



FÉDÉRATION  
DES FINANCES

# ARTICLE DU JOUR

1er décembre  
2025

Fédération des Finances FORCE OUVRIERE - 46, rue des petites écuries - 75010 Paris • [www.financesfo.fr](http://www.financesfo.fr)

## Le Monde

### Ce qui change à partir du 1<sup>er</sup> décembre pour votre budget : remboursement des fauteuils roulants, garde d'enfants, prime de Noël, prix du gaz, contribution des hauts revenus...

Du remboursement des fauteuils roulants à la contribution sur les hauts revenus, plusieurs mesures entrent en vigueur au début de ce mois.

Comme chaque premier jour du mois, le budget des ménages est marqué par plusieurs changements.

#### Les fauteuils roulants intégralement remboursés

A partir du 1<sup>er</sup> décembre, les fauteuils roulants sont intégralement pris en charge par la Sécurité sociale. Cette réforme, qui concrétise une promesse formulée en avril 2023 par Emmanuel Macron, doit faciliter l'accès à cet équipement, destiné aux personnes à mobilité réduite – en France, ils seraient plus de 1 million d'usagers de fauteuil roulant de manière non temporaire, selon l'Institut de recherche et de documentation en économie de la santé.

Comme stipulé par un arrêté du 6 février, publié au *Journal officiel*, la Sécurité sociale devient le financeur unique, devant fournir une réponse sous « *deux mois maximum* » à ceux qui demandent le remboursement de leur fauteuil. Avant, ces derniers devaient se tourner successivement vers leur mutuelle, les maisons départementales des personnes handicapées, les centres d'action sociale, réclamer

une prestation de compensation du handicap, ou trouver des financements externes. Une procédure fastidieuse, qui pouvait s'étaler sur plusieurs années. Alors que le reste à charge allait, pour de nombreux demandeurs, de plusieurs centaines à plusieurs milliers d'euros, selon la « Sécu », le gouvernement précise que « *tous les fauteuils* » seront désormais remboursés dans leur intégralité.

#### Garde d'enfants : le complément du mode de garde élargi

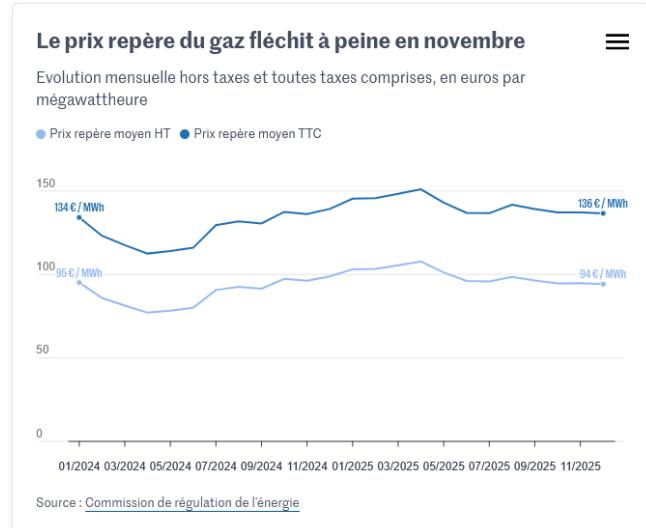
Bonne nouvelle pour les parents d'enfants en garde alternée : à partir du 1<sup>er</sup> décembre, ils pourront tous deux percevoir le complément du mode de garde (CMG), contre un seul auparavant.

Cette aide financière, versée aux parents confiant leurs enfants à une assistante maternelle ou à une nounou à domicile, avait déjà largement évolué au 1<sup>er</sup> septembre, sa méthode de calcul ayant été repensée selon la situation du bénéficiaire, et sa disponibilité élargie jusqu'aux 12 ans de l'enfant pour les parents isolés, contre 6 ans pour les autres. Dans le cas d'une garde alternée, le gouvernement précise que cette nouvelle mesure ne constitue pas un « *partage de la somme allouée* », mais que les deux

parents isolés recevront « une somme distincte, en fonction de leur situation ». Si celui qui percevait déjà le CMG n'a aucune démarche à effectuer, le deuxième parent doit se rapprocher de la Caisse d'allocations familiales afin d'en faire la demande.

