoul Salomon, directeur général de Barclays France et dont la banque a dirigé l'opération avec BNP Paribas, Bank of America, Crédit Agricole CIB, Deutsche Bank et Morgan Stanley.

Cette diversité de maturité permet en effet aux gérants d'actifs de surpondérer ou sous-pondérer certains points de la courbe pour améliorer leur performance par rapport à celle de leur indice de référence. « De plus, 11 ans est un bon équilibre entre ceux qui veulent des titres très longs, et ceux qui recherchent des obligations plus courtes », poursuit Raoul Salomon.

Ces atouts, conjugués avec la baisse marquée des taux des emprunts d'Etat enregistrée mardi - le taux français à 10 ans est passé de 3,75 % à 3,65 % en une séance -, ont permis de concéder un rendement à l'émission de 3,81 %. Plus largement, la très forte demande pour ce titre a démontré que l'attrait de la dette d'Etat française était toujours important, y compris hors des frontières. La part des titres alloués à des acteurs français est d'ailleurs inférieure à 10 %. Avec cette opération, l'AFT aura réalisé [les trois créations d'OAT](#) qu'elle visait pour cette année.

**Guillaume Benoit**

\* \* \*

## L'impôt sur la fortune immobilière augmente à 2,3 milliards d'euros en 2025 – Le Figaro

**Le nombre de foyers assujettis à l'IFI a bondi, passant de 186 000 à 193 600 en un an.**

Le patrimoine, cela rapporte... notamment à l'État. En 2025, [les montants notifiés par l'administration fiscale au titre de l'impôt sur la fortune immobilière \(IFI\)](#) ont progressé de 8 % par rapport à l'année précédente, selon un rapport de la direction générale des finances publiques (DGFIP) publié ce mardi. Cette hausse significative est « *principalement* » due à « *l'augmentation de 4,0 % du nombre de foyers imposables* », explique la note. En effet, le nombre de ménages assujettis à cet impôt sur

les patrimoines immobiliers supérieurs à 1,3 million d'euros est passé de 186 000 en 2024 à 193 600 en 2025. Dans « *une moindre mesure* », la hausse des avis est à mettre sur le compte « *de l'augmentation du patrimoine moyen par foyer (+1,5 %)* », détaillent les experts de la DGFIP.

Sur le profil des assujettis, la note explique également qu'ils « *habitent souvent en Île-de-France et sont davantage en couple et plus âgés que le reste de la population* ». Par ailleurs, « *près des trois quarts ont un patrimoine immobilier imposable compris entre 1,3 et 2,57 millions d'euros* », ce qui correspond à la première tranche de cet impôt. En moyenne, les ménages de la première tranche s'acquittent d'un IFI de 5 400 euros en 2025.

« *Plus de deux foyers à l'IFI sur dix se situent dans les tranches comprises entre 2,57 et 5 millions d'euros de patrimoine* ». L'impôt moyen de cette tranche atteint les 17 000 euros par ménage. Enfin, les foyers des tranches supérieures (patrimoine compris entre 5 et 10 millions d'euros ou supérieur à 10 millions d'euros) représentent moins de 6 % des foyers IFI, « *mais leur nombre a fortement augmenté, avec une hausse de 83 % depuis 2018* », précise la note. Cette minorité de foyers paie 37 % des recettes totales de l'IFI. Les propriétaires de plus de 10 millions d'euros de patrimoine immobilier s'acquittent en moyenne de 189 200 euros d'IFI.

