



FÉDÉRATION  
DES FINANCES

# ARTICLE DU JOUR

22 janvier  
2026

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

Le Monde

## La souffrance au travail des agents de Bercy : « Le négatif prédomine toujours »

Alors que Bercy a été ébranlé par une vague de suicides au sein de la DGFIP, l'administration a dévoilé les résultats de l'édition 2025 de l'Observatoire interne des ministères économiques et financiers.

Série noire au sein du fisc. En 2025, 19 personnes dépendant de la direction générale des finances publiques (DGFIP) se sont suicidées et 21 ont tenté de le faire. Un suicide et une tentative ont eu lieu sur le lieu de travail. De tristes chiffres, presque deux fois supérieurs à ceux de 2024 où 9 suicides et 13 tentatives avaient été recensés. « *Et nous venons d'apprendre une première tentative de suicide pour 2026* », se désole Sandra Demarcq, la secrétaire générale du syndicat Solidaires-Finances publiques.

Si les causes de ces drames sont multiples et relèvent parfois de situations personnelles, les facteurs professionnels ne doivent pas être oubliés, jugent les représentants du personnel. Savoir si ces morts sont liées au travail, au moins en partie, reste néanmoins difficile à établir. Dans bien des cas, le lien est parfois tenu. « *Le passage à l'acte est souvent multifactoriel, mais on ne nie pas qu'il*

*puisse y avoir des enjeux professionnels* », explique-t-on au sein de la DGFIP.

Face au profond malaise suscité par cette vague de suicides, l'administration fiscale a sorti, fin 2025, un plan d'action d'*« amélioration des conditions de travail »* et de *« prévention des risques suicidaires »*. Au menu entre autres : la systématisation des enquêtes internes à la suite d'un événement grave quel que soit le lieu où intervient celui-ci, la formation renforcée des encadrants sur la détection des signaux faibles, le déploiement de formations de « premiers secours » en santé mentale et, plus globalement, un meilleur accompagnement des agents en difficulté...

Ce plan « *a la vertu d'une prise de conscience collective que rien ne va plus* », souligne Solidaires-Finances publiques. Le premier syndicat de la DGFIP regrette toutefois qu'il « *ne s'attaque pas aux causes réelles du mal-être au travail des personnels* ». Pour les organisations syndicales, en effet, les origines du malaise se trouveraient avant tout du côté des réorganisations et des suppressions d'emplois, pour lesquelles Bercy est régulièrement mis à contribution. Et, ajoutent-elles,

le moral des agents du fisc est toujours aussi fragile, comme celui, plus globalement, de l'ensemble des personnels de Bercy.

### Divergence de lecture

Les syndicalistes en veulent pour preuve les résultats de l'édition 2025 de l'observatoire interne des ministères économiques et financiers, qui leur ont été présentés mi-décembre par l'administration. Cette enquête annuelle mesure la satisfaction des agents à l'égard de leurs conditions de travail. Au total, 65 972 agents ont y répondu, soit plus d'un agent de Bercy sur deux (51 %), un taux en hausse par rapport à 2024, où 45 % de répondants avaient alors été recensés. Cette progression « *est le fruit d'une forte implication de la direction et de son encadrement* », explique-t-on aux ministères. Les délais de réponse ont notamment été rallongés et de nombreuses relances ont été adressées aux agents. Les syndicats, pour leur part, y voient un fort besoin d'expression de leurs collègues dans un contexte de réorganisation.

Mais qui dit enquête de l'administration, dit divergence de lectures entre les services ministériels et les syndicats. Bercy, de son côté, met en avant une tendance « *positive* ». « *L'engagement des agents progresse de façon sensible, ainsi que tous les critères de qualité de vie au travail* », explique-t-on. Sur l'ensemble du périmètre ministériel, 73 % des répondants se disent satisfaits de l'ambiance de travail, et 72 % de l'équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Ces indicateurs sont respectivement en hausse de 4 et 5 points par rapport à l'édition 2024 de l'observatoire. Les résultats, ajoute-t-on, « *attestent d'une dynamique globale positive confirmée par un sentiment d'être reconnu et valorisé dans son travail au plus haut cette année* », comme c'est le cas de 48 % des répondants.