## Le prix du gaz baisse très légèrement

Quasiment inchangé depuis octobre, le prix repère moyen de vente du gaz naturel fléchit à peine au mois de novembre, en s'établissant à 136,29 euros TTC par mégawattheure pour les clients raccordés au réseau de distribution exploité par GRDF.



Publié chaque mois par la Commission de régulation de l'énergie (CRE) depuis la suppression des tarifs réglementés du gaz, ce tarif dit « *repère* » a pour but d'aider le consommateur à comparer les offres. Le chiffre donné est une estimation moyenne des coûts supportés par les fournisseurs pour la fourniture de gaz d'un client résidentiel, intégrant les coûts d'approvisionnement et hors approvisionnement.

## La prime de Noël arrive

Comme l'année dernière, une allocation de fin d'année sera versée aux bénéficiaires du RSA, de l'allocation de solidarité spécifique, et aux demandeurs d'emploi, à partir de mi-décembre. Financée par la Caisse d'allocations familiales et le réseau France Travail, son montant varie en fonction de la composition du ménage bénéficiaire.

Dans le contexte actuel de négociations et d'économies budgétaires, les sommes pour l'année 2025 n'ont pas encore été confirmées par le

gouvernement, le maintien du versement de l'aide aux personnes sans enfants faisant débat.

Toutefois, peu de chances qu'elles soient revalorisées. En se référant à la dernière grille publiée par la Caisse d'allocations familiales, les montants versés automatiquement aux ménages éligibles seraient les suivants : 152,45 euros pour une personne seule, 228,68 euros pour une personne seule avec un enfant, 274,41 euros pour un couple ayant un enfant, 320,15 euros pour les couples à deux enfants, et 335,39 euros pour parent isolé avec deux enfants. La somme maximale, destinée aux couples avec quatre enfants, serait de 442,11 euros.

## Contribution des hauts revenus : un acompte à payer

Entre le 1<sup>er</sup> et le 15 décembre, les foyers dont le revenu fiscal 2025 dépassera 250 000 euros pour un célibataire et 500 000 euros pour un couple, devront régler l'acompte de la contribution différentielle sur les hauts revenus (CDHR).

Mise en place par l'article 10 de la loi de finances 2025, promulguée le 14 février, cette contribution vise à « assurer une imposition minimale de 20 % des plus hauts revenus », selon le gouvernement, afin de contribuer au redressement des comptes publics.

L'acompte de décembre correspondra à 95 % du montant total de la CDHR. Pour le régler, les démarches seront à effectuer directement sur le site des impôts.

## Les principales échéances de décembre :

**3 décembre (23 h 59)** Fermeture du service en ligne de correction de la déclaration de revenus ouvert le 30 juillet.

**11 décembre** Dernier jour pour moduler ou annuler son avance de crédit d'impôt (que l'administration fiscale verse aux personnes concernées mi-janvier).

**15 décembre** Date limite pour régler la taxe d'habitation sur les résidences secondaires, si vous n'utilisez pas un moyen de paiement dématérialisé.

**20 décembre** Echéance si vous réglez la taxe d'habitation sur les résidences secondaires en ligne (le prélèvement s'effectuera le 29 décembre).

# La première campagne de déclaration du nouvel impôt sur les plus aisés s'ouvre ce lundi

Selon Bercy, 40.000 contribuables devront remplir une déclaration, l'administration fiscale rappelant que l'aide d'un professionnel peut être utile. Garun Studios - stock.adobe.com

Les concernés ont à peine deux semaines pour calculer ce qu'ils doivent au titre de cet impôt et s'acquitter de 95 % de cette somme.

Le mois de décembre est un moment où la plupart des ménages français se soucient de choses plus joyeuses que de déclarer leurs impôts. Pourtant, cette année, certains d'entre eux vont être contraints de le faire. Ce lundi 1<sup>er</sup> décembre marque en effet le début de la première campagne de déclaration de la contribution différentielle sur les hauts revenus (CDHR).

Ce nouvel impôt ciblant les plus aisés a été mis en place dans le budget 2025 afin de dégager des recettes supplémentaires pour des comptes publics qui en ont cruellement besoin - le déficit est attendu à 5,4 % du PIB à la fin de l'année. Pour les mêmes raisons, il devrait probablement être reconduit en 2026, alors même que le gouvernement promettait en février que la CDHR ne vivrait qu'un an. En effet, vendredi dernier, les sénateurs ont voté en faveur de l'article du gouvernement qui propose de l'étendre à l'an prochain. Les députés, quant à eux, veulent que ce dispositif reste en place jusqu'à ce que le déficit du pays revienne sous les 3 % - soit au moins pour plusieurs années.