#### Redressements

En moyenne globale, les foyers soumis à l'IFI perçoivent « *322 100 euros par an et payent 60 200 euros d'impôt sur leurs revenus de 2024 (contribution exceptionnelle sur les hauts revenus comprise)* », peut-on lire dans le rapport. Revenant sur une polémique lancée par l'ancien ministre de l'Économie, Éric Lombard, le rapport de l'administration précise aussi que « *13 300 foyers assujettis à l'IFI n'acquittent pas d'IR (impôt sur le revenu, ndlr) sur les revenus 2024 en raison de revenus faibles ou de réductions et crédits d'impôt (RICI)* » en 2025. « *La moitié de ces foyers a un déclarant principal âgé de plus de 68 ans* », ajoutent les auteurs. Parmi ces foyers, environ 1 700 « *ont pour point commun de déclarer de faibles revenus* ». Pour rappel, une note de la commission des Finances du Sénat, reprenant des chiffres de la Direction générale des finances publiques (DGFIP), avait déjà révélé mi-février que plus de 13 000 foyers fiscaux (13 335) éligibles à l'impôt sur la fortune immobilière (IFI) payaient un impôt sur le revenu « *nul ou négatif* ».

Interrogée sur ces chiffres lors d'une audition par la commission d'enquête de l'Assemblée nationale sur l'imposition des plus riches, Sophie Maillard, chef du département des études et statistiques fiscales de la DGFIP, a souligné qu'il y avait « *une multitude de situations* », sans que l'on sache ensuite « *bien trancher* » entre les « *explications possibles* ». L'administration fiscale a tout de même lancé des redressements pour près de 2 000 de ces foyers. Par ailleurs, une enquête parlementaire sur la taxation des plus aisés est en cours.

\* \* \*

## De la recherche de traitements à l'organisation des hôpitaux, comment l'IA s'infiltré dans la médecine – La Tribune

*Arrivée par la porte de l'imagerie médicale, l'IA s'est infiltrée dans tous les champs de la médecine, de la recherche de nouveaux traitements à l'organisation des hôpitaux en passant par la formation des étudiants.*

Trouver un remède miracle, libérer du temps pour les **patients**, diagnostiquer des maladies très en amont... Les promesses de **l'IA** en santé sont nombreuses, et encore au stade embryonnaire pour la plupart. Si les perspectives sont vastes et l'engouement sans précédent, plusieurs professionnels de santé alertent déjà sur les dérives d'une telle intelligence, et préfèrent utiliser le terme d'« assistance artificielle » pour définir cet outil.

L'IA est utilisée par l'industrie pharmaceutique pour identifier de nouvelles molécules, accélérer le développement des traitements, ou encore prédire les effets secondaires. Le secteur s'attend à des changements d'importance. Des **médicaments** développés par l'IA et en un temps record, une réalité ? La possibilité se rapproche, comme en témoigne le candidat médicament Rentosertib, développé par la société américano-asiatique Insilico Medicine, pour lequel l'IA a été intégrée à toutes les phases de conception.

### La recherche en médicaments

Déjà utilisé dans le diagnostic par imagerie, l'IA intègre désormais la recherche de nouveaux traitements en accélérant les démarches. *« L'IA facilite l'exploration et l'analyse de vastes bases de données chimiques ou biologiques virtuelles »,* permettant ainsi *« d'identifier de nouvelles molécules susceptibles d'être efficaces dans une maladie, mais aussi de prédire des interactions avec d'autres molécules, des effets secondaires potentiels »*, explique le Leem (l'organisation professionnelle des entreprises du médicament en France). Le couplage entre l'IA et les **supercalculateurs** permettrait ainsi de réduire de 80 % à 90 % les temps de calcul, selon lui.

Les industriels l'ont déjà adopté. Sanofi indique ainsi avoir quasiment *« doublé le nombre de biologiques et vaccins dont le développement a été facilité par l'IA »* depuis 2019. L'outil est très utile pour les élaborations complexes, comme l'ARNm, où le nombre de séquences possibles d'ARN pour une seule protéine est extrêmement élevé, explique Fernando Ulloa Montoya, responsable Données et Sciences computationnelles du Centre d'excellence **ARNm de Sanofi**.