« *La réalité est bien plus contrastée que ne le suggère la communication de l'administration, critique Sandra Demarcq, de Solidaires-Finances publiques. Il ne faut pas tout peindre en noir. Il y a quand même de l'amélioration, mais des indicateurs négatifs perdurent.* » La syndicaliste souligne surtout des résultats « *très nettement* » inférieurs aux moyennes du reste de la fonction publique

d'Etat. Des écarts qui, selon elle, « *traduisent une dégradation profonde des conditions de travail* ».

### Fort niveau de stress

A titre d'exemple, sur leur état d'esprit, 33 % des agents de Bercy se disent désabusés, 29 % fatigués et 25 % inquiets, contre une moyenne comprise entre 10 % et 20 % sur l'ensemble de la fonction publique d'Etat. « *Le négatif prédomine toujours* », reconnaît d'ailleurs l'administration dans la synthèse de ses résultats. « *Mais la tendance est à l'amélioration* », ajoute-t-elle. Insuffisant pour convaincre les syndicats, qui citent d'autres chiffres relatifs aux perspectives d'avenir.

Contre 67 % sur l'ensemble de l'Etat, seuls 27 % des agents de Bercy estiment que leur direction évolue « *dans le bon sens* ». Des disparités sont à noter toutefois selon les directions. Ce sentiment positif est partagé à 63 % au sein du Trésor, à 56 % au sein de la direction générale des entreprises et à 42 % au sein de l'administration centrale. Il tombe, en revanche, à 30 % à la répression des fraudes, à 26 % à la DGFiP et même à 22 % au sein des douanes. Plus d'un agent sur deux ne se dit pas non plus optimiste quant à l'avenir au sein de sa direction.

« *Le ressenti personnel reste globalement dégradé* », estime Pascaline Kerhoas, la secrétaire générale de FO-Finances, en relevant aussi un stress lié au travail « *plus élevé que la moyenne* », même si celui-ci recule très légèrement. Les agents de Bercy déclarent ainsi une note de stress de 6,1 sur 10 contre 5,89 pour l'ensemble des agents de l'Etat. « *Il faut surtout noter qu'un tiers des agents a un niveau de stress compris entre 8 et 10* », tonne Pascaline Kerhoas. Ce stress est d'ailleurs plus marqué parmi les encadrants de catégorie A et B, avec des notes s'élevant respectivement à 6,7 et 6,6. « *Ces encadrants sont ceux qui se sentent le moins bien en termes de pression subie, de manque de reconnaissance, de valorisation et de rémunération* », ajoute la représentante de Force ouvrière.

L'observatoire « *confirme des progrès réels et mesurables, qui ne doivent pas occulter l'existence de marges d'amélioration ciblées et d'axes de progrès identifiés* », concède l'administration. Ces axes, promet le ministère, sont « *déjà pleinement intégrés aux travaux conduits par le ministère dans*

*une logique d'amélioration continue et de dialogue social* ». Les syndicats le prennent au mot.

Bastien Scordia



*Construire les victoires de demain !*

# Le gouvernement va augmenter les impôts des entreprises... et, à l'arrivée, ce sont les ménages qui paieront l'addition

En faisant reposer l'effort fiscal sur les grandes entreprises, la ministre des Comptes publics assure protéger les ménages. Une affirmation hautement contestable.

Taxer davantage les grandes entreprises pour protéger les Français de toute hausse d'impôts. Telle est la dialectique déployée, à gauche comme à Bercy, pour justifier la reconduction en 2026 de la surtaxe d'impôt sur les sociétés (IS) réalisant plus de 1 milliard d'euros de bénéfice. La ministre de l'Action et des Comptes publics, Amélie de Montchalin, l'a assuré : pour tenir l'objectif de déficit à 5 % du PIB, l'effort ne portera pas sur les ménages. En revanche, celui demandé aux 400 plus grandes entreprises en 2025 est maintenu, a-t-elle annoncé. À ceci près que leur nombre est désormais réduit à 300, pour épargner les entreprises de taille intermédiaire. Le rendement attendu de cette « *contribution exceptionnelle* », initialement censée se limiter à 2025, est de 7,3 milliards d'euros. Ce qui n'est pas négligeable, pour un IS qui a rapporté un peu plus de 60 milliards au total l'année dernière. À l'inverse, la baisse promise de la contribution sur la valeur ajoutée (CVAE), à hauteur de 1,1 milliard d'euros, a été ajournée, au grand dam des chefs d'entreprise.

