

REVUE DE PRESSE



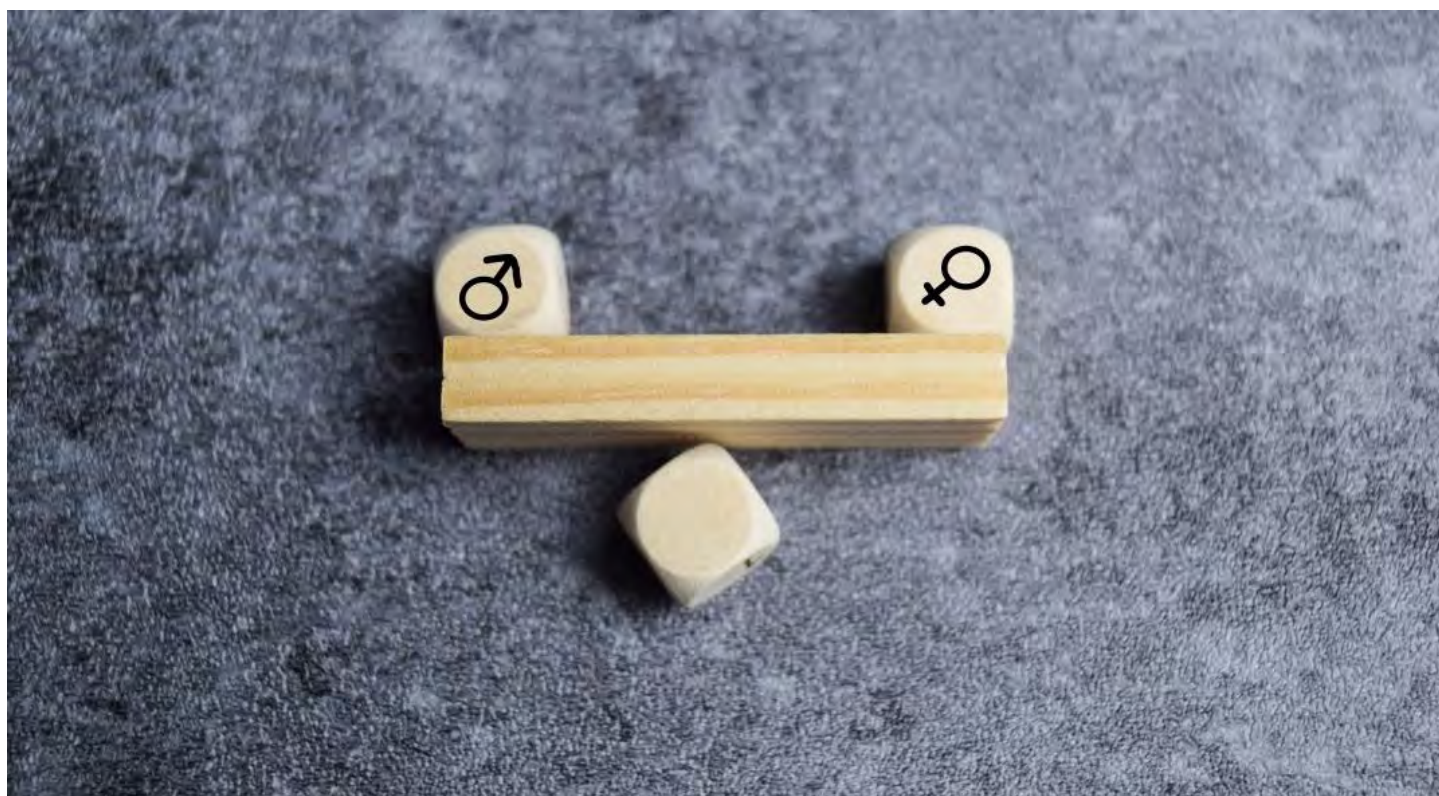
08/10/2025



FONCTION PUBLIQUE

Les syndicats de la fonction publique divisés dès l'ouverture des négociations sur l'égalité professionnelle

Repoussées après l'annulation de la séance du 22 septembre, les négociations pour un nouvel accord sur l'égalité professionnelle dans la fonction publique, qui succéderait à celui de 2018, ont débuté ce 7 octobre 2025. La séance a toutefois été marquée par le départ de la CGT, de la FSU, de FO et de Solidaires. Dans un communiqué commun, les quatre syndicats déclarent que les conditions pour un "échange sérieux et rigoureux" sur l'égalité professionnelle ne sont pas réunies en raison des "signaux très négatifs" sur les "orientations budgétaires" et de "l'absence d'interlocuteur politique".