Forte de ces premiers succès, la société a lancé un programme spécial, baptisé « Biologics AI Moonshot », pour généraliser le recours à l'IA sur l'ensemble de son portefeuille de projets biologiques. *« Les prédictions fondées sur l'IA aident également à déterminer le dosage optimal. Lors des essais cliniques, l'IA aide à la stratification (regroupement en sous-catégories) des patients, à l'élaboration de jumeaux numériques, et à la réalisation de simulations d'essais »*, ajoute la Commission européenne.

### L'aide au diagnostic

Les promesses sont nombreuses. En témoigne l'exemple de l'imagerie médicale, pionnière dans le domaine. Si le numérique a révolutionné l'imagerie médicale (radios, scanners, IRM, mammographies...), l'IA est une étape supplémentaire, dont les premières applications remontent à 15-20 ans. Les algorithmes ont très tôt montré leur intérêt, notamment dans l'aide au diagnostic. Aujourd'hui, le secteur est pionnier et la technologie avancée.

Plusieurs logiciels d'intelligence artificielle sont opérationnels pour assister les radiologues dans leurs décisions. *« Ce sont des outils de détection, qui permettent d'attirer l'œil sur des anomalies »*, explique le docteur Jean-Philippe Masson, président de la Fédération Nationale des Médecins Radiologues. *« Dans la recherche de fractures, c'est très utilisé, notamment dans les services d'urgence des hôpitaux, où les radiologues ont peu de temps. Il y a des outils semblables pour analyser des anomalies en mammographie, dans le cadre du dépistage cancer du sein. Vous avez aussi des outils d'IA qui vont, sur un scanner des poumons, aller reconnaître les nodules pulmonaires. »*

Mais si ces algorithmes perfectionnés améliorent la qualité et la précision de la détection, ils ne remplacent pas l'œil et l'avis du radiologue. Le spécialiste rappelle que la responsabilité finale du diagnostic reste toujours médicale. L'IA ne remplace pas le médecin, elle l'*« augmente »*, en quelque sorte. Elle lui libère également du temps pour des tâches à haute valeur ajoutée, en automatisant des tâches répétitives (mesures, tri des examens). Et améliore le fonctionnement des appareils.

*« Intégrée directement dans le scanner, cette technologie va permettre de reconstituer des images de très bonne qualité, avec moins de rayons X. On réduit ainsi la dose de rayonnements pour les patients, ce qui est très positif »*, souligne Jean-Philippe Masson. Mais, selon ce radiologue, le coût de certains logiciels reste

un frein, limitant leur adoption. *« Sur l'aide à la détection, les professionnels payent à l'utilisation. Cela peut aller jusqu'à 5 euros pour un scanner des poumons »*, note le médecin.

### La médecine préventive et personnalisée

Des start-up s'engagent à anticiper l'efficacité d'un traitement. L'IA peut traiter une vaste quantité de données : génétiques, cliniques ou issues d'objets connectés, faisant naître l'espoir de soins sur mesure. La tendance n'est pas nouvelle. Déjà, dans les années 2010, l'essor des tests génétiques, en particulier aux États-Unis, promettaient d'obtenir un régime alimentaire, voire un traitement préventif adapté à son profil et à ses facteurs de risque. Les IA génératives et conversationnelles, comme ChatGPT, poussent le principe en rendant envisageable l'avènement d'assistants médicaux personnels à portée de poche.

*« L'objectif de ce type de médecine préventive est aussi d'éviter de passer par des tests inutiles et coûteux ou des traitements lourds, mais inadaptés, en identifiant des prédispositions à partir de données que l'on possède déjà »*, pointe Philippe Peltier, directeur associé au sein du fonds Kurma Partners, qui finance plusieurs entreprises positionnées sur ce créneau. À l'instar de Spotlight, une startup parisienne qui, à partir des biopsies et de marqueurs des patientes, peut savoir si elles répondront positivement à un traitement spécifique.