Olivier Faure, premier secrétaire du Parti socialiste, a estimé mardi que « *taxer davantage les plus grandes entreprises de France est un choix de justice* ». Celui qui a négocié la non-censure du gouvernement contre la suspension de la réforme des retraites, le maintien de la surtaxe d'IS ou encore des plateaux-repas à 1 euro pour tous les étudiants, affirme préférer « *que le CAC 40, qui s'est distribué 100 milliards d'euros de dividendes en 2025, contribue à l'effort collectif plutôt que de doubler les franchises médicales ou de désindexer les pensions de retraite de l'inflation* ». Et d'ajouter

que « *si les entreprises veulent retrouver de la croissance, les Français doivent pouvoir consommer* ».

## Les hausses d'impôts sur les sociétés absorbées par... les salariés

Ce que le patron des socialistes fait mine d'ignorer et que la ministre élude en jouant sur les mots, c'est que ce sont principalement les salariés qui vont supporter cette surtaxe. Les travaux empiriques sont nombreux. Une hausse d'impôts de 1 euro réduit le salaire de 50 à 75 centimes à long terme, montre une étude de l'université d'Oxford de 2012, menée à partir de données de 55 000 entreprises dans neuf pays européens. Trois économistes allemands ont établi en 2018 qu'une augmentation de 1 euro des recettes d'IS réduit les salaires d'environ 65 centimes. Une autre étude, de l'université de Calgary, estime même que les salariés supportent la quasi-totalité de la hausse, voire plus en raison des pertes d'efficience générées (réduction de l'investissement, de l'emploi...).

Cette contribution des grandes sociétés, comme son nom l'indique, est censée être « *exceptionnelle* ». Mais, en finances publiques, le provisoire a tendance à durer - la CRDS est là pour en témoigner. Et alors que la France était parvenue à s'aligner sur la moyenne des pays développés, avec un taux d'IS passé de plus de 33 % à 25 % sous la présidence d'Emmanuel Macron, le pays renoue avec ses vieux démons. Il affiche désormais « *le taux d'imposition sur les grandes sociétés le plus élevé de l'OCDE, à 36,13 %, incluant plusieurs surtaxes et impôts de production distorsifs* », pointe la Tax Foundation, un think-tank basé à Washington.

## Affaiblissement de l'outil productif

De tels niveaux de prélèvements, couplés à une apparente pérennisation de la surtaxe d'IS, sont de nature à détourner des investisseurs internationaux soucieux de rentabilité. Pour rappel, la moitié du capital des sociétés du CAC 40 est détenue par des non-résidents. Ceux-ci « *ont le choix entre de nombreuses destinations d'investissement en Europe et dans le monde et n'ont pas forcément envie de payer un surcroît d'impôt français* », traduit Olivier Redoulès, directeur des études de l'institut Rexecode, sur X. « *Donc les grandes entreprises vont être invitées à faire des économies par leurs actionnaires, c'est-à-dire soit répercuter ces hausses d'impôts sur leurs fournisseurs, souvent des PME qui de fait paieront la taxe indirectement, ou sur leurs salariés. Ou bien elles devront envisager de réduire leurs activités en France. Ou encore augmenter leur endettement, ce qui n'est pas neutre sur leur*

*capacité à innover. Et, dans certains cas, ce sont les clients français qui supporteront le surcoût* », via des hausses de prix, enfonce-t-il.

