



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 16 avril 2026**

### **Presse – Actualités**

- [Récession brutale pour le Qatar et l'Irak, coup de frein pour l'Arabie saoudite... Ce que prévoit le FMI pour les pays du Golfe – Le Figaro](#)
- [« Les chiffres sont alarmants » : les dettes publiques au plus haut depuis la Seconde Guerre mondiale – Les Echos](#)
- [« Quand la réponse arrive, la stratégie peut avoir bougé » : France 2030, un outil puissant mais trop lent – Les Echos](#)
- [L'inquiétante hausse des dossiers de surendettement – Les Echos](#)
- [Rémunérations dans la fonction publique : un chantier déjà mal engagé – Le Monde](#)
- [Contractuels de la fonction publique : l'État en quête d'une gestion prévisionnelle – Acteurs Publics](#)

# ARTICLES DE PRESSE

## Récession brutale pour le Qatar et l'Irak, coup de frein pour l'Arabie saoudite... Ce que prévoit le FMI pour les pays du Golfe – Le Figaro

### DÉCRYPTAGE - Chute des exportations de pétrole et de gaz, destruction de sites de production... Les économies de certains pays du Moyen-Orient seront durement frappées, selon le Fonds Monétaire International.

« *Je suis très inquiet* », confie cet homme d'affaires allemand installé aux Émirats arabes unis, rencontré à la conférence Semafor, rassemblant quelque 500 PDG à Washington en marge des assemblées du FMI et de la Banque mondiale. « *Dubai et Abu Dhabi attireraient les investissements, les touristes. Des capacités de production ont été détruites.* » Il se dit qu'il y aura forcément « un après ».

Frappés de plein fouet par une guerre entrée dans sa septième semaine, les pays arabes du Golfe vont payer un lourd tribut économique, avertit le Fonds monétaire international (FMI) dans ses prévisions actualisées ce mardi 14 avril. Ce sont eux qui subissent « *les dégâts les plus sévères* », en termes de croissance, constate Pierre-Olivier Gourinchas, le Français qui dirige la recherche économique du FMI.

C'est le petit émirat du Qatar, jusqu'alors symbole de prospérité et d'opulence sans limites, qui va souffrir le plus. Dans son scénario, dit de référence, qui prévoit une fin du conflit d'ici le début de l'été, le FMI prévoit un effondrement du PIB du Qatar de 8,6 %. Lors de la crise du Covid en 2020, la richesse produite s'était contractée de seulement 3 %. Cette récession brutale est la conséquence directe de la destruction de deux « trains » de liquéfaction de gaz de son usine géante de Ras Laffan par des frappes iraniennes.

**-8,6 %**

Recul du PIB du Qatar en 2026 selon le FMI

Avec 13 % de la production mondiale de pétrole et 20 % du GNL (gaz naturel liquéfié) qui ne sont plus produits ou exportés, les producteurs d'hydrocarbures du Golfe sont soudainement privés de recettes vitales. Dans le cas de l'Irak, cela se traduira, selon le FMI, par une récession, avec un recul du PIB de 6,8 %. Les dégâts seront nettement plus limités pour le Koweït et Bahreïn, dont les PIB se contracteront de 0,6 % et 0,5 % respectivement.

#### Des effets en cascade

Le géant régional, l'Arabie saoudite, voit sa croissance amputée de 1,4 point par rapport aux prévisions établies en janvier. Mais il devrait afficher une vigoureuse croissance de 3,1 %. Cela s'explique en partie par une forte dynamique entamée en 2025, une

production d'hydrocarbures en hausse et la poursuite de la diversification de l'économie du royaume. « *L'Arabie a accru ses exportations par oléoducs, en direction de sa côte ouest, sur la mer Rouge* », explique Timothy Kaldas, directeur-adjoint de l'Institut Tahrir pour la politique du Moyen-Orient, une organisation créée après les printemps arabes, basée à Washington. « *La hausse des prix a pu compenser la baisse des volumes* », précise-t-il. Timothy Kaldas est assez pessimiste, au moins sur le court terme, pour les États du Golfe. « *Leur diversification industrielle et dans les services repose sur leurs recettes liées à l'énergie, donc tout cela est fragilisé, de même que le secteur touristique qui va souffrir des problèmes de sécurité et de la flambée du kérosène.* »

L'affaiblissement, même passager, des riches pétromonarchies, pourrait avoir des effets en cascade sur toute la région, met en garde Timothy Kaldas. Si les Émirats arabes unis et l'Arabie saoudite consacrent des ressources financières à leur reconstruction ou à leur réarmement, les États ou territoires fragiles qu'ils soutiennent - Liban, Syrie, territoires palestiniens ou Égypte - pourraient faire figure de victimes collatérales.