C'est justement parce que cet impôt vise avant tout à renflouer les caisses que cette déclaration tombe à une date si peu commune. Il s'appuie, comme son nom l'indique, sur les revenus. Il eût été plus logique que les contribuables concernés le déclarent en même temps que leur impôt sur le revenu 2025 (IR), c'est-à-dire au printemps prochain. Mais les recettes supplémentaires n'auraient alors été perçues qu'en 2026 et n'auraient pas permis de réduire le déficit 2025. Pour contourner ce problème, l'administration fiscale a donc mis en place cette déclaration spécifique de décembre pour la CDHR, assortie d'un

système d'acompte. Ainsi, le gouvernement espère récolter environ 1,3 milliard d'euros de recettes, qui réduiraient d'autant le déficit de cette année. Plusieurs observateurs, comme le rapporteur général du budget au Sénat, Jean-François Husson, ont toutefois souligné le caractère « *incertain* » de ce montant, alors qu'à sa création en début d'année les estimations de rendement par Bercy tournaient plutôt autour de 2 milliards d'euros.

Pour rappel, la CDHR est un dispositif qui impose un impôt plancher à certains contribuables (précisément, les célibataires qui perçoivent plus de 250.000 euros de revenus par an et les couples qui perçoivent plus de 500.000 euros). Si le total des autres impôts acquittés par les concernés n'atteint pas les 20 % de leurs revenus annuels, ils sont priés de payer la différence. Et ce, tout de suite : durant les deux semaines que durera la campagne déclarative, les contribuables assujettis doivent aussi s'acquitter d'un acompte représentant 95 % du montant dû au titre de la CDHR.

## « Autodéclarative »

S'il arrange les comptes de l'État, ce système est assez piégeux pour les personnes concernées. En premier lieu car les contribuables n'ont pas forcément ce calendrier atypique en tête. Certains fiscalistes contactent d'ailleurs depuis des mois leurs clients pour anticiper la déclaration. « *Ils sont souvent surpris quand je les appelle* », narre l'un d'eux. Pour ce qui est du contenu de la déclaration elle-même, la date pose aussi problème. En effet, le 15 décembre, l'année ne sera pas terminée. Des déclarants seront donc contraints d'estimer leur revenu annuel 2025 alors même que certains types de revenus, comme ceux issus des contrats de capitalisation ou d'investissements dans des fonds, tombent justement en fin d'année.

Autre difficulté : la campagne, en plus d'être courte et décalée du reste du calendrier fiscal, est « *autodéclarative* ». En clair, les foyers doivent déterminer eux-mêmes s'ils doivent quelque chose à l'État au titre de cet impôt, en se basant sur

l'ensemble de leurs revenus 2025. Selon les estimations de Bercy, 40.000 contribuables devraient remplir cette déclaration, mais l'administration fiscale les prévient sur son site : « *L'aide d'un professionnel, par exemple un expert-comptable, peut s'avérer nécessaire pour le calcul de l'acompte.* »

Pour aider les contribuables et ceux qui les conseillent, justement, l'administration fiscale a mis

en ligne mi-novembre un simulateur. Mais plusieurs professionnels sentent une « inquiétude » chez leurs clients concernés. Une angoisse qui peut se comprendre quand on considère que, pour la CDHR, le contribuable n'a pas vraiment le « *droit à l'erreur* ». S'il oublie, s'il se trompe dans ses estimations ou dans son paiement, la sanction sera sévère : « *En cas de paiement tardif ou insuffisant, une pénalité de 20 % est prévue* », précise le site de l'administration.

# Les Echos

## Budget 2026 : le Sénat réécrit de fond en comble la copie fiscale du gouvernement

Les sénateurs ont supprimé plusieurs articles du projet de loi de finances, dont celui reconduisant la surtaxe sur les bénéfices des grands groupes, et modelé d'autres dispositions pour réduire de plusieurs milliards d'euros les recettes fiscales.

Quelques jours auront suffi aux sénateurs pour réduire largement les hausses d'impôt prévues dans le texte initial du budget. Au passage, les élus du palais du Luxembourg ont pris le contre-pied des députés sur plusieurs dispositions majeures, éloignant d'autant la perspective d'un compromis entre les deux chambres. Ils ont adopté plusieurs mesures qui, selon nos calculs, réduisent à ce stade de près de 6,5 milliards d'euros les recettes fiscales envisagées au PLF.