Moins de croissance, moins de recettes, et ainsi de suite. Aveuglé par sa quête de rendement, le serpent fiscal se mord la queue sans voir qu'il s'affaiblit de lui-même. « *La France a un taux de taxation tellement élevé que cela dissuade à terme la création d'emplois, l'investissement et donc les gains de productivité* », avertit Maxime Darmet, économiste chez Allianz Trade. « *À la fin, ce sont bien les Français qui vont payer, et de la pire des manières : par l'affaiblissement de l'outil productif* », prédit Olivier Redoulès.

Par Gilles Boutin

## Impôts, dépenses : les équilibres finaux du budget 2026 enfin révélés

Le déficit sera contenu à 5 % du PIB, la dette augmentera un peu plus vite que prévu et les dépenses publiques diminueront légèrement en part de la richesse nationale. La taxe holding ne sera pas exigée en 2026, et l'impôt sur la fortune immobilière restera inchangé.

Le décompte du budget 2026 est enfin dévoilé. Alors que le Premier ministre, Sébastien Lecornu, annonçait aux députés recourir à l'article 49.3 sur la partie recettes du projet de loi de finances (PLF) 2026, une série d'amendements déposés par le gouvernement ont levé le voile sur les grands équilibres de la copie finale du budget et le détail des mesures fiscales.

Selon la nouvelle version de l'article liminaire du budget, le déficit public 2026 atterrit bien à 5,0 % du PIB, comme promis par le Premier ministre. La dette grimperait fin 2026 à 118,2 % du PIB (un peu plus que les 117,9 % prévus dans le PLF initial). Les prélèvements obligatoires augmenteront légèrement en 2026 par rapport à l'an passé, pour atteindre 43,9 % du PIB - soit moins de 44 %, leur niveau en 2019, comme l'a souligné la ministre des Comptes publics, Amélie de Montchalin, lundi.

### Effort d'économie de l'Etat

Les dépenses publiques s'élèveront à 56,6 % du PIB, soit un peu moins qu'en 2025 en part de la richesse nationale (56,8 % du PIB l'an passé), mais un peu plus que prévu dans le PLF initial. Leur total atteindra 1.734 milliards d'euros, soit 9 milliards de plus que prévu dans la version initiale du PLF et 37 milliards de plus qu'en 2025. Ce relâchement, par rapport aux objectifs initiaux du gouvernement, provient avant tout de la Sécurité sociale, dont les dépenses pointent à 821 milliards d'euros, soit 7 milliards de plus que prévu au PLF initial.

L'effort des collectivités est aussi inférieur de 2,5 milliards d'euros à ce qui était prévu début octobre. « L'effort net demandé sera de près de 2 milliards, contre 4,4 milliards dans le projet de loi de finances initial », a précisé le Premier ministre dans une lettre adressée aux parlementaires. Leurs dépenses atteindront 341 milliards d'euros.

L'Etat, en revanche, devra se serrer davantage la ceinture, avec des dépenses en baisse de 2 milliards d'euros par rapport à la version initiale du PLF. Le total des dépenses des administrations publiques centrales atteint 681 milliards, soit 17 milliards de plus qu'en 2025. L'effort en dépense « se traduit par un maintien de l'objectif d'une baisse en valeur des crédits ministériels hors ministères régaliens », indique Bercy.

Par ailleurs, la charge de la dette s'alourdit de 7 milliards d'euros par rapport à 2025, indique une synthèse fournie par Bercy. Finalement, cette équation permet à la France de respecter ses engagements européens, avec un taux d'évolution de la dépense primaire nette de 1,2 %, souligne Bercy.

Le point saillant de ce dernier ajustement budgétaire est - comme l'a dénoncé le président du Medef, Patrick Martin, dans « Les Echos » lundi - que l'effort porte bien davantage sur les entreprises et moins sur les ménages. Les premières écopent notamment d'une reconduction quasi à l'identique de la surtaxe sur les bénéfices des grands groupes, pour un montant global de 7,3 milliards d'euros.