Alors que l'agenda social prévoyait un groupe de travail sur l'égalité professionnelle le 13 octobre prochain, la prochaine session devrait se tenir le 28 octobre. Shutterstock - bangoland

Une première mouvementée. Alors que ce mardi 7 octobre devait marquer le début de la négociation en vue d'un nouvel accord sur l'égalité professionnelle dans la fonction publique – après l'annonce de la signature par sept syndicats sur huit de l'accord de méthode (lire sur AEF info (<https://www.aefinfo.fr/depeche/736780-sept-syndicats-sur-huit-signeront-laccord-de-methode-sur-legalite-professionnelle-dans-la-fonction-publique/>)) et l'annulation de la première séance prévue le 22 septembre (lire sur AEF info (<https://www.aefinfo.fr/depeche/737813-lancement-repousse-pour-la-nouvelle-negociation-sur-legalite-professionnelle-dans-la-fonction-publique/>)) –, la CGT, la FSU, FO et Solidaires ont quitté la séance à l'issue des propos liminaires.

Dans un communiqué commun, les quatre syndicats expliquent refuser "de participer à des discussions présentées comme du dialogue social alors que seuls des signaux très négatifs ont été donnés quant aux orientations politiques et budgétaires et l'absence d'interlocuteur politique" considérant ainsi que "les conditions ne sont aucunement réunies pour tout échange sérieux et rigoureux sur la question centrale qu'est l'égalité professionnelle entre les femmes et les

hommes". Sigrid Gérardin, représentante de la FSU, indique attendre des "engagements forts" dont le retrait de la baisse de 100 % à 90 % CMO (Congé maladie ordinaire) pour les fonctionnaires, notamment enceintes, alors l'ancien ministre de la Fonction publique Laurent Marcangeli avait échoué cet été à obtenir les arbitrages de Bercy dans ce sens (lire sur AEF info (<https://www.aefinfo.fr/depeche/736313-laurent-marcangeli-echoue-a-obtenir-de-bercy-le-maintien-de-lindemnisation-a-100-des-cmo-des-agentes-enceintes>)).

"il est indispensable de négocier un nouvel accord"

Mais pour Mylène Jacquot, secrétaire générale de la CFDT Fonctions publiques, pas question de "désertier la table des négociations". Elle partage toutefois "les inquiétudes sur le contexte politique" mais considère qu'arriver avec "des mandats fermes" est contraire à l'esprit d'une négociation et "que toutes les parties prenantes à la négociation devraient être en mesure de faire des pas". En effet, elle estime "indispensable de négocier un nouvel accord après ceux de 2013 et de 2018 – qui ont chacun produit des effets – afin d'aller encore plus loin et d'enfin atteindre l'égalité".

Qui plus est alors que l'ordre du jour portait sur des ajustements de forme. Dans un document partagé aux organisations syndicales en amont du groupe de travail, la DGAFP proposait des profils d'expertes et experts des questions d'égalité professionnelle entre femmes et hommes afin qu'ils puissent apporter un éclairage sur une problématique comme convenu dans l'accord de méthode (lire sur AEF info (<https://www.aefinfo.fr/depeche/733816-egalite-professionnelle-la-dgafp-transmet-une-nouvelle-version-du-projet-daccord-de-methode-aux-syndicats>)). Un début du "travail technique" dont se félicite Alain Parisot, secrétaire national de l'Unsa Fonction publique. "Nous sommes très satisfaits qu'un cadre de soutien universitaire, scientifique, soit posé sur les thématiques retenues dans l'accord de méthode. Cela correspond à notre volonté d'avoir une négociation ambitieuse qui produise des effets pour les agent·es et les agents publics de toutes les catégories dans la fonction publique", développe-t-il.

Quid de la signature de l'accord de méthode ?

Autre élément initialement à l'ordre du jour, la signature officielle de l'accord de méthode. Alors que la DGAFP souhaitait profiter de ce groupe de travail pour officialiser la signature de l'accord de méthode par les sept organisations syndicales, cette méthode n'a finalement pas été retenue face aux griefs des syndicats. La DGAFP devrait finalement opter pour une signature dématérialisée.

Pour autant, malgré l'annonce de la signature, certaines organisations syndicales pourraient repenser leur adhésion au vu du contexte politique. Ophélie Labelle, représentante de l'UFSE-CGT, n'est pas favorable à une signature officielle "tant que la fonction publique n'a pas de ministre". Elle s'interroge également sur une potentielle dissolution et les conséquences que cette dernière pourrait avoir sur la tenue des groupes de travail.

Des interrogations que partage la FSU qui indique qu'en "aucun cas", elle ne signera "un d'accord de méthode ni aucun accord tout court avec un éventuel gouvernement d'extrême droite" considérant, en outre, qu'un "accord de méthode ne conditionne pas l'ouverture de négociations". De son côté FO Fonction Publique persiste et se félicite de sa non-signature de l'accord de méthode sur l'égalité professionnelle par la voix de Carine Dormy. En attente d'une clarification politique, le prochain groupe de travail, consacré à l'ordre de traitement des six axes contenus dans l'accord (1), devrait se tenir le 28 octobre prochain.