Les sénateurs ont commencé par réindexer la première tranche du barème de l'impôt sur le revenu (IR), que le gouvernement entendait geler entièrement. Il y a quelques semaines, les députés l'avaient, au contraire, complètement réindexé.

### Taxe holding rétrécie

Dans la foulée, les sénateurs ont cette fois imité leurs collègues députés, en réduisant à peau de chagrin la taxe sur les holdings prévue à l'article 3 du texte. Dans la version votée au palais du Luxembourg, la mesure ne taxe plus que les biens somptuaires placés dans les holdings, préservant la trésorerie visée dans la version gouvernementale. Le rendement diminuerait de 800 millions d'euros, selon la commission des Finances.

Au passage, les sénateurs ont écarté la taxe Zucman, proposée par la gauche, mais adopté un amendement qui transforme l'impôt sur la fortune immobilière (IFI) en contribution des hauts patrimoines. La mesure relève le seuil d'assujettissement à 2,57 millions d'euros, exclut l'immobilier locatif de l'assiette et réintègre les liquidités, les placements financiers (hors assurance-vie et PEA notamment), les voitures de luxe, etc. Ces changements

diminuerait de 600 millions d'euros le rendement de l'impôt, a prévenu Amélie de Montchalin.

Les sénateurs ont aussi resserré les conditions du pacte Dutreil sur les transmissions d'entreprises (pour un impact non chiffré), notamment en excluant les biens non professionnels et en allongeant à six ans la durée de conservation des titres (dans les deux cas avec avis favorable du gouvernement).

### La surtaxe sur les bénéfices supprimée

Mais c'est avant tout sur l'article 4, prévoyant la reconduction de la contribution exceptionnelle sur les bénéfices des grands groupes, que les sénateurs ont marqué leur différence la plus importante. Le Sénat a abrogé la mesure, effaçant ainsi 4 milliards d'euros de recettes. A l'Assemblée, les députés avaient, au contraire, sur proposition du gouvernement, poussé le rendement à plus de 6 milliards d'euros. « Par cette suppression, la droite a acté sa volonté de ne pas trouver de compromis en commission mixte paritaire », considère le sénateur socialiste Thierry Cozic.

Comme prévu, les sénateurs ont également écarté le projet de transformer l'abattement de 10 % des retraites en forfait individuel, comme souhaitait le gouvernement, mais en ont baissé le plafond à 3.000 euros (pour un impact cette fois positif d'environ 500 millions d'euros par rapport au PLF, selon la commission des Finances, mais à peu près neutre, selon le gouvernement).

Enfin, le Sénat a rejeté l'article prévoyant une hausse de la fiscalité sur les biocarburants B100 et E85, gommant du même coup 290 millions d'euros de recettes, la révision de la niche sur l'investissement productif outre-mer (10 millions en 2026, 200 millions en 2027) et la majoration de l'imposition sur les centrales photovoltaïques (Ifer - 50 millions d'euros). Toutes ces mesures réduisent les recettes fiscales envisagées dans le cadre du PLF. Pour rétablir l'équilibre, la majorité sénatoriale entend couper dans les dépenses de l'Etat.

# Pour la première fois, la France réunit les 568 chercheurs chargés du prochain rapport du Giec

A partir du 1er décembre, près de 600 experts internationaux du climat se réunissent à Saint-Denis pour lancer leurs nouveaux travaux. Un événement inédit organisé pour soutenir les scientifiques, lourdement attaqués par Donald Trump et les climatosceptiques.

C'est reparti pour un tour. Les 568 auteurs principaux sélectionnés pour participer à la nouvelle fournée des travaux du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (Giec) – la septième – sont accueillis à partir de ce lundi 1er décembre à 9 heures au Centre de conférence de l'Hôtel H4 Pleyel à Saint-Denis (93). Cet événement de cinq jours va formellement lancer le nouveau cycle de travail du Giec, qui actualise tous les cinq à sept ans les connaissances scientifiques sur le changement climatique.