Les particuliers échappent, de leur côté, à toute désindexation du barème de l'impôt sur le revenu (pour 1 milliards à 2 milliards d'euros, selon que le gel aurait concerné seulement la première tranche ou toutes les tranches) ainsi qu'au rabot de l'abattement sur les pensions de retraite (1,2 milliard d'euros).

Mais ce qui transparaît aussi des derniers chiffres publiés est que le gouvernement ne taxera pas davantage les particuliers les plus fortunés en 2026. Au contraire. L'impôt sur la fortune immobilière n'a pas été étendu comme le souhaitait la gauche, ni raboté comme le voulait la droite. Son rendement est donc attendu à 3 milliards d'euros en 2026, au même niveau que l'an passé.

### Pas de paiement de la taxe holding en 2026

S'agissant de la CDHR (contribution différentielle sur les hauts revenus), Bercy a même sérieusement ajusté le tir. Au vu des recettes très décevantes encaissées en fin d'année 2025 pour cet « impôt minimal à 20 % », imaginé par le gouvernement Barnier et entré en application l'an dernier pour la première fois, la prévision de recettes pour 2026 a été abaissée de 1,6 milliard à seulement 650 millions d'euros.

Enfin, l'outil sur lequel misait le gouvernement pour combattre la « suroptimisation fiscale », c'est-à-dire la très controversée « taxe holding », ne rapportera finalement pas un kopeck en 2026. Députés et sénateurs avaient adopté dans les mêmes termes des amendements visant à la vider de sa substance - et donc à diminuer son rendement prévisionnel de 1 milliard à 100 millions d'euros.

Cette version édulcorée figurera bien dans le budget, mais du fait de la non-rétroactivité des mesures fiscales, ne pourra pas s'appliquer avant 2027. Devant la faiblesse de l'enjeu financier, et compte tenu de la nouveauté du dispositif, le gouvernement a renoncé à mettre en place un mécanisme d'acompte pour contourner ce problème, ainsi qu'il l'avait fait en 2025 pour la CDHR.

Sébastien Dumoulin et Stéphane Loignon

## Derrière la responsabilité financière des gestionnaires publics, le défi d'équilibrer contrôle et innovation

Procédure “extrêmement dure” mais aussi “réforme responsabilisante et professionnalisante” : les premières Assises de la responsabilité financière des gestionnaires publics, organisées le 20 janvier, ont mis en lumière toute l’ambivalence de ce nouveau dispositif. Entre renforcement du contrôle interne et risque de paralysie, les acteurs publics cherchent le bon équilibre.

*“Cette expérience a été à la fois éprouvante et constructive”.* Ce témoignage de la directrice générale des services (DGS) de la ville d’Hyères, Myriam Biville, partagé à l’occasion des Assises nationales de la responsabilité financière des gestionnaires publics (RFGP), résume à lui seul la teneur de la journée d’échanges organisée au siège du groupe privé d’audit Grant Thornton, mardi 20 janvier. L’objectif de cette première édition était de dresser un premier bilan des différentes jurisprudences, d’interroger la notion de responsabilité et de partager conseils et témoignages auprès des premiers concernés : les gestionnaires publics. Ainsi, la DGS de la ville d’Hyères, qui a été mise en cause avec trois de ses collaborateurs, a pu illustrer ce qu’implique concrètement ce type de procédure, que ce soit professionnellement ou personnellement.

Tout a commencé par un marché de travaux, dont l’exécution ne s’est pas déroulée comme prévu. *“On a subi des retards, des défaillances d’entreprise, un certain nombre de malfaçons... Autant vous dire que la situation était particulièrement complexe”*, a-t-elle relaté. Suite à un contrôle de la chambre régionale des comptes, des problèmes de gestion, tel que le défaut de contrôle de l’exécution du marché, ont été identifiés. Celle-ci a alors déféré le dossier, avant que le procureur de la République ne le transfère auprès de la chambre du contentieux de la Cour des comptes.