(1) Renforcer la gouvernance exemplaire des politiques d'égalité ; agir pour améliorer les parcours professionnels des femmes et atteindre l'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes ; garantir une meilleure articulation vie professionnelle/vie personnelle et familiale ; prévenir et lutter contre les violences sexuelles, le harcèlement, les agissements sexistes et prendre en compte les violences intra-familiales ; prendre en compte les enjeux de santé et de handicap spécifiques aux femmes ; intensifier la diffusion de la culture de l'égalité professionnelle au sein de la fonction publique

Dialogue social (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21299>) Etat – Opérateurs (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21356>)

Ressources humaines (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21305>)

CONTACTER LE JOURNALISTE



SUIVRE CE SUJET



@AEFSOCIAL_RH ([HTTPS://X.COM/@AEFSOCIAL_RH](https://x.com/@AEFSOCIAL_RH))

Dépêche n° 738714  3 min de lecture

Par Mathieu Vissouarn Publiée le 07/10/2025 à 18h16

L'hypothèse d'une suspension de la réforme des retraites, bien accueillie par les syndicats, divise la classe politique

Si Sébastien Lecornu a affirmé le 8 octobre 2025 lors d'un bref "point de méthode" avoir bon espoir "d'avoir un budget avant le 31 décembre de cette année", il n'a pas évoqué la suspension de la réforme des retraites de 2023. C'est sa prédécesseure Élisabeth Borne qui a avancé l'hypothèse au *Parisien* la veille au soir, au nom "de la stabilité du pays". Le Premier ministre démissionnaire recevait dans la matinée les forces de gauche. "Au moment où nous nous parlons, nous n'avons aucune assurance sur la réalité de cette suspension", a indiqué à l'issue Olivier Faure, Premier secrétaire du PS (Parti socialiste).



Sébastien Lecornu cherche les compromis politiques pour doter la France d'un budget avant la fin de l'année. Victor Velter

Avant que Sébastien Lecornu annonce sa démission surprise lundi matin, le Premier secrétaire du Parti socialiste, Olivier Faure a réclamé une "suspension" de la très impopulaire réforme des retraites de 2023, qui repousse progressivement de 62 à 64 ans l'âge d'ouverture des droits à une pension (lire sur AEF info (<https://www.aefinfo.fr/depeche/738614-olivier-faure-ps-promet-de-censurer-le-gouvernement-en-labsence-de-debat-parlementaire-sur-la-reforme-des-retraites/>)). A-t-il été entendu ? La ministre démissionnaire de l'Éducation, Élisabeth Borne, a mis le feu aux poudres en avançant cette hypothèse dans les colonnes du *Parisien* mardi 7 octobre au soir, au nom "de la stabilité du pays". De cette réforme qu'elle a portée en 2023, quand elle était à Matignon, on ne doit pas, dit-elle, en faire "un totem".

Dans la brève allocution qu'il a prononcée mercredi 8 octobre pour faire un point sur les concertations qu'il mène avec les formations politiques, le Premier ministre démissionnaire n'a pas abordé la question. Il s'est contenté d'évoquer une "convergence" avec ses interlocuteurs pour "avoir un budget" avant fin 2025 qui "éloigne les perspectives d'une dissolution". Et a poursuivi sur les rendez-vous avec les forces de gauche "républicaines", le PS, Les Écologistes et le

Parti communiste, qu'il reçoit séparément à Matignon dans la matinée pour "voir quelles sont les concessions qu'elles demandent aux autres formations politiques pour garantir cette stabilité, quelles sont les concessions qu'elles sont prêtes à faire aussi, le cas échéant, pour le permettre".

"enfumage et intox"

La suspension de la réforme des retraites pourrait consister à geler, un an avant la présidentielle de 2027, l'évolution de l'âge de départ aux environs de 63 ans. D'après un rapport rendu en février par la Cour des comptes dans le cadre du "conclave", un gel de l'âge légal à 63 ans coûterait 5,8 milliards d'euros au système de retraite en 2035 (13 Md€ si l'on raisonne sur l'ensemble des finances publiques). Selon *Le Parisien*, une suspension de la réforme des retraites est chiffrée à 500 millions d'euros dès 2026 et à 3 Md€ (milliards d'euros) en 2027. Cette mesure constituerait une concession majeure accordée à la gauche pour obtenir un accord de non-censure sur le budget, après la promesse de ne pas recourir à l'article 49-3 de la Constitution pour faire adopter le PLF (Projet de loi de finances) et le PLFSS (Projet de loi de financement de la sécurité sociale) pour 2026, ainsi que l'assouplissement de la trajectoire budgétaire.