« *Nous avons été stupides* », commentait, la veille, Patrick Pouyanné, le PDG de TotalEnergies, participant à la conférence Semafor à Washington, dans un rare acte de contrition, désignant l'ensemble des acteurs du secteur pétrolier et gazier. « *Nous avons établi des cartographies des risques et nous n'avons pas construit les capacités de pipelines* » pour contourner le point névralgique d'Ormuz. Le patron de la multinationale tricolore reste très prudent sur les semaines à venir. « *S'il devait y avoir une nouvelle phase de destructions, alors nous changerons de magnitude* », le retour à la normale prendrait « *des années, pas des mois* », et sans doute pas pour les seuls pays du Golfe.

Par Fabrice Nodé-Langlois, envoyé spécial à Washington

\* \* \*

## **« Les chiffres sont alarmants » : les dettes publiques au plus haut depuis la Seconde Guerre mondiale – Les Echos**

Les économistes du FMI sonnent l'alarme face à la dégradation quasi générale des comptes publics dans le monde. Et la guerre au Moyen-Orient vient percuter un peu plus des finances publiques déjà fragiles.

Ce n'est pas la première fois, mais la crise s'aggrave. Depuis plusieurs années, le Fonds monétaire international (FMI) n'a pas cessé de tirer la sonnette d'alarme sur l'évolution de l'endettement des États dans le monde. Et cette année ne fait pas exception.

La guerre au Moyen-Orient n'améliore pas la situation, surtout si elle perdure. La hausse des prix de l'énergie et des produits alimentaires vient relancer le débat sur les soutiens budgétaires à mettre en place pour aider ménages et entreprises. L'institution multilatérale n'a rien contre de telles mesures. Mais elles doivent être temporaires et cibler davantage les entreprises et les ménages les plus exposés, demande-t-elle.

### **Dette américaine fragilisée**

Durant la pandémie de Covid-19, « de nombreux pays ont mis en place des filets de sécurité sociale efficaces ; ces mécanismes peuvent - et devraient - être réutilisés », conseille le Fonds. En revanche, « les mesures générales telles que les subventions aux carburants, bien que politiquement attrayantes, sont coûteuses, mal ciblées, difficiles à inverser et incitent à une consommation accrue lorsque l'offre est limitée, ce qui fait grimper encore davantage les prix mondiaux », prévient l'institution.

Le conflit dans le golfe Persique intervient alors que « les chiffres sont alarmants », commente sur un blog, Rodrigo Valdés, le directeur des affaires budgétaires au FMI. La dette publique mondiale a atteint près de 94 % du PIB en 2025 et, si aucune mesure correctrice n'est prise, elle atteindra 100 % d'ici à 2029. C'est un niveau qui n'avait été atteint qu'au lendemain de la Seconde Guerre mondiale.

A regarder les statistiques, les chiffres donnent le vertige. Surtout pour les deux plus grandes économies mondiales. D'ici à 2031, la dette publique des Etats-Unis va s'envoler à 142 % du PIB américain. De ce fait, le FMI a averti, mercredi à l'occasion de la publication du moniteur des finances publiques, que l'augmentation des émissions de dette américaine compromettrait le statut de valeur refuge dont bénéficient traditionnellement les bons du Trésor américain auprès des investisseurs, et pouvait alimenter une hausse générale des coûts d'emprunt à l'échelle mondiale.

### **« Aucun progrès significatif » dans le redressement des budgets**

La Chine, deuxième puissance économique mondiale, va aussi voir son ratio exploser pour passer de 99 % du PIB l'an passé à près de 127 % en 2030. La France n'est pas en reste puisque le sien va grimper de 116 % à 120,7 % sur la même période. La vertueuse Allemagne, dans une meilleure position, n'échappera pas à la règle et ne respecterait même plus les critères du pacte de stabilité européen avec un ratio de près de 74 % du PIB en 2031.

Dans leur analyse, les experts du FMI regrettent que les efforts pour redresser la barre n'aient guère été entrepris lorsque la conjoncture le permettait. « Même lorsque les économies se sont redressées, les situations budgétaires ne l'ont pas été. La croissance mondiale était pourtant robuste en 2025, mais aucun progrès significatif n'a été constaté dans le redressement des budgets », souligne Rodrigo Valdés.