Après avoir reçu l’ordonnance de mise en cause, Myriam Biville et ses collaborateurs ont dû commencer à organiser leur défense. *“C’était très déstabilisant, il a fallu tout préparer et on ne sait pas trop à qui s’adresser”*, s’est souvenue la DGS. La phase d’instruction implique de répondre à plusieurs questionnaires et de collecter les différents documents pouvant justifier des réponses données. *“Ce fut un travail particulièrement fastidieux, mais il est essentiel de consacrer du temps pour bien préparer sa défense”*, a poursuivi Myriam Biville.

Pour la DGS de la ville d’Hyères et ses collaborateurs, l’histoire s’est bien terminée, et s’est arrêtée à l’audition à la Cour des comptes. Le magistrat instructeur a considéré que leur responsabilité n’était pas engagée dans les défaillances du marché, et a donc fait une ordonnance de règlement suivie d’une ordonnance de classement. Un véritable soulagement pour la DGS, qui a *“enfin eu l'impression d'être comprise”*.

### Épreuve psychologique

Ce sentiment de délivrance était à la hauteur de l’épreuve psychologique qu’implique une telle procédure. Devenue avocate après avoir exercé 30 ans au sein des Cours des comptes française et européenne, Danièle Lamarque a partagé l’expérience de dix affaires prises en charge par son cabinet, *“dix femmes et hommes profondément bousculés sur le plan personnel et professionnel”*. *“Ce ne sont ni des voyous ni des incompétents, et ils sont bousculés par une procédure extrêmement dure, inquisitoriale, qui les met en cause personnellement et dans leur entourage professionnel”*, a poursuivi celle qui a notamment été conseillère maître avant de prendre la présidence d’une chambre régionale des comptes.

En effet, selon le témoignage de Myriam Biville, “une mise en cause n'est pas sans conséquence sur notre entourage professionnel : cela interroge nos collègues, nos élus, et ternit un peu notre image de manager”. Au sein même du travail, jongler entre les prérogatives et les responsabilités du quotidien d'un directeur général des services ou d'un directeur d'établissement et la gestion d'un tel dossier ne va pas non plus de soi. “C'était une épreuve assez douloureuse et émotionnellement difficile qui peut nécessiter un soutien psychologique”, résume la DGS. De la même manière, de son côté, l'avocate Danièle Lamarque n'imaginait pas qu'elle apporterait “à ce point un soutien moral autant que juridique” aux fonctionnaires poursuivis.

Hélène Guillet, présidente du Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales (SNDCGT), a également souligné “l'infamie ressentie et marquante pour une carrière” qu'implique la RFGP. Pour la directrice générale du Centre de gestion de Loire Atlantique, la faille de sa mise en œuvre réside dans le fait que l'intention et les circonstances ne sont pas suffisamment prises en compte. “Au fil des premières jurisprudences, nous avons constaté une forme d'automatisation de la sanction, où la commission de l'infraction se déduisait de la seule méconnaissance de la règle de droit sans égard pour la bonne foi des mis en cause ou la réalité des contextes”, a soutenu Hélène Guillet, qui a toutefois tenu à saluer les récentes jurisprudences de la chambre d'appel de la Cour des comptes qui “paraissent mieux intégrer les réalités des terrains, notamment sur la définition de l'intérêt personnel”.

## Occasion de renforcer le contrôle interne

Même si elle regrette les conditions de sa mise en œuvre, la présidente du SNDCGT n'en salue pas moins le principe de la réforme de la responsabilité financière des gestionnaires publics et les avancées qu'elle induit. Non seulement, il protège l'ordre public financier, impose de rendre compte des décisions, mais il “pousse à la prévention et nous amène à réinterroger la sécurisation de nos organisations”, a salué Hélène Guillet.

“C'est une réforme responsabilisante et professionnalisante”, est allé jusqu'à assurer le directeur des affaires financières du département

de Savoie, Pascal Bellemin. Pour l'expert, l'extension de la responsabilité à l'ensemble de la chaîne de décision et d'exécution budgétaire amène à réfléchir à la répartition des responsabilités, et donc à une responsabilisation des directions dites “opérationnelles”.