"Au moment où nous nous parlons, nous n'avons aucune assurance sur la réalité de cette suspension, a indiqué Olivier Faure mercredi en fin de matinée à l'issue de son entrevue avec Sébastien Lecornu. Il a précisé avoir "demandé que ce ne soit pas seulement un gel de l'âge légal mais aussi de l'accélération [de l'allongement de la durée de cotisation]". À sa sortie de Matignon la veille, le leader de Place publique, Raphaël Glucksmann, s'était félicité de la main tendue d'Élisabeth Borne : "Il y a un chemin, peut-être pour obtenir cette suspension". De son côté, La France insoumise, qui demande une abrogation pure et simple de la réforme, est moins enthousiaste : "Enfumage et intox", a balayé en un tweet Éric Coquerel, député de Seine-Saint-Denis et président de la commission des Finances de l'Assemblée nationale. Les Républicains opposés

Côté syndicats, on accueille sans surprise l'hypothèse favorablement. "Même Élisabeth Borne, qui avait porté cette réforme, ouvre aujourd'hui la voie à une suspension, loue la secrétaire générale de la CGT mardi dans un texte transmis à l'Agence France-Presse (AFP). Le chef de l'État ne peut plus se permettre de faire la sourde oreille." Marylise Léon, la patronne de la CFDT, a elle aussi réagi positivement auprès de l'AFP : Élisabeth Borne "démontre que ce point peut être dépassé et permettre en bonne partie l'adoption d'un budget. C'est un signal positif." "Nous espérons que dans le budget figure également ce que nous avons obtenu dans le conclave", ajoute Pascal Coton, vice-présidente de la CFTC à AEF info.

À droite, sans surprise également, on s'étrangle d'un possible revirement. Une suspension de la réforme des retraites serait "une ligne rouge" met en garde, mercredi auprès de l'AFP, l'entourage de Bruno Retailleau, le président du parti Les Républicains et ministre de l'Intérieur démissionnaire. "La droite ne pourra que s'opposer de toutes ses forces" à une telle mesure, indique cette source. Quant aux députés macronistes, ils semblent profondément divisés sur le sujet. Le ministre de l'Économie démissionnaire Roland Lescure souligne, mercredi matin, sur France Inter : "Il y a des voix de passage. Mais il ne faut pas se leurrer, ça va coûter beaucoup d'argent. Il va falloir équilibrer tout ça." Quand le parti Horizons d'Édouard Philippe se dit également opposé à une suspension de la réforme des retraites.

Collectivités territoriales (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21303>) Dialogue social (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21299>) Etat – Opérateurs (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21356>) Financement - Budget (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21298>) Hôpital (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21358>) Pouvoirs publics (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21357>) Protection sociale (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21306>) Ressources humaines (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21305>)

CONTACTER LE JOURNALISTE



SUIVRE CE SUJET



@AEFSOCIAL_RH ([HTTPS://X.COM/@AEFSOCIAL_RH](https://x.com/@AEFSOCIAL_RH))

Dépêche n° 738762  4 min de lecture

Par Bénédicte Foucher Publiée le 08/10/2025 à 12h35

DÉCRYPTAGE

De 1989 à 2025, sept anciens directeurs généraux livrent leur expérience et leur vision de la DGAFP

Ils et elles ont vu passer plusieurs gouvernements et connu plusieurs ministres de la Fonction publique. Ils et elles ont occupé les fonctions de DGAFP dans les années 80, 90, 2000 et jusqu'à aujourd'hui. De Bernard Pêcheur à Nathalie Colin en passant par Paul Peny et Jacky Richard, AEF info a recueilli les paroles des anciens DGAFP qui ont précédé Boris Melmoux-Eude, qui a pris ses fonctions en mai dernier. Entre enseignements personnels et professionnels et grands moments de la fonction publique, sept d'entre eux livrent à AEF info leur expérience à l'occasion des 80 ans de la direction (1).



La DGAFP a déménagé de la rue Saint-Dominique à l'hôtel de Cassini en 1976 puis, en 2010, 2 boulevard Diderot. Google Street View

Nathalie Colin (2020-2025)

Que retenez-vous de votre expérience ?



Nathalie Colin

| DGAFP

"J'ai eu la très grande chance d'exercer ces missions dans une période de transformation de la fonction publique majeure. Cela a été pour moi une expérience fondatrice d'essayer de mettre en œuvre, en expérimentant, plusieurs réformes de manière simultanée, comme celles de la protection sociale complémentaire, de la haute fonction publique et de la négociation collective (3), tout cela sur fond de crise sanitaire et avec les enseignements à en tirer. La DGAFP est une grande administration de mission, de conception, qui construit les textes de la fonction publique et en assure le respect, la cohérence d'ensemble, grâce à une équipe resserrée de très grande qualité. C'est ce qui fait sa force et permet d'assurer la permanence de l'État."

"Le premier enseignement de mon expérience est que l'exercice est complexe car c'est une direction interministérielle qui est disjointe institutionnellement des grandes DRH ministérielles. Or pour écrire la norme, nous devons d'abord associer les gestionnaires des ministères, pour légitimer le choix des orientations ; et nous devons ensuite associer tous les acteurs de la politique des RH pour s'assurer de sa mise en œuvre. Le second enseignement est la nécessité d'apporter la preuve que la fonction publique sait se réformer, évoluer, se moderniser et que pour cela, nul besoin de l'attaquer de l'extérieur et de prendre exemple sur d'autres univers professionnels."

Quelle vision avez-vous de la DGAFP et de sa pérennité ?

"Je n'ai pas de scrupules à dire qu'il faut intégrer la contrainte budgétaire dans nos politiques RH mais il faut le faire intelligemment."