Résultat : les déboursements au titre du paiement des intérêts sur la dette, en seulement quatre ans, sont passés de 2 % du PIB mondial à 3 %, les gouvernements refinançant la dette arrivant à échéance à des taux d'intérêt plus élevés qu'auparavant.

### **Détérioration durable**

Comme le souligne le Fonds, l'écart entre les soldes primaires (le paiement des intérêts est exclu du calcul du déficit ou de l'excédent) et les niveaux nécessaires à la stabilisation de la dette a quasiment disparu par rapport à la situation constatée dix ans auparavant, où il existait une marge de manoeuvre de plus de 1 % du PIB. En clair, c'est à une détérioration structurelle (durable) et non plus simplement conjoncturelle (passagère) des comptes publics à laquelle nous assistons.

Les dépenses de sécurité, les prestations sociales, les coûts de la transition climatique et énergétique, et la hausse des charges d'intérêts ont exercé une pression constante sur les budgets, tandis que les recettes n'ont pas suivi le même rythme. Dans un tel contexte, attendre que la croissance économique puisse redresser les comptes publics « est une stratégie très risquée », avertit le Fonds.

La pression sur les finances publiques a été d'autant plus forte que ces dernières années, [les tensions protectionnistes et la fragmentation géopolitique internationale](#) ont poussé les gouvernements à mettre en place des subventions industrielles et des mesures de soutien à leur commerce dont les retombées en termes de productivité pour leur économie et leur croissance sont loin d'être évidentes, selon le FMI.

**Richard Hiault**

## **« Quand la réponse arrive, la stratégie peut avoir bougé » : France 2030, un outil puissant mais trop lent – Les Echos**

Lancé fin 2021, le programme a connu un déploiement rapide, selon le Comité de surveillance des investissements d'avenir. Mais le dispositif pâtit de sa gouvernance complexe et de lenteurs, peu en phase avec le rythme de l'innovation.

Des progrès mais peut mieux faire. Telle pourrait être résumée l'appréciation du Comité de surveillance des investissements d'avenir sur le plan France 2030 dans son bilan publié ce mercredi. [Lancé en octobre 2021](#) par Emmanuel Macron, ce plan a eu un « déploiement rapide », avec environ 10 milliards d'euros engagés chaque année depuis 2022, soit près de

quatre fois plus que les programmes d'investissement d'avenir (PIA) précédents. Ainsi, fin 2025, 72 % des fonds prévus dans l'enveloppe initiale avaient déjà été engagés et 26 % décaissés pour les projets bénéficiaires.

Présenté comme un levier pour favoriser la décarbonation de l'économie hexagonale et doper l'innovation, France 2030 agit comme un co-investisseur : « Pour chaque euro d'aide publique, 1,30 euro de financement privé est engagé », note le rapport. Depuis la naissance du programme, 35 milliards d'euros de cofinancements privés ont ainsi été levés, portant le total des investissements à 74,4 milliards d'euros.

### **Jusqu'à trois ans de délai**

France 2030 représente donc un outil puissant, mais le dispositif pâtit de la lenteur de ses procédures. Le rapport ne ménage pas ses critiques sur ce plan, pointant une gouvernance « trop complexe » et des prises de décision entravées par la multiplication des comités. Résultat, « le dépôt entre une demande d'aide et l'arrivée des fonds est de l'ordre d'un an et peut aller jusqu'à trois ans ».

Ce qui peut aboutir à une « anti-sélection » et nuit à l'efficacité du dispositif. « Les incertitudes sur le financement et le calendrier limitent l'impact de France 2030 et son effet de levier sur les investissements privés », déplore le rapport. Un dirigeant d'entreprise cité dans le rapport explique que « quand la réponse arrive, la stratégie peut avoir bougé ». Un autre point que, « dans l'informatique quantique, en Allemagne, l'argent arrive en six mois, en France, c'est dix-huit à vingt-quatre mois ».

Ce bilan en cours de route ne propose pas à ce stade une nouvelle évaluation économétrique globale du plan, après celle de 2023. « Les impacts sont suivis au niveau de chaque projet, et l'impact global pourra être consolidé au fur et à mesure de son avancement, le programme d'évaluation s'étendant jusqu'en 2032 », indique le rapporteur général Xavier Raher. Mais le président du comité de surveillance, Eric Labaye, reconnaît qu'« on pourrait avoir plus d'impact avec l'argent dépensé ». « Mais pour cela, il faut être plus rapide et coller au rythme de l'innovation et de la compétition internationale », affirme-t-il.