De la même manière, Sylvain Groseil, directeur général du CH Argenteuil, a souhaité aborder le sujet sous l'angle de l'opportunité. “Est-ce que ce n'est pas l'occasion, dans nos structures, de piloter par la logique des risques, de formaliser mieux les délégations ?”, a-t-il interrogé. La RFGP peut ainsi être mobilisée pour faire en sorte de diffuser la notion de risque à l'ensemble des échelons, et sécuriser davantage les différents process. Pour Pascal Bellemin, la RFGP représente en effet une incitation au renforcement du contrôle interne comptable et financier. “Il est important que l'on s'efforce d'identifier les zones de risques : une fois ce travail de cartographie effectué, on est alors en mesure de déployer des mesures de maîtrise de ces risques de façon à limiter leur survenue”, a-t-il détaillé.

C'est exactement ce qu'il s'est passé à la ville d'Hyères à la suite de la mise en cause de ses gestionnaires. Malgré le caractère douloureux de l'affaire, la DGS Myriam Biville a pu en tirer certaines conséquences positives, tenant à une meilleure gestion et prévention des risques. “Cette expérience m'a amenée à m'interroger sur notre organisation, nos méthodes de contrôle interne, nos process”, a-t-elle témoigné. Les équipes ont procédé à un passage en revue des circuits de validation, y ont intégré l'ensemble de la chaîne hiérarchique et vérifié les délégations de signature. Enfin, la DGS et ses équipes travaillent actuellement à la mise en place d'une cellule de contrôle de gestion.

## Un enjeu managérial

Au-delà du suivi *stricto sensu*, la RFGP implique également des enjeux managériaux, dans la mesure où le contrôle doit devenir partagé. Pour l'avocate et ancienne haute fonctionnaire Danièle Lamarque, la RFGP représente un contentieux au croisement de deux enjeux : le droit et la gestion. Car pour certaines infractions, notamment celles relevant de la faute de gestion et non de l'intentionnalité, il s'avère bien difficile de qualifier la responsabilité

managériale. "Un DGS est responsable de tout, de l'organisation, de la coordination... Il doit déléguer, mais il est responsable des responsabilités qu'il doit donner, a expliqué l'avocate. Nous sommes dans un domaine extrêmement glissant et difficile à définir, qui est l'exercice de la responsabilité du chef, liée aux opérations qu'il doit confier ou exercer avec des collègues."

Selon Danièle Lamarque, les contentieux liés aux marchés vont sûrement se développer, et posent la question de toute la chaîne en amont de leurs exécutions. "Cela renvoie bien précisément à un exercice managérial qui doit s'occuper de la définition des risques et de ce qu'on met en place pour les pallier", a résumé Danièle Lamarque. Une réalité que Myriam Biville a pu observer sur le terrain. "Cela m'a permis d'évoluer dans ma pratique managériale", illustre la DGS, qui a engagé un travail d'acculturation de l'ensemble de ses collaborateurs et mobilisé les directeurs pour qu'ils déplient des outils de suivi de leurs activités.

### Trouver le bon curseur

Finalement, tout l'enjeu demeure de trouver le bon équilibre : une organisation qui garantisse le bon usage des deniers publics tout en ne freinant pas l'innovation et la proactivité, à une ère où l'expérimentation et le droit à l'erreur sont justement poussés au plus haut niveau. "Si nous voulons encourager l'innovation, l'audace, si nous voulons inciter à la qualité du service public, il nous faut agir dans un cadre sécurisé et sécurisant", a résumé Hélène Guillet.

Car l'un des risques de la réforme, plusieurs fois pointé lors de cette journée, serait que les agents se brident par crainte de poursuites.

"Déresponsabilisation, inertie, difficulté accrue, mise à mal des fonctions à haute responsabilité, désaffection pour ces emplois" sont autant de conséquences potentielles, selon la présidente du SNDCGT. Pour Myriam Biville, les incertitudes autour des modalités de la RFGP, qui évoluent au fil de la jurisprudence, ont même suscité chez certains de ses collègues "une sorte de psychose".