Nathalie Colin

"Sa pérennité s'explique par son positionnement institutionnel. C'est le seul lieu en effet où se construit une approche unifiée de la politique de la fonction publique, conformément à l'esprit de l'ordonnance de 1945. Cela prouve que le choix qui a été fait à l'époque était le bon. Mais l'enjeu aujourd'hui est d'éviter qu'elle se dévitalise et se contente de cette légitimité originelle, notamment vis-à-vis des ministères. La DGAFP doit donc travailler avec la direction du budget. La réforme de la haute fonction publique a été réussie car élaborée avec cette dernière. Je n'ai pas de scrupules à dire qu'il faut intégrer la contrainte budgétaire dans nos politiques RH mais il faut le faire intelligemment, sans renoncer aux fondamentaux, ce qui a malheureusement été fait récemment sur les arrêts maladie."

"La circulaire d'avril 2025

(<file:///C:/Users/clarisse.jay/Downloads/Circulaire%20du%20Premier%20ministre%20sur%20la%20gestion%20budgetaire.pdf>) de l'ancien Premier ministre sur la gestion budgétaire des ministères (lire sur AEF info

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/730391-maignon-resserre-encore-la-vis-des-ministeres-et-ecarte-la-possibilite-de-nouvelles-mesures-salariales>)) renverse à cet égard complètement la logique de la construction de la politique salariale en prenant en compte la contrainte budgétaire afin d'avoir une approche cohérente et interministérielle et d'éviter que les ministères procèdent chacun dans leur coin. Ce qui ne veut pas dire que les ministères n'ont pas de marge de manœuvre."

Thierry Le Goff (2015-2020)

Que reprenez-vous de votre expérience ?



Thierry Le Goff

"Quand je suis arrivé de la ville de Paris, tout d'abord en tant qu'adjoint de la DGAFP Marie-Anne Levêque, cette direction se concentrait parfois sur des débats un peu ésotériques, centrés sur les grades, les corps... Aujourd'hui, nous pouvons dire que la DGAFP est la garante du statut de la fonction publique tel que construit après-guerre, de ces conditions de modernisation, de son actualisation, et du fonctionnement de l'administration – avec l'ajout du A en 1959. Elle s'est adaptée en permanence avec ce débat, un peu permanent et déjà évoqué lors des anniversaires précédents : est-elle juste une direction principalement statutaire, qui fixe des cadres et les rappelle ou est-elle aussi une sorte de 'DRH groupe' avec une dimension plus 'RH' ?"

"J'y ai contribué en 2016, après avoir mené à bien la réforme PPCR (parcours professionnels, carrières, rémunérations), en consacrant son rôle de DRH de l'État avec le décret du 22 décembre 2016

(<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000033670465>). Ces deux aspects ne doivent d'ailleurs pas s'opposer car la dimension statutaire est un élément de la politique RH. Il ne faut pas oublier non plus la dimension territoriale et hospitalière, via les relations avec la DGOS (Direction générale de l'offre de soins) et la DGCL (Direction générale des collectivités locales), qui s'est amplifiée à partir des lois statutaires de 1984 et 1986."

Quelle vision avez-vous de la DGAFP et de sa pérennité ?

"Ce qui est intéressant avec cette direction, c'est qu'elle intervient sur plusieurs leviers, tantôt en appui des ministères, tantôt en 'contrôle' de ceux-ci, avec nombre de partenaires de niveau et de nature différents, avec des jeux variés, notamment dans le cadre du dialogue social avec un peu de 'stéréophonie' entre ce que demandent les ministères, les employeurs et les organisations syndicales. Même si la fonction publique se diversifie, de nombreux points communs persistent."

Il faut "maintenir le très haut niveau de compétence [des] équipes [de la DGAFP] qui représentent le panorama interministériel et entretiennent son adaptabilité et sa capacité à se régénérer."

Thierry Le Goff

"C'est ce qui justifie le rôle de la DGAFP, qui est capable de se différencier lorsque que des évolutions importantes interviennent et reste réactive en dépit d'une équipe relativement réduite. Dans le cadre de la mise en œuvre de la loi fonction publique de 2019, qui a été un temps fort pour moi, elle a joué un rôle d'accompagnement des ministères, avec lesquels nous avons beaucoup travaillé en amont, mais aussi de pilote. D'où la nécessité de maintenir le très haut niveau de compétence de ses équipes qui représentent le panorama interministériel et entretiennent son adaptabilité et sa capacité à se régénérer."

"Elle est aussi force de proposition. L'un de ses atouts est qu'elle est peu 'embarquée' dans des problèmes de gestion et qu'elle conserve sa capacité à réfléchir, à produire et à prendre des initiatives, ce qui lui assure une certaine 'force de frappe' au-delà de la seule application des normes. Mais elle reste aussi tributaire des choix politiques et du contexte budgétaire."

Jean-François Verdier (2009-2013)

Quelle vision avez-vous de la DGAFP et de sa pérennité ?