### **Des avancées « significatives »**

Le rapport identifie des avancées « significatives » réalisées à la suite des critiques émises en juillet 2023, [au moment du premier bilan](#). Entre autres, la doctrine d'investissement a été clarifiée, les moyens concentrés sur les priorités. L'objectif de consacrer 50 % des moyens à la décarbonation est ainsi presque atteint.

« Le ciblage des projets est cohérent avec les enjeux de compétitivité de l'économie française », souligne le rapport. A un bémol près : les entreprises de taille intermédiaire

(ETI), pourtant essentielles dans le paysage entrepreneurial français, apparaissent très mal loties, avec seulement 3 % des montants alloués.

*Le ciblage des projets est cohérent avec les enjeux de compétitivité de l'économie française.*

Comité de surveillance des investissements d'avenir

En revanche, les investissements ont permis de renforcer les territoires - un volet France 2030 régional est doté de 1 milliard d'euros - et l'avancement du plan est en ligne avec ce qui avait été prévu, sauf dans deux filières : la voiture électrique et l'hydrogène.

Alors que le programme a vu ses crédits amputés de 1 milliard d'euros en début d'année, victime des économies de l'Etat, « il est important que France 2030 fasse beaucoup plus pour faire comprendre son impact, notamment auprès du Parlement », estime Eric Labaye. Et ce, afin d'éviter de futures coupes supplémentaires.

### **Utiliser davantage la commande publique**

Ces constats conduisent le comité de surveillance à émettre plusieurs recommandations pour la suite. Il suggère notamment de faire évoluer la gouvernance pour améliorer l'efficacité et la visibilité du programme. « Le pilotage de France 2030 doit être beaucoup plus orienté sur l'impact qu'il peut avoir, insiste Eric Labaye. Pour cela il faut être plus clair sur les objectifs recherchés, et associer les écosystèmes scientifiques et industriels. » Aller plus vite sur le plan opérationnel doit « devenir un objectif en tant que tel », selon le rapport.

L'Etat devra aussi utiliser des leviers comme la commande publique pour favoriser l'implantation dans l'Hexagone d'entreprises innovantes à forte valeur ajoutée. Alors que la vocation de France 2030 est de transformer l'économie française, la recommandation « la plus structurante » du rapport est toutefois de privilégier une vision de long terme et, pour cela, d'associer aux décisions des acteurs dotés des compétences technologiques et scientifiques.

**Nathalie Silbert**

\* \* \*

## **L'inquiétante hausse des dossiers de surendettement – Les Echos**

Près de 15.900 dossiers de surendettement ont été déposés au mois de mars, en hausse de 17,8 % sur un an, selon les chiffres de la Banque de France publiés ce mardi. Au premier trimestre, l'augmentation est de plus de 14 % sur un an.

Les chiffres du surendettement ne cessent de progresser. Au mois de mars, le nombre de dépôts de dossiers de surendettement a augmenté de 17,8 % sur un an pour atteindre 15.865 dossiers, selon les chiffres de la Banque de France publiés ce mardi.

Un mouvement déjà bien entamé en janvier et en février puisque sur le premier trimestre, la hausse s'élève à 14,1 % sur un an. « Une croissance à deux chiffres, alors qu'il y avait déjà eu une forte augmentation en 2025, c'est énorme », réagit Pauline Dujardin, déléguée générale de la Fédération Crésus, qui lutte contre le surendettement.

En effet, c'est la troisième année consécutive que le surendettement progresse en France. L'année dernière, il s'était déjà inscrit en hausse de près de 10 % sur un an et son niveau avait déjà dépassé celui de 2019 pour se rapprocher de la moyenne sur dix ans. Il restait toutefois très inférieur au niveau de 2015.

### **Dettes liées au logement**

« Nous avons effectivement constaté un bond de la fréquentation de nos associations en mars », explique Pauline Dujardin. La forte augmentation du nombre de dépôts de dossiers à cette période de l'année peut s'expliquer par la fin de la trêve hivernale pour les expulsions de logement, selon elle.