*On peut imaginer des soins coordonnés, avec le bon professionnel au bon moment, et des suivis médicaux anticipés.*

Philippe Peltier, directeur associé au sein du fonds Kurma Partners

Pour l'investisseur, la médecine personnalisée pourrait même aller plus loin qu'un « simple » traitement sur mesure. *« Si on pousse la logique, cela ne se limite plus au traitement, mais englobe toute la prise en charge. On peut imaginer des soins coordonnés, avec le bon professionnel au bon moment, et des suivis médicaux anticipés. Par exemple, les trajets des infirmières qui seraient optimisés en anticipant de quels soins une population précise aurait besoin à une période donnée. »* Cette promesse se heurte toutefois, selon lui, à une mauvaise consolidation des données de santé en France.

L'hyper-personnalisation des soins s'accompagne, par ailleurs, de dérives potentielles. Le déploiement de cliniques de luxe, comme Zoï à Paris, en est l'illustration. En proposant des batteries d'exams préventifs pour plusieurs centaines, voire plusieurs milliers d'euros, avec la promesse – par ailleurs controversée scientifiquement – de faire gagner quelques années de vie en bonne

santé à des bien-portants, ce modèle fait naître la crainte d'une médecine à deux vitesses et d'une accélération des sur-diagnostic.

### L'organisation des soins et la gestion des hôpitaux

Plus des deux tiers des hôpitaux utilisent déjà des outils d'IA pour libérer du temps aux soignants. Moins de paperasses à remplir, plus de temps pour les patients. C'est la promesse séduisante de l'IA à l'hôpital. De nouveaux outils proposent ainsi d'automatiser les comptes rendus de consultation et autres documents, ou d'optimiser les plannings. Selon une étude de la Fédération hospitalière de France publiée fin 2025, 66 % des hôpitaux en France auraient déjà déployé des outils d'IA. Et 90 % prévoient d'en faire l'usage d'ici à trois ans. L'aide au diagnostic, notamment dans l'imagerie (lire plus haut), reste l'application la plus plébiscitée. En seconde position, vient l'IA organisationnelle pour « fluidifier la gestion ».

Mais sur le terrain, le déploiement de ces technologies prend du temps pour se faire sous contrôle. Au CHU de Montpellier, près de 15 millions d'euros ont été injectés dans le cadre du programme France 2030, pour soutenir de multiples expérimentations de la technologie et suivre très précisément leurs résultats, avec la sécurité en priorité. « Les premières applications concernent celles où le risque est moindre », précise le professeur Éric Jeziorski, chef du service des urgences pédiatriques. Depuis quelques mois, son service utilise une IA qui génère automatiquement les documents de sortie du patient, dont une lettre explicative à partir des observations du médecins.

« Les médecins deviennent vite jargonneux, l'IA permet d'adapter le compte rendu aux vocabulaires du patient et de le traduire lorsque c'est nécessaire. » Un effort de communication qu'il est compliqué de faire en temps normal, estime-t-il. « Les urgences pédiatriques sont un terrain particulièrement complexe, avec beaucoup de contraintes : on doit parler à la fois à l'enfant et aux parents, avec très peu de temps. » Les premiers retours des médecins sont positifs, ceux des patients également, même s'ils ne lisent pas souvent la documentation, pointe le chef de service.

Par ailleurs, Éric Jeziorski note que l'implémentation de ce système prend du temps puisque, durant la phase d'expérimentation, les médecins sont mobilisés pour relire chaque texte généré par l'IA. Plus de tâches administratives, donc... avant la grande simplification ?

**Des médecins encore peu éduqués...**

Si nombre de médecins utilisent déjà l'IA, seule une minorité s'estime bien formée à cette technologie. Avec son sens légendaire de la nuance, **Elon Musk** jugeait récemment les études de médecine « *inutiles* », les robots étant voués à surpasser les chirurgiens d'ici trois ans. Rien n'est moins sûr. En revanche, la manière dont la technologie s'imisce dans la pratique des médecins mérite sans doute des ajustements de formation. « *Je n'ai quasiment eu aucun conseil sur le bon usage de l'IA pendant nos études* », regrette Julia\*, interne en médecine générale.