Jean-François Verdier

"On peut comparer la fonction publique de l'État à un grand orchestre, au sein duquel chacun connaît son instrument et sa partition mais pour lequel il faut un chef d'orchestre. C'est ainsi que je considère la DGAFP. C'est la raison pour laquelle je préfère l'expression 'DRH groupe' à 'DRH de l'État', qui recouvre davantage une image qu'une réalité, les grands groupes privés dans le monde (Walmart, Amazon ou McDo) qui comptent presque autant de personnels que la fonction publique de l'État employant, eux, entre 2 000 et 3 000 personnes dans les fonctions RH, là où la DGAFP n'en compte qu'environ 180 et ne gère pas les carrières des agents. Elle fixe les grands arbitrages avec la direction du budget mais chaque ministère a son propre DRH."

"La DGAFP a plutôt bien évolué à partir du moment où le Premier ministre Lionel Jospin a eu l'intelligence, en 1998, de nommer un vrai DRH à sa tête et non plus un conseiller d'État, Gilbert Santel."

Jean-François Verdier

"La DGAFP a montré qu'elle sait assurer ce rôle de chef d'orchestre, principalement au plan juridique, avec les défauts de ces qualités, les ministères trouvant souvent qu'elle se limitait trop au statut juridique. D'où la création parallèle d'une délégation interministérielle à la réforme de l'État (devenue aujourd'hui la DITP (Direction interministérielle de la transformation publique)), confiée au DGAFP Gilbert Santel dans les années 90. Je milite d'ailleurs depuis des années pour marier la DGAFP avec la DITP car je ne conçois pas que l'on puisse réformer cette énorme machine qu'est l'État sans mettre les agents publics au premier rang. Ce mélange de culture serait d'ailleurs bénéfique pour les deux. C'est une question de positionnement par rapport aux ministères. Paul Peny avait d'ailleurs mis en place des conférences annuelles de GPRH, que j'ai poursuivies."

"Avec du recul, la DGAFP a plutôt bien évolué à partir du moment où le Premier ministre Lionel Jospin a eu l'intelligence, en 1998, de nommer un vrai DRH à sa tête et non plus un conseiller d'État, Gilbert Santel. Cela a beaucoup changé l'image de la DGAFP qui était vue avant que comme une direction dédiée aux questions statutaires. Gilbert Santel a été très innovant et a 'boosté' l'action de la DGAFP. On lui doit beaucoup."

Que retenir-vous de votre expérience ?

"Pour ma part, j'ai passé quatre années fabuleuses à la DGAFP. C'est l'un des postes que j'ai, de loin, préférés. Les deux textes qui ont marqué mon passage sont la loi de 2010 sur le dialogue social qui a créé le conseil commun de la fonction publique et bien sûr la loi de 2012 dite 'Sauvadet' (4) qui a contribué à améliorer l'accès des femmes à l'encadrement supérieur de l'État."

"C'est à cette occasion que j'ai vraiment mesuré le pouvoir que pouvait avoir la DGAFP : nous avons dû porter ce texte jusqu'au bout contre tous les ministères, qui étaient vent debout. C'est la raison pour laquelle il est indispensable que le ou la DGAFP ait la confiance du Premier ministre et de son équipe. Au moment de la RGPP (Révision générale des politiques publiques), nous n'aurions pas pu faire passer certaines mesures sans l'appui du Premier ministre et du secrétaire général de l'Élysée. Il est nécessaire d'avoir une DGAFP qui ait un poids politique dans le bon sens du terme, et que les questions de fonction publique soient considérées comme des priorités."

Paul Peny (2005-2009)

Quelle vision avez-vous de la DGAFP et de sa pérennité ?



Paul Peny

"Une posture à la fois haute et basse. Posture haute : considérer que l'on n'est pas uniquement un pôle juridique, mais vraiment une 'DRH groupe', une direction 'tête de réseau' qui fédère, anime et écoute l'ensemble des DRH ministériels. C'est assumer le côté chef d'orchestre, et pas simplement super-juriste. Posture basse : se mettre dans une posture servicielle. Ma posture, c'est de considérer que l'on était d'abord à l'écoute et au service du ministère et de l'administration, pour essayer de lui permettre, le plus tôt et au mieux possible, de mettre en place ce que les administrations veulent, et pas d'être dans une posture qui fut parfois celle de la DGAFP, celle qui, d'en haut, disait le droit et commençait par dire 'c'est compliqué, on verra'. Pour ma part, J'avais un tic de langage. Chaque fois que l'on me disait 'ça va être compliqué', je passais mon temps à répondre : 'et alors, qu'est-ce que cela change ? Le statut est-il remis en cause ? Si la réponse est non, alors on mène la simplification.'"

"La DGAFP incarne aussi la solidité du statut, l'attachement au sens du service public."

Paul Peny

"C'est une maison de haute qualité. La qualité paie. C'est une maison qui a toujours su attirer et concentrer des vrais talents. La DGAFP incarne aussi la solidité du statut, l'attachement au sens du service public. Enfin, nous avons su ne pas figer la DGAFP uniquement dans son rôle historique en faisant de l'animation et donc en étant mieux en phase avec les besoins et les attentes des administrations. C'est cela le gage d'une certaine forme de pérennité."