*«Dans le contexte où le discours scientifique est remis en cause, l'organisation de cette manifestation est une manière pour la France d'envoyer un soutien politique très clair. Les travaux du Giec doivent être la base de l'action dans la lutte contre le changement climatique»*, commente le ministère de la Transition écologique, en réponse à la diatribe climatosceptique de Donald Trump à la tribune de l'ONU fin septembre, et quelques jours après la fin de la COP30 au Brésil, décevante sur le plan de la lutte climatique. Elle a accouché d'un «*accord sans ambition*», de l'aveu même de la ministre de la Transition écologique, Monique Barbut, qui préside la cérémonie d'ouverture des échanges scientifiques ce lundi matin. *«Cette réunion va aussi permettre de mieux comprendre et expliquer ce qu'est le Giec, poursuit le ministère. Il y a beaucoup de désinformation climatique qui sème le doute dans l'opinion publique. Or les meilleurs scientifiques du monde ont été sélectionnés par leur pays, cela représente toutes les nations du monde.»*

Un rassemblement aussi large est une première dans l'histoire du Giec, puisque chacun des trois groupes de travail qui le composent – pour aborder les causes du réchauffement, ses conséquences et les solutions de réduction des gaz à effet de serre – organise habituellement des réunions séparément. *«Cela permettra d'harmoniser et d'aborder des questions complexes et transversales»*, salue Robert Vautard, coprésident français du Groupe de travail I. Chacun des groupes devra faire la synthèse des données scientifiques établies, à partir de la meilleure littérature scientifique existante. Entre-temps, s'y ajouteront deux rapports spéciaux, notamment un consacré aux villes. Tout cela formera le 7e cycle des rapports du Giec.

Ce nouveau rapport devrait davantage inclure les événements extrêmes, et des scénarios jusqu'ici peu approfondis. Comme l'idée (appelée «overshoot») que les 1,5°C degrés de réchauffement sur Terre seront bientôt dépassés, mais qu'en théorie, l'humanité pourrait ensuite repasser sous cette barre fatidique avec des efforts massifs et rapides de baisse des émissions de gaz à effet de serre, et avec l'aide de technologies de captage et de stockage de CO2. Un pari ambitieux que les scientifiques doivent encore étudier car *«on ne connaît pas très bien les réactions du système climatique à la baisse des températures»*, précise Robert Vautard.

Comme à la COP il y a quelques jours, l'organisation du 7e cycle n'échappe pas aux batailles politiques. Cette année, les représentants des pays membres du Giec se sont réunis deux fois en plénière, Hangzhou (Chine) en février puis à Lima (Pérou) en octobre pour cadrer les prochains travaux. Au terme de discussions longues et houleuses, ils se sont accordés sur les grandes lignes du septième rapport d'évaluation ainsi que le plan de travail pour 2026. En revanche, les Etats ne se sont toujours pas entendus sur une date de publication, initialement prévue dès 2027. Certains pays peu coopératifs, à

l'image de l'Arabie Saoudite, souhaitent que la date soit décalée au-delà de 2028.

### **10 millions d'euros par an**

La réunion de cette semaine n'abordera pas les questions épineuses de financement et des embûches pouvant compromettre les travaux : «*Les scientifiques vont parler entre eux, et pas de politique.*» Ce sujet sera pourtant dans toutes les têtes, car le Giec est particulièrement dans le viseur de Trump. Comme lors de son premier mandat, en 2017, les Etats-Unis ont retiré leur contribution financière d'environ 2 millions de dollars (1,7 million d'euros) au fonctionnement du groupe d'experts. Lors de la première offensive, la France et l'Union européenne avaient, en réaction, augmenté leur contribution pour compenser.

Depuis, la France contribue à hauteur de 1 million d'euros par an. A la COP30, Emmanuel Macron avait assuré que la France contribuerait «*à rassembler tous les pays qui sont prêts à pérenniser un financement visible, solide, pour ces travaux*

*scientifiques*». Mais rien n'assure pour l'heure que le Giec disposera des sommes nécessaires à son travail à moyen terme, soit près de 10 millions d'euros par an, selon un document budgétaire publié en octobre. En effet, les 195 Etats membres de l'ONU contribuent de «*manière indépendante et volontaire*». Ce financement est indispensable afin d'organiser les réunions, salarier les 13 personnes du secrétariat à Genève, prendre en charge les déplacements des chercheurs de pays en développement ainsi que la traduction des rapports. Les chercheurs auteurs du Giec, eux, sont bénévoles. Ils sont souvent rattachés à un organisme de recherche, qui finance donc indirectement le temps de travail passé sur les rapports.