Les personnes en difficultés financières et qui craignent de se faire expulser se rapprochent donc souvent des associations à ce moment-là. Même si celles-ci voient tous types de dettes, elles ont constaté dernièrement que celles liées au logement ont explosé.

Pourtant, lorsque la menace d'expulsion est là et que l'autorisation du préfet a été donnée, il est trop tard, car un dossier de surendettement ne peut pas faire renaître un bail, il peut seulement éviter d'aboutir à une expulsion.

A ce stade, difficile toutefois de savoir exactement à quoi est lié ce bond des dépôts de dossiers. Même si on pense spontanément à la [flambée des prix des carburants](#), il est peut-être trop tôt pour y voir les conséquences de la guerre au Moyen-Orient, car le dépôt d'un dossier de surendettement est une démarche qui ne se fait pas du jour au lendemain.

« En revanche, l'anxiété ambiante sur leur budget a pu pousser davantage de personnes déjà en difficulté à se faire accompagner », avance-t-elle. Selon la dernière étude de la Banque de France, la moitié des gens qui viennent déposer un dossier de surendettement ont en effet des difficultés financières depuis plus de deux ans.

### **Spectre de l'inflation**

Le spectre d'une nouvelle vague d'inflation, alors que certains subissent encore les conséquences de celle de 2022, a donc pu décider les gens à se faire aider. Si c'est le cas, au vu de la tendance de l'inflation cette année, qui est passée de +0,9 % sur un an en février à +1,7 % sur un an en mars selon l'Insee, le nombre de dépôts de dossiers pourrait bien continuer de progresser.

Autre indice, au premier trimestre, la Banque de France a constaté que le nombre de demandes d'information ou d'accompagnement des particuliers auprès de ses services avait augmenté de 6,6 % sur un an. Ce qui montre que les campagnes de communication sur le surendettement, notamment sur les réseaux sociaux, portent leurs fruits. Cela peut aussi expliquer la hausse du nombre de dépôts de dossiers. Par ailleurs, le nombre d'inscriptions au fichier national des incidents de remboursement des crédits aux particuliers (FICP) a lui aussi progressé de près de 7 % en mars et de 3 % sur le premier trimestre.

Globalement, le profil des surendettés évolue peu d'une année sur l'autre. Ce sont souvent des personnes entre 25 et 64 ans, vivant seules ou en famille monoparentale, employées ou ouvrières, locataires. Et près des deux tiers d'entre elles vivent sous le seuil de pauvreté et ont souvent été touchées par un accident de la vie (perte d'emploi, séparation, problèmes de santé).

**Marion Heilmann**

\* \* \*

## **Rémunérations dans la fonction publique : un chantier déjà mal engagé – Le Monde**

En l'absence de réponse du gouvernement concernant des mesures salariales immédiates, l'ensemble des syndicats de la fonction publique a quitté, lundi 13 avril, la réunion de lancement du chantier voulu par le ministre du budget, David Amiel, sur les carrières et les rémunérations des agents publics.

« *Soit il y a une vraie négociation salariale, soit ce sera sans nous* », avertissait en amont le secrétaire général de la Fédération générale des fonctionnaires Force ouvrière, Christian

Grolier. Les syndicats ont finalement mis leur menace à exécution. L'ensemble des organisations syndicales de la fonction publique a claqué la porte de [la réunion convoquée, lundi 13 avril, par le ministre de l'action et des comptes publics, David Amiel](#), pour lancer les discussions sur les carrières et les rémunérations des agents publics.

Alors que le gouvernement veut inscrire la réflexion dans la durée, les représentants du personnel réclamaient, pour leur part, des mesures salariales à court terme. L'exécutif leur a opposé une fin de non-recevoir. Irrecevable pour les organisations syndicales, qui se sont fendues d'un communiqué commun pour expliquer leur départ de la réunion de ce 13 avril. Les huit syndicats de la fonction publique (la CGT, Force ouvrière, la CFDT, l'UNSA, la FSU, Solidaires, la CFE-CGC et la FA-FP) y expriment leur « *mécontentement* » face à l'exécutif « *qui annonce engager des réflexions pour les prochaines années tout en n'annonçant aucune mesure immédiate* ».

Il y aurait en effet « *urgence* » à agir, selon les représentants du personnel, qui réclament des « *mesures immédiates* » pour « *compenser les pertes de pouvoir d'achat* » liées à l'inflation et à l'explosion des coûts de l'énergie en raison de la crise au Moyen-Orient, mais aussi une augmentation de la valeur du point d'indice. Au-delà, ils appellent l'exécutif à ouvrir de « *véritables négociations* » permettant d'aboutir à de « *premières avancées* » dès le prochain budget.