Si elle reconnaît l'intérêt de certains usages, comme l'accès rapide aux dernières recommandations de posologie, elle s'inquiète de voir des confrères déléguer parfois une partie de leur réflexion à des chatbots. Le sentiment de Julia n'est pas isolé. Et ne concerne pas que les jeunes praticiens. Un sondage de l'association de l'économie numérique Aysel montre que 90 % des professionnels de santé déclarent utiliser des outils d'IA dans leur pratique... Mais seulement 37 % d'entre eux s'estiment bien formés.

Depuis la rentrée 2025, les étudiants de premier cycle doivent suivre une formation au numérique, incluant l'IA. Mais avant de les voir arriver au travail, il faut former les autres, estime Stéphanie Allassonnière. La professeure en mathématique à l'Université Paris Cité pilote un diplôme sur l'IA accessible aux médecins en fonction, qui traite le sujet sous tous ses aspects. Celui-ci attire de plus en plus de candidatures : plus de 300 en 2025 pour une soixantaine de places.

« *L'IA est arrivée dans la vie de tout le monde et a été transposée dans le monde professionnel, y compris la santé, sans en percevoir les risques, les limites et les interdits* », remarque-t-elle. « *Un médecin ne peut pas mettre les données de ses patients sur un outil comme ChatGPT. Pourtant, certains le font, simplement parce qu'ils ne le savent pas.* » Pour la chercheuse, la formation en médecine doit être agrémentée de notions nouvelles comme la différence entre donnée anonymisée et pseudonymisée, ou les règles sur l'hébergement des données de santé... sans avoir besoin de produire « *des mécaniciens de l'IA* ».

*\*Le prénom a été modifié.*

**Marine Protais**, **Anne Taffin** et **emilie vales**

\* \* \*

## **Pour améliorer l'efficacité des RH de l'État, l'OCDE encourage la prospective et la professionnalisation – Acteurs Publics**

*Dans un rapport, l'Organisation de coopération et de développement économiques recommande à l'administration française de transformer sa fonction RH en un acteur “capable d'anticiper les besoins en personnel et de piloter les transformations à long terme”. Ce qui nécessiterait, selon elle, de mieux planifier la gestion des effectifs et des compétences, de donner de nouveaux objectifs aux cadres supérieurs, et de davantage professionnaliser les responsables RH.*

Comment mettre en place une gestion RH résiliente dans la fonction publique française dans le contexte des grandes transitions numérique, écologique et managériale ? C'est la question à laquelle a tâché de répondre l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), dans un rapport rendu public le 13 avril. Avec un constat général, établi d'emblée : pour être plus efficace, la fonction RH de l'État doit agir “non seulement comme une fonction administrative, mais aussi comme un acteur stratégique capable d'anticiper les besoins en personnel et de piloter les transformations à long terme”.

Ce qui doit passer par l'atteinte de plusieurs objectifs, qui sont, selon les auteurs du rapport, la définition d'un cap stratégique, une capacité opérationnelle améliorée dans les équipes RH et une coordination renforcée au sein même des ministères.

## **Un accompagnement pour mieux planifier les effectifs**

Dans un premier temps, pour définir le cap qu'il estime nécessaire, l'OCDE considère que l'administration française doit être en capacité de bénéficier d'“un leadership à l'écoute et à l'action et d'une meilleure capacité de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)”. Si certaines initiatives sont saluées, à l'image de la formation des cadres supérieurs à la transition écologique ou de la démarche de haute qualité managériale portée par la DRH de l'État, le rapport note toutefois que “l'appropriation effective des compétences acquises, leur valorisation dans l'environnement opérationnel et la généralisation des pratiques prospectives peinent à s'imposer”.