Signe encourageant : les chercheurs américains ont été autorisés à se rendre à Paris pour collaborer avec leurs collègues internationaux. Au début de l'année, l'administration Trump avait empêché la coprésidente du groupe de travail 3, l'américaine Kate Calvin, d'assister à une réunion du Giec, avant de la licencier de la Nasa en mars.



*Construire les victoires de demain !*

## Responsabilités, tutelles : à l'Assemblée nationale, des pistes divergentes pour améliorer l'efficacité des agences de l'État

Faut-il supprimer, réformer ou renforcer les agences de l'État ? Un débat organisé à l'Assemblée nationale a fait émerger des positions contrastées sur ces opérateurs, entre critique de leur prolifération et reconnaissance de leur utilité. Invité à s'exprimer, le ministre délégué chargé de la Fonction publique et de la Réforme de l'État, David Amiel, mise sur la généralisation des contrats d'objectifs et de performance pour améliorer leur pilotage.

Après le rapport du Sénat, c'était au tour de l'Assemblée nationale de se pencher sur la question de l'avenir des agences de l'État. À l'occasion de la semaine de contrôle, le groupe Démocrate a demandé l'organisation d'un débat autour du thème "Agences, opérateurs et organismes consultatifs d'État : quelle gouvernance, quelles priorités et quelles missions pour une action publique efficace et lisible ?" L'ancienne déléguée interministérielle à l'Intelligence économique, Claude Revel, et le maire de Charleville-Mézières, Boris Ravignon, ont été invités à partager leur diagnostic et leurs recommandations. Un élu qui a en effet remis l'an dernier à l'exécutif un rapport qui pointait notamment le coût de l'enchevêtrement des compétences entre l'État et les collectivités.

Pour Claude Revel, ces questions doivent être abordées sous l'angle "*essentiel d'une réhabilitation des notions d'intérêt général et de responsabilité*". Il ne faudrait plus parler de réforme de l'État, mais de "refondation" et de "reconstruction", souligne-t-elle, estimant que "pour refonder, il faut remonter à la racine du problème". Une racine qu'elle attribue aux principes du *new public management*, qui infusent dans les politiques publiques depuis trente ans. "Ils se sont entre autres traduits par une délégation progressive par l'État de nombre de ses prérogatives à des organismes extérieurs, avec des résultats loin d'être convaincants comme cela a été largement documenté", a ainsi commenté l'ancienne déléguée interministérielle à l'Intelligence économique.

**Des agences parfois justifiées**

Les agences et opérateurs de l'État sont en effet au cœur du débat public depuis plusieurs mois, en particulier depuis le rapport finalisé par la sénatrice LR Christine Lavarde en juillet dernier. "La commission parlementaire était partie de manière assez violemment sur le nombre des agences et l'émettement. Je voudrais rappeler qu'il peut y avoir de bonnes raisons d'avoir des agences", a toutefois tenu à souligner Boris Ravignon, qui a notamment été président de l'Ademe durant six mois. Leur souplesse, en matière de comptabilité, d'exécution financière comme de RH peut, selon l'élu, justifier le recours à ce type de structures. Les agences permettent en effet de recruter plus facilement des ingénieurs et techniciens spécialisés, en s'affranchissant des contraintes statutaires de la fonction publique.

"On a l'impression qu'après avoir agenciarisé considérablement les services de l'État, il faudrait tout rapatrier au sein de la personne morale unique qu'est l'État, a ajouté Boris Ravignon. L'Ademe est un Epic [établissement public à caractère industriel et commercial, ndlr] pour de bonnes raisons : distribuer des aides aux entreprises et aux associations. Si l'on devait s'en tenir strictement à la comptabilité publique, ce serait beaucoup plus lourd, beaucoup plus complexe". Le maire de Charleville-Mézières a néanmoins souligné que ce discours ne s'applique pas à tous les établissements et que l'État serait allé trop loin dans "l'agenciarisation". Il en veut pour exemple la récente création de l'agence de l'innovation dans les transports, "comme il existe une agence de l'innovation dans la défense, dans la santé..." Si Boris Ravignon ne remet pas en question les besoins, il alerte sur les coûts d'un système fondé sur une démutualisation des ressources.