### **Le gouvernement botte en touche**

Le lancement de ce chantier est jugé nécessaire malgré tout par les syndicats, au regard notamment du « *tassement* » des grilles de rémunération et de la réduction des perspectives de carrière associées. « *Mais nous ne pouvons pas discuter, si on commence par nous dire qu'il n'y a rien à discuter* », regrette la secrétaire générale de la Fédération syndicale unitaire, Caroline Chevé. « *C'est dommage de débiter un tel sujet sans venir avec des actions concrètes pour les agents durement touchés sur leur pouvoir d'achat* », abonde Laure Revel, la secrétaire générale de la CFDT Fonctions publiques.

L'entourage de David Amiel, de son côté, « *regrette l'interruption de la discussion* » par les syndicats et fait valoir un cycle d'échanges visant à « *mener une réflexion pour mieux répondre en profondeur aux attentes des agents, aux besoins des employeurs et aux enjeux d'attractivité* ». L'entourage du ministre l'assure néanmoins : « *Ces travaux de long terme n'ignorent pas les enjeux immédiats liés notamment à la crise qui pèse sur le pouvoir d'achat.* »

Mais, ajoute-t-on, « *nous ne pouvons pas laisser les urgences d'aujourd'hui nous empêcher de préparer les réformes de demain* ». Si « *mesures d'accompagnement* » il y a, celles-ci seront « *examinées dans d'autres cadres d'échanges* », poursuit-on. La situation budgétaire risque néanmoins de compliquer la donne pour l'exécutif. La suite de son chantier sur les rémunérations est également en suspens.

Pour le moment, « *notre participation est clairement stoppée* », souligne Christophe Delecourt, cosecraire général de l'Union fédérale des syndicats de l'Etat-CGT. « *Nos demandes sont claires. Au ministre de répondre, on verra ensuite* », renchérit Gaëlle Martinez, déléguée générale de Solidaires Fonction publique. Un nouveau groupe de travail doit théoriquement avoir lieu le 19 mai, avant deux autres, en juin et en juillet.

[Bastien Scordia](#)

\* \* \*

## **Contractuels de la fonction publique : l'État en quête d'une gestion prévisionnelle – Acteurs Publics**

*Début 2026, la DRH de l'État a annoncé entamer un grand projet de planification stratégique des ressources humaines. L'exercice idéal pour anticiper la future évolution des contractuels dans la fonction publique ? Quatrième volet d'un dossier consacré aux contractuels paru dans le magazine Acteurs publics en mars 2026.*

L'annonce date du début de l'année 2026, et pourrait bien amorcer un changement de culture au sein de l'administration française. La direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) a indiqué ériger la “*planification stratégique des ressources humaines*” parmi les priorités de sa revue prospective, intitulée “*DGAFP 2030*”. “*Dans les dix prochaines années, quels que soient les choix politiques de dimensionnement des services publics, la fonction publique devra renouveler une part importante de ses effectifs, et s'organiser pour conserver ses compétences et ainsi assurer la continuité et la résilience des services publics*”, écrit la DRH de l'État, en précisant que cette réflexion globale consistera à “*identifier les métiers concernés, objectiver les compétences critiques et mieux anticiper les besoins futurs des services publics*”.

Entre les lignes, cette ambition impose une analyse chiffrée, primordiale pour les futurs contours des effectifs de fonctionnaires. Autour d'une interrogation : quelles sont la place et la proportion qu'occuperont les contractuels à moyen et à long terme au sein de l'État ? Une question au centre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui pourrait être mise en œuvre par l'État.

Car, pesant à peine plus de 10 % il y a quinze ans, le taux de recrues issues du privé dans les trois versants a désormais atteint près du quart du nombre total d'agents, et cette croissance ne trouve que peu d'obstacles sur sa route. Au point où de nombreux chercheurs et cadres RH s'accordent à parier qu'en continuant sur la voie renforcée par la loi de la transformation de la fonction publique de 2019, un tiers des emplois publics pourraient être occupés par

des contractuels au début de la prochaine décennie. *“Quand on est à près du quart de la fonction publique, ce n’est plus un phénomène marginal, estime un haut fonctionnaire. Or, je ne crois pas qu’on ait créé de nouveaux outils de gestion depuis l’après-guerre, et notre cadre actuel donne l’impression que l’on traite les contractuels uniquement comme un apport complémentaire.”*