Pour accélérer la dynamique, l'OCDE met plusieurs pistes sur la table. Parmi elles, le développement d'un accompagnement méthodologique et interministériel à la planification stratégique des effectifs, qui permettrait aux administrations d'évaluer leur niveau de *“maturité”* sur le sujet. Une démarche qui nécessiterait, selon le rapport, *“de clarifier la répartition des rôles entre l'échelon interministériel, garant d'une vision globale, et les ministères, porteurs de l'expertise métier”*. Y serait également associée l'élaboration régulière de scénarios prospectifs *“à 10-15 ans”* pour *“orienter les décisions sur les ressources humaines”* – à l'image de la démarche entreprise récemment par la DRH de l'État, intitulée *“DGAFP 2050”*.

Dans cette même lignée, les experts de l'OCDE recommandent la mise en place, pour les cadres supérieurs, *“d'objectifs de performance”* relatifs aux grandes transitions dans les évaluations annuelles des cadres supérieurs, en compagnie, entre autres, de l'encouragement d'une *“culture d'expérimentation maîtrisée”* pour *“tester de nouveaux modes de travail ou dispositifs de gestion RH”*. Des changements qui ouvriraient la voie à la création d'espaces *“favorisant l'expérimentation, l'apprentissage collectif et la coopération au-delà des frontières administratives traditionnelles”* de la population des A+.

## **Un référentiel de compétences et des formations RH**

Concernant la capacité opérationnelle des RH de l'État, l'Observatoire souligne, dans une seconde partie, que les efforts de modernisation et de simplification entrepris ces dernières années *“peinent à produire un effet structurant à l'échelle du système”*. Le rapport déplore ainsi que les processus RH *“restent complexes, hétérogènes et souvent conçus sans logique usager”*, les professionnels RH ayant fait part *“d'un manque de reconnaissance, d'appui à la montée en compétences et de perspectives claires de développement”*.

Que faire, donc, pour obtenir de meilleurs résultats ? Pour les auteurs du rapport, cela requiert notamment de professionnaliser et d'anticiper les évolutions des missions des métiers RH et de leurs compétences. Parmi les recommandations listées par l'OCDE, on trouve la désignation, dans chaque administration, d'un professionnel chargé de l'accompagnement des transformations et de la prospective RH, mais aussi le développement d'un référentiel de compétences commun et la création de formations interministérielles dédiées à la communauté RH. Un travail qui serait facilité, selon le rapport, par l'identification, par la DGAFP, *“des priorités stratégiques RH à moyen terme et des domaines d'expertise à renforcer”*.

D'autres actions sont aussi évoquées pour simplifier et clarifier les processus, comme la création d'un fonds destiné au financement d'innovations RH, ou l'automatisation de certaines tâches "à faible valeur ajoutée", dans le but de "recentrer les équipes sur l'accompagnement des agents et l'analyse de l'évolution des ressources humaines".

## Une coopération RH interne et externe

Par ailleurs, le rapport insiste aussi sur la nécessité d'une coopération renforcée en interne comme en externe pour favoriser le rôle de partenaire de la fonction RH. Ce qui pourrait prendre la forme, selon l'OCDE, de la généralisation, dans chaque administration, de dialogues réguliers entre la DRH et les directions opérationnelles "pour s'assurer de l'alignement entre les besoins des services en termes d'effectifs et de compétences et les politiques de ressources humaines mises en œuvre".

De plus, pour "enrichir l'analyse des administrations publiques", les auteurs du rapport recommandent à l'État d'impliquer les organisations professionnelles et des entreprises du secteur privé aux différents travaux prospectifs sur les évolutions de l'emploi liées aux grandes transitions. "Des échanges structurés avec ce type de partie prenante peuvent permettre de mieux répondre à la concurrence accrue pour certains profils et d'ajuster les pratiques RH en conséquence", estiment ainsi les experts de l'OCDE.