Que reprenez-vous de votre expérience ?

"La place que l'on a donnée à la négociation sociale, je l'ai portée avec les accords de Bercy. On a transformé le rôle des CTP, qui ne sont plus des instances paritaires, mais qui sont devenues l'épicentre de la représentativité syndicale. On a dit : désormais, la négociation sociale doit devenir un élément clé en prenant le risque de décider que les accords ne pouvaient être valables que s'ils étaient majoritaires. Sur la mobilité, j'avais passé mon temps à demander la suppression de telle ou telle règle. J'ai inventé la notion de position d'affectation pour avoir une souplesse supplémentaire dans la possibilité d'aller d'un point A à un point B dans l'administration."

"Je suis aussi fier de la création de l'école de la GRH. Il faut aider les ministères à monter en compétence sur le plan RH. Mon idée était de créer un processus permanent de fertilisation croisée, à partir de meilleures expériences identifiées dans les administrations. J'ai par ailleurs inauguré une période de coopération avec l'Ukraine. Je suis allé plusieurs fois à Kiev. J'ai aussi invité les trois directeurs généraux des trois pays du Maghreb ensemble – l'Algérie, le Maroc et la Tunisie. On a réussi à mener un travail avec nos collègues européens, l'Ukraine, et une relation équilibrée avec nos trois voisins de la Méditerranée. Pour moi, c'était un moment inoubliable."

Jacky Richard (2001 à 2005)

Quelle vision avez-vous de la DGAFP et de sa pérennité ?



Jacky Richard

| DR

"Pendant la période que j'ai connue, les directeurs généraux n'étaient plus seulement les gardiens du temple du statut général. On se préoccupait aussi des conditions dans lesquelles les fonctionnaires travaillaient des fonctions et pas seulement des statuts, c'est-à-dire que l'on se préoccupait des conditions de la réforme de l'État et pas seulement de la configuration juridique des corps, des grades et des traitements qui caractérisaient la fonction publique. J'étais parallèlement délégué interministériel à la Réforme de l'État."

"La fonction publique, c'est un long fleuve, pas toujours tranquille, mais c'est un train de mesures qui avance à son rythme. Il n'y a pas de virage politique d'un seul coup. Le ministre comprend assez vite qu'il ne peut pas faire de grand soir. Le rôle du DGAFP, c'est de dire au ministre ce qu'il est possible de faire à 500 ou non."

"J'ai essayé de faire en sorte que la DGAFP fonctionne comme une 'DRH groupe'. Cette DRH groupe permet de mieux conceptualiser les rapports que le directeur général de la fonction publique entretient avec ses collègues directeurs de personnel des ministères qui sont les 'DRH métiers'."

La DGAFP "est restée pérenne parce que la France a choisi d'avoir une fonction publique de carrière, et non pas une fonction publique d'emploi."

Jacky Richard

"Elle est restée pérenne parce que la France a choisi d'avoir une fonction publique de carrière, et non pas une fonction publique d'emploi. À partir du moment où vous avez une fonction publique de carrière, vous avez forcément une structure qui doit assurer la cohérence de cette construction statutaire, qui est une construction très complexe."

Que reprenez-vous de votre expérience ?

"Je suis resté pratiquement cinq ans à la DGAFP. Sur la période récente, je crois que c'est une longévité notable. J'ai servi quatre ministres successifs. Ce qui implique la confiance et une certaine reconnaissance du professionnalisme, de la compétence et de l'équipe que j'avais autour de moi, une formidable direction d'état-major de 120 personnes. J'en ai retiré une certaine fierté."

"Le principal chantier a été celui de la réduction du nombre de corps. Quand je suis arrivé, il y avait encore 1 000 corps de fonctionnaires contre une centaine aujourd'hui. Ce qui m'a conduit à remettre à plat les rémunérations accessoires. L'indemnité devait sortir de son caractère occulte et devait donner lieu à un texte pour que l'on assure une transparence dans les rémunérations accessoires. Évidemment, quand on ouvre cette boîte de Pandore, cela crée des turbulences."

"Mon meilleur souvenir reste l'organisation, tous les ans, de rencontres avec mes homologues des fonctions publiques européennes, dans le pays qui assurait la présidence de l'Union européenne. C'était une bouffée d'oxygène pour le DGAFP, lui permettant de voir ce qui se passait ailleurs, d'autres pays n'ayant pas de fonction publique de carrière. C'était très intéressant de voir comment font les autres et quelles sont leurs difficultés."

Marcel Pochard (1993-1998)

Quelle vision avez-vous de la DGAFP et de sa pérennité ?



Marcel Pochard

"Dans les années 1990, la DGAFP était encore regardée comme la gardienne des textes. Mais un des grands moments de la vie de la DGAFP était les négociations salariales. C'était en permanence un travail où il fallait être très vigilant. C'était une période tourmentée politiquement. J'ai eu trois premiers ministres : Édouard Balladur, Alain Juppé et Lionel Jospin. Alain Juppé voulait secouer les choses. Les grandes grèves de 1995 ont été un moment très dur, mais pour le DGAFP que j'étais, c'était très intéressant car nous étions le principal canal de contact avec les syndicats."