"Je m'interroge sur le risque de mener à une certaine forme de paralysie de l'action publique par excès de règles, de procédure et de contrôle qui pourrait nuire à l'efficacité de l'action publique, a-t-elle ajouté. Aujourd'hui, j'ai presque l'impression de consacrer une grande partie de mon temps à la mise en place de ces procédures de contrôle et de perdre un peu de vue le cœur de notre métier, qui est de mettre en place les politiques publiques." Le DGS peut également être pris en tenaille entre les attentes de son exécutif et son devoir de responsabilité.

"L'inconvénient de cette réforme est qu'on pourrait être tenté d'adopter une posture prudentielle, abonde Sylvain Groseil. Mais est-ce que l'intérêt de la structure que je gère est préservé ? Je n'ai pas la réponse." Tout l'enjeu est de définir le bon niveau de formalisme, afin de définir des plans d'actions et une organisation adaptée. "Certes on ne peut pas rester dans un flou artistique, mais a contrario il ne faut pas tomber dans le carcan, dans des systèmes qui rendent les choses inertes, a résumé Pascal Bellemain. Il faut être extrêmement vigilant à trouver ce curseur dans la mise en œuvre". Une nouvelle responsabilité, donc, qui vient s'ajouter à la longue liste de celles des directeurs de services ou d'établissement.

Par Philippine Ramognino

## Protection des agents, cartographie du service public : les premières annonces du gouvernement

Le premier Conseil national des services publics de l'année s'est tenu le lundi 20 janvier. L'occasion, pour le ministre Amiel, de revenir sur les priorités de sa feuille de route pour l'amélioration des conditions de travail des agents et de l'accès aux services publics.

David Amiel, le ministre de la Fonction publique et de la Réforme de l'État, a présidé, lundi 20 janvier, le premier Conseil national des services publics. Cette réunion des dirigeants des services publics, opérateurs et secrétaires généraux des ministères a permis de faire émerger les priorités du gouvernement pour l'amélioration des services publics.

Premier point d'ancrage de la feuille de route 2026, la relance d'un travail conjoint de la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) et de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) pour remettre sur la table la question de la protection des agents publics. Ce travail interministériel aura pour but de *"partager les bonnes pratiques et identifier des solutions face à la montée des incivilités envers les agents"*, sous la forme de nouveaux équipements, protocoles ou éléments de communication.

Les propositions d'évolutions législatives identifiées dans ce cadre pourront être intégrées dans le futur texte de loi pour renforcer la protection des agents, sur lequel le gouvernement planche actuellement. Il se basera, notamment, sur les travaux des ministres Marcangeli et Guerini, prédecesseurs de David Amiel.

**Des améliorations au sein des maisons France Service**

Au sein des maisons France services, les agents pourront bientôt compter sur un outil de travail, développé par la DITP et l'Agence nationale de la cohésion des territoires, de *"remontée des cas complexes"* pour mieux cibler les efforts de simplification. Parallèlement, les expérimentations liées à l'intelligence artificielle pour les agents vont continuer, avec le déploiement prochain *"à grande échelle"* de solutions de retranscription pour faciliter leur travail et dégager du temps avec les usagers. David Amiel a ainsi missionné la DITP et la Caisse nationale d'Assurance maladie (CNAM) pour plancher sur cet outil, en lien avec la direction interministérielle du numérique (Dinum).

Enfin, un nouvel outil devrait être généralisé d'ici à l'été 2026 : la DITP, la direction pour l'information légale et administrative (Dila) et l'Institut géographique national (IGN) expérimentent depuis quelques mois un *"outil de cartographie des services publics"*. Déjà testé dans le Nord, l'Indre et les Hautes-Alpes, ce dispositif permet de recenser clairement les portails d'accès aux services publics sur le territoire, sous forme d'un outil d'aide à la décision pour les préfets et les responsables locaux comme nationaux, *"afin de piloter l'implantation des services publics dans chaque territoire"*. Il permettra ainsi d'identifier les manques à combler à ce niveau. De son côté, l'IGN avait inauguré fin 2025 son nouveau *"service public de la cartographie"*, dans lequel ce nouveau dispositif devrait s'intégrer.

Par Victoria Beurnez