Par [Paul Idczak](#)

\* \* \*

## Export en berne, import en feu : le grand écart chinois – La Tribune

*La Chine voit ses exportations marquer le pas en mars sur fond de tensions mondiales, alors que sa demande intérieure surprend par sa vigueur.*

La dynamique du commerce extérieur chinois a nettement ralenti en mars, révélant les premiers effets du contexte géopolitique tendu sur la demande mondiale. Selon des données officielles publiées mardi, « les exportations de la Chine ont progressé à un rythme moins important qu'anticipé en mars », avec une hausse limitée à 2,5 % sur un an, très en deçà du consensus de +8,6 %.

Ce coup de frein intervient après un début d'année particulièrement robuste. Sur les deux premiers mois de 2026, les exportations avaient progressé de plus de 20 % sur un an, laissant espérer une poursuite de la dynamique. Mais *elles n'ont augmenté que de 2,5 % en mars sur un an*», ont confirmé les Douanes chinoises, un ralentissement jugé *« bien plus fort qu'attendu »* par les économistes.

En toile de fond, le durcissement de l'environnement international pèse lourd. La guerre au Moyen-Orient et la flambée des prix de l'énergie perturbent les échanges mondiaux. *« L'incertitude des perspectives macroéconomiques mondiales, alimentée par le conflit au Moyen-Orient, a probablement pesé sur la demande »* de produits chinois, analyse Zhiwei Zhang, économiste chez Pinpoint Asset Management.

Les tensions commerciales avec les États-Unis accentuent également ce mouvement. Les exportations chinoises vers le marché américain ont chuté de 26,5 % sur un an en mars, à 29,4 milliards de dollars, sous l'effet des droits de douane imposés par le président américain Donald Trump.

#### **Une demande intérieure plus vigoureuse que prévu**

À rebours de cette faiblesse à l'export, les importations affichent une vigueur inattendue. *« D'après les douanes chinoises, les importations ont pour leur part bondi le mois dernier de 27,8 % sur un an »*, bien au-delà des anticipations des économistes, qui tablaient sur une progression de 11,2 %.

Ce dynamisme reflète en partie la hausse des prix de l'énergie, dans un contexte de tensions géopolitiques, mais aussi une demande intérieure qui résiste. Pour les autorités chinoises, cet indicateur constitue un signal encourageant dans leur stratégie de rééquilibrage économique vers la consommation domestique.

Malgré cette résilience, les responsables restent prudents. Le directeur adjoint des Douanes, Wang Jun, a évoqué *« de nombreuses incertitudes et instabilités dans l'environnement extérieur »*, soulignant la fragilité de la reprise.

#### **Des perspectives encore incertaines**

À moyen terme, les analystes restent partagés. Certains estiment que la diversification énergétique de la Chine pourrait amortir les chocs immédiats liés à la hausse des prix du pétrole. D'autres redoutent qu'un ralentissement plus marqué de l'économie mondiale ne finisse par peser sur les exportations.

Zichun Huang, analyste chez Capital Economics, se veut toutefois plus optimiste : « *Malgré la flambée des prix de l'énergie, les exportations devraient se maintenir à un bon niveau dans les trimestres à venir, soutenues par la vigueur de la demande en semi-conducteurs et technologies vertes* ».

Dans ce contexte contrasté, les marchés attendent désormais la publication des chiffres du PIB chinois du premier trimestre, prévue jeudi. Selon un consensus d'analystes, la croissance devrait atteindre 4,8 %, un léger rebond par rapport aux 4,5 % enregistrés au dernier trimestre 2025.

Reste que la transition du modèle économique chinois, toujours dépendant de ses exportations malgré les efforts en faveur de la consommation, s'annonce délicate. La crise immobilière persistante continue de peser sur la confiance des ménages et pourrait freiner durablement la demande intérieure, au moment même où le moteur externe montre des signes d'essoufflement.

\* \* \*

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