## Une problématique rampante

Cet apport complémentaire des forces venues du privé constitue justement la vision de l’ancien DRH de l’État, Paul Peny, selon qui *“on ne doit pas faire une projection mécanique du nombre de contractuels à moyen terme”* car une statistique à un temps donné n’équivaut pas directement à celle de demain : *“Le taux d’aujourd’hui ne détermine pas le chiffre dans dix ou quinze ans.”* Ce genre de projection résulterait ainsi du statut qu’un pays choisit de donner à sa fonction publique. En France, elle a toujours été claire, comme le clamait l’ancien vice-président du Conseil d’État, Jean-Marc Sauvé, devant les élèves de l’ex-ENA, en 2017 : *“La fonction publique française est professionnelle, compétente et intègre. Il n’y aurait pas de fonction publique professionnelle s’il n’y avait pas le statut, dont la finalité n’est pas le bien-être des fonctionnaires, mais un meilleur service des citoyens.”*

Ce modèle français où le concours est roi et où les titulaires sont encore largement majoritaires reste très différent des trajectoires prises par certains de nos voisins, comme l’Italie ou l’Espagne, où les contractuels constituent l’essentiel de la fonction publique. S’il n’anticipe pas une telle évolution, même à très long terme, Paul Peny préfère prévenir : *“Si on laisse dériver les choses et qu’on constate, un jour, que les contractuels sont majoritaires, y compris sur des emplois permanents, on aura basculé, sans le vouloir, vers un système qui ne serait plus fondé sur le statut.”*

La problématique actuelle de la fonction publique française, au niveau RH, est tout de même rampante : loin d’être une stratégie ou un choix préférentiel, le recrutement de contractuels est fortement subi par la majorité des administrations. C’est par exemple le cas au ministère de l’Éducation nationale, principal employeur public français avec 1,2 million d’agents, où le manque d’enseignants titulaires doit être compensé, dans chaque académie, par le recrutement d’un nombre important de personnes qui n’ont pas passé de concours, et qui ne sont titularisées que dans de très rares cas.

Rue de Grenelle, le sujet est pris très au sérieux. *“Le recrutement d’agents contractuels, sans devenir la principale voie de recrutement, ne peut plus être considéré seulement comme une variable d’ajustement, nous indique-t-on. Les ministères appellent à construire des conditions de recrutement attractives et justes, et à suivre des pratiques de gestion qui permettent de fidéliser les agents, soutenir l’évolution des compétences, promouvoir les parcours et accompagner les personnes tout au long de leur présence au sein de l’institution, jusqu’à leur éventuelle titularisation, si tel est leur souhait.”*

## **Éviter une “loi Sauvadet 2”**

Cette montée en puissance se ressent aussi, plus globalement, au niveau financier, puisqu’en 2024, l’augmentation des rémunérations brutes versées aux contractuels dans l’ensemble des trois fonctions publiques s’est élevée à 7,6 %, contre seulement 2,8 % pour les titulaires, en dépit des mesures de revalorisations indiciaires dont ont pu bénéficier ces derniers. *“Si l’on n’agit pas, le système pourrait ressembler à celui qui a suivi la création des directions départementales interministérielles en 2011, quand des agents de Bercy se sont retrouvés dans les mêmes directions que des agents d’autres ministères, et qu’ils ont constaté des différences de salaires et d’avantages non négligeables”*, redoute un ancien DGAFP.

Dès lors, pour ne pas faire perdurer un système à deux vitesses (voir notre article p. 32), où la gestion RH diffère grandement, tant au niveau des mobilités que des évolutions salariales, entre contractuels et fonctionnaires, des arbitrages doivent être réalisés. *“Si on veut limiter le nombre de contractuels, les titularisations sont la solution, comme ce fut le cas avec la loi Sauvadet de 2012. Mais son bilan s’est révélé assez mitigé, car le reclassement vers la titularisation a souvent été défavorable aux agents qui en ont bénéficié”*, pointe un cadre supérieur spécialiste des ressources humaines.

Ce dernier précise en revanche qu’il n’a pas, jusqu’ici, entendu de réflexions d’ampleur allant vers *“la mobilisation d’un corps de règles très abouties qui viendraient valider le fait que les contractuels seraient un jour plus nombreux que les titulaires”*.