"La pérennité de la DGAFP, c'est la conscience que dès lors que l'on a un statut général de la fonction publique, il est indispensable qu'il y ait un pilote pour suivre l'évolution de ce statut. C'est vraiment inconcevable autrement."

Que reprenez-vous de votre expérience ?

"Un des grands moments que j'ai vécus, c'était la négociation de novembre 1997 à février 1998. Les leaders syndicaux étaient très forts. Ils connaissaient parfaitement le secteur. Un ministre pouvait se faire avoir sur 250 à 500 millions de francs sans s'en rendre compte. Il fallait être très vigilant. Ce qui m'a également marqué est le régime des primes qui entraînait des distorsions extrêmement importantes d'un ministère à l'autre. Le ministère des Finances avait son régime totalement opaque. C'était un pôle d'attraction qui concentrait une bonne partie de la matière grise de la fonction publique, alors que d'autres ministères, comme les Affaires sociales, qui suivent un secteur représentant des dépenses budgétaires considérables, concentraient des moyens humains totalement disproportionnés. Cela reste pour moi une préoccupation : comment mieux assurer une répartition plus correcte des moyens humains."

"Mes moments les plus agréables étaient les réunions des directeurs du personnel des différents ministères. Nous nous réunissions tous les mois et demi. Nous travaillions ensemble sur l'actualité, les problèmes de chacun. Je garde d'excellents souvenirs de ces moments avec les collègues."

Bernard Pêcheur (1989-1993)

Quelle vision avez-vous de la DGAFP et de sa pérennité ?



Bernard Pêcheur

"La DGAFP était regardée comme la direction des statuts, direction assez axée sur le droit. Le rôle qui m'était dévolu était profondément transformé. Cela devenait une instance managériale chargée de prendre des initiatives, de conduire des projets et de donner une impulsion. Il ne s'agissait pas seulement de prêcher la bonne parole auprès des autres administrations. Il s'agissait aussi de montrer l'exemple."

"Ce qui m'a passionné dans mes fonctions de directeur général, c'était d'œuvrer dans un cadre porteur de respect de l'administration, mais aussi de la société civile. Michel Rocard avait parlé de renouveau du service public, il s'agissait donc d'un contexte extrêmement mobilisant. Ce qui importe, c'est ce que l'on fait. Mais ce qui est encore plus important, ce sont les personnes qui le font."

"L'État est une grande entreprise. Toute grande entreprise dispose d'une direction des ressources humaines. Si l'on supprimait la DGAFP, il faudrait la recréer très vite. C'est absolument central."

Que reprenez-vous de votre expérience ?

"L'accord Durafour du 9 février 1990. Pour la première fois depuis 1948, il s'agissait de remanier la grille pour les trois fonctions publiques. La négociation a duré une nuit, pratiquement sans désespérer. C'était assez monstrueux physiquement. On a pu programmer des revalorisations sur sept ans. Cette enveloppe annuelle a coûté moins cher que le système d'avant, qui fonctionnait au coup par coup, avec une dynamique inflationniste."

"Nous avons lancé 28 rencontres régionales où nous avons réuni tous les cadres départementaux et régionaux des administrations. Au total, 11 000 fonctionnaires ont participé. En 1992, a été organisé un forum des innovations du service public à Versailles qui a reçu 30 000 visiteurs. Nous avions une volonté d'aller au-devant des fonctionnaires, mais aussi de montrer aux usagers ce qui se faisait de bien."

"La DGAFP était située dans l'hôtel de Cassini, rue de Babylone, juste derrière Matignon. Il existait une porte de communication qu'il suffisait de passer pour aller voir le Premier ministre. C'était plus qu'un symbole. Les syndicats savaient qu'il y avait cette proximité." (5)

(1) Tous les anciens DGAFP contactés n'ont pas répondu à nos sollicitations.

(3) Réformes issues de la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique.

(4) Loi n° 2012-347 (<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000025489865>) du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique.

(5) La DGAFP a été rattachée en 2009 à Bercy et est placée sous l'autorité du ministère de la Fonction publique depuis décembre 2024.

Etat – Opérateurs (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21356>) Pouvoirs publics (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21357>) Ressources humaines (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21305>)

CONTACTER LE JOURNALISTE



SUIVRE CE SUJET

 @AEFSOCIAL_RH ([HTTPS://X.COM/@AEFSOCIAL_RH](https://x.com/@AEFSOCIAL_RH))

Dépêche n° 738466  13 min de lecture

Par Clarisse Jay Mathieu Vissouarn Publiée le 07/10/2025 à 18h19

Modifiée le 08/10/2025 à 11h15

À LIRE AUSSI

FONCTION PUBLIQUE



"La DGAFP doit assumer un rôle de pilote et accepter d'être un prestataire de services" (Boris Melmoux-Eude, DGAFP)