### La question de la responsabilité

Autre sujet au cœur des échanges : la question de la responsabilité. Boris Ravignon l'a notamment abordée lorsqu'il a mis sur la table la question des

organismes consultatifs, comme le conseil national d'évaluation des normes ou le comité des finances locales. Encore une fois, la raison d'être de ces instances n'est pas dans le viseur, celles-ci permettant d'associer les parties prenantes aux futures réglementations. Mais pas toutes. Pour l'édile, qui a cité la création des comités régionaux, des comités départementaux et des comités locaux dans le cadre de la loi pour le plein emploi, "*la création de ces comités me semble plutôt accompagner une dilution des responsabilités et occasionner des pertes de temps que l'inverse*". Une dilution générale des responsabilités qui serait à l'origine des nombreux coûts relevés par l'élu dans ce qu'il a appelé le "pudding administratif".

De la même manière, selon Claude Revel, "*une deuxième fondation à retrouver est celle de la responsabilité des décisions*". Un lien direct devrait être mis en place entre les décisions et leur mise en œuvre, "*car c'est sa dilution actuelle qui conduit à des coûts non contrôlés, et une absence de vision à long terme*".

## Gouvernance et tutelle

La tutelle des agences, enfin, a aussi largement occupé les échanges. Le député du groupe des Démocrates – à l'initiative du débat –, Frédéric Petit, a ainsi présenté les conditions qui justifieraient, selon lui, la création de ce type de structures. "*Nous pensons chez les Démocrates qu'il y a des situations légitimes de création d'un opérateur et nous avons même réfléchi aux critères*", a-t-il partagé. Ces derniers ont trait à l'existence de recettes extérieures, aux profils de l'embauche et à leur caractère interministériel, afin de n'avoir pas à convoquer une réunion interministérielle pour faire valider une évolution.

Or ces conditions ne seraient pas toujours réunies et l'État aurait créé "*une énorme zone grise*". Une conséquence de la confusion, selon Frédéric Petit, qui existe aujourd'hui entre la gouvernance et la tutelle. "*Il y a quelque chose que nous faisons très bien : ce sont les entreprises publiques*, a notamment illustré le député. *Nous avons séparé la tutelle de l'agence des participations de l'État, et des personnes sont gestionnaires d'une entreprise publique*". De son côté, Claude Revel a mis en

avant la nécessité de professionnaliser les tutelles.

*"Dans certains cas, les opérateurs sont très utiles, mais il faut une tutelle qui soit capable de les gérer, de les maîtriser, a-t-elle souligné. C'est peut-être ça qui, quelques fois, tout simplement manque".*

Mais l'évolution des tutelles pourrait aussi, pour certains, passer par un meilleur pilotage, sans impliquer de réforme structurelle. Selon le député écologiste Jean-Claude Raux, par exemple, affaiblir ces opérateurs ne permettrait pas de rationaliser, mais priverait les territoires d'outils essentiels, notamment pour accompagner la transition écologique, planifier et anticiper. *"C'est pourquoi le groupe écologiste et social appelle plutôt à refonder la tutelle entre l'État et ses agences, une tutelle qui repose sur la confiance, la visibilité, la stabilité et non sur des coups de rabots successifs"*, a-t-il suggéré.

## Le gouvernement mise sur l'évaluation

Ces diagnostics et recommandations posés, quelle réponse le gouvernement entend-il apporter ? Invité à s'exprimer à la fin du débat, David Amiel s'est prononcé quant aux pilotages des opérateurs. Selon lui, le principal problème tient à l'absence de contrat d'objectifs et de performance pour plus de la moitié d'entre eux – seuls 47 % étant dotés de ce type de contrat. *"Notre principe est simple : ce doit être 100 % des opérateurs*, a assuré le ministre. *Voilà la démarche qu'on engage.*"

Le ministre de la Fonction publique a également appelé à renouveler l'utilisation de ces documents. Ils ne devront plus être "*des documents qu'on remplit, en passant, parfois simplement pour finir la procédure*", mais permettre d'évaluer les opérateurs. David Amiel a également insisté sur la nécessité d'une "*présence systématique au conseil d'administration de la part des ministères, au plus haut niveau, pour pouvoir s'assurer que ces contrats d'objectifs et de performance sont remplis*". Mais rien de plus concret pour l'instant. Le ministre s'en est tenu à rappeler le texte annoncé par Sébastien Lecornu sur la clarification des compétences, *"qui devra précisément porter cette ambition politique : avoir pour chaque politique publique un responsable"*.