## **Faute “d’outil miracle”**

Sans stratégie globale, comment anticiper de façon précise les tendances de l’emploi public de demain ? Plusieurs interlocuteurs nous le confirment : à part à quelques endroits, comme aux Armées ou, via la démographie -

scolaire, à l'Éducation nationale, la GPEC n'est pas du tout mise en place au niveau des effectifs de l'État. *“On a souvent abordé ces outils de prospective sous un angle beaucoup trop massif, en espérant trouver l'outil miracle, sans aboutir à une solution efficace. Résultat : on n'a même plus essayé de le faire”*, regrette un cadre supérieur passé par le cabinet d'un ancien ministre de la Fonction publique.

Sous l'impulsion du plan lancé début 2026 par la DRH de l'État, la donne pourrait désormais changer. Et la poursuite, ou non, de cette dualisation grimpeante, être mieux arbitrée et contrôlée par les employeurs publics. Un changement de mentalité nécessaire, afin de sortir d'un système où, de l'avis d'un administrateur de l'État, *“la mécanique -intellectuelle des ministères reste de reproduire d'une année sur l'autre un besoin, avec quelques légères inflexions”*. Du pilotage journalier, en somme, très éloigné d'une véritable GPEC.

## **Gérer la complexité avec maturité**

Pour un autre haut fonctionnaire, anticiper les contours des futurs effectifs de la fonction publique ne se fera qu'en abordant ce travail *“via les compétences dont on dispose”* puis, dans un second temps, *“en s'intéressant au statut des agents, notamment si les contractuels n'ont pas vocation à rester dans la fonction publique”*. Il s'agirait ainsi, pour une administration, de déterminer, parmi les titulaires et contractuels, qui dispose d'une compétence précise sur un secteur clé, de comptabiliser ces savoir-faire, identifier le besoin à moyen terme, et statuer laquelle des deux populations serait la plus à même de remplir ces besoins.

*“Il faut sortir des constats généralistes et rentrer dans des statistiques précises, métier par métier”*, souligne, dans cette optique, un cadre supérieur. Sa proposition : s'inspirer du privé, et structurer *“ce qu'on appelle des familles professionnelles, comme dans les grands groupes industriels : vous prenez la population de la fonction publique d'État, vous la divisez en 30 ou 40 catégories, et vous attribuez à chacune d'entre elles un pilote qui connaît les tendances de marché et les évolutions de son métier”*. Ce travail devrait, selon lui, être dévolu à la DGAFFP, via l'animation d'un réseau de référents dans les ministères.

L'ancien patron de la DRH de l'État, Paul Peny, va dans le même sens, préconisant *“une évolution du contenu métier des fonctions RH pour intégrer pleinement la prospective”*. C'est aussi le cas au secrétariat général des

ministères économiques et financiers, où les recrutements de contractuels sont devenus majoritaires au sein de plusieurs services, comme à la direction du budget, à la direction générale du Trésor et à celle des entreprises. *“Le défi est désormais celui d’une gestion plus mature de la complexité : piloter des équilibres, adapter l’accompagnement, professionnaliser les pratiques RH et former davantage les managers au recrutement”*, indique Bercy.

Cette logique implique également de ne pas avoir peur de se tromper, car les évolutions des besoins de l’État en personnel dépendront aussi de futures grandes orientations politiques des prochains exécutifs, comme une nouvelle grande étape de décentralisation, par exemple. *“Il faut davantage s’appuyer sur les grandes transitions, regarder comment les métiers vont se transformer avec l’essor de l’IA, et envisager à la fois un repeuplement des services déconcentrés ou, à l’inverse, une multiplication des effectifs dans les administrations centrales”*, avance un ancien directeur de cabinet ministériel.

Le recrutement de contractuels se révèle par ailleurs, dans de nombreuses administrations, une variable d’ajustement face aux fluctuations budgétaires ou politiques. Les spécificités des agents non titulaires de 2025 ont donc de grandes chances d’être éloignées de celles des futurs contractuels en place en 2030 ou 2035, selon un haut fonctionnaire qui a planché de près sur la GPEC dans la fonction publique d’État. Cette approche nécessitera forcément, selon lui, de continuer à partir du besoin, sans pour autant encourager la CDIisation ou la titularisation. Rendant, par conséquent, les travaux prospectifs engagés par la DGAFP d’autant plus complexes à mener.

Par [Paul Idczak](#)

\* \* \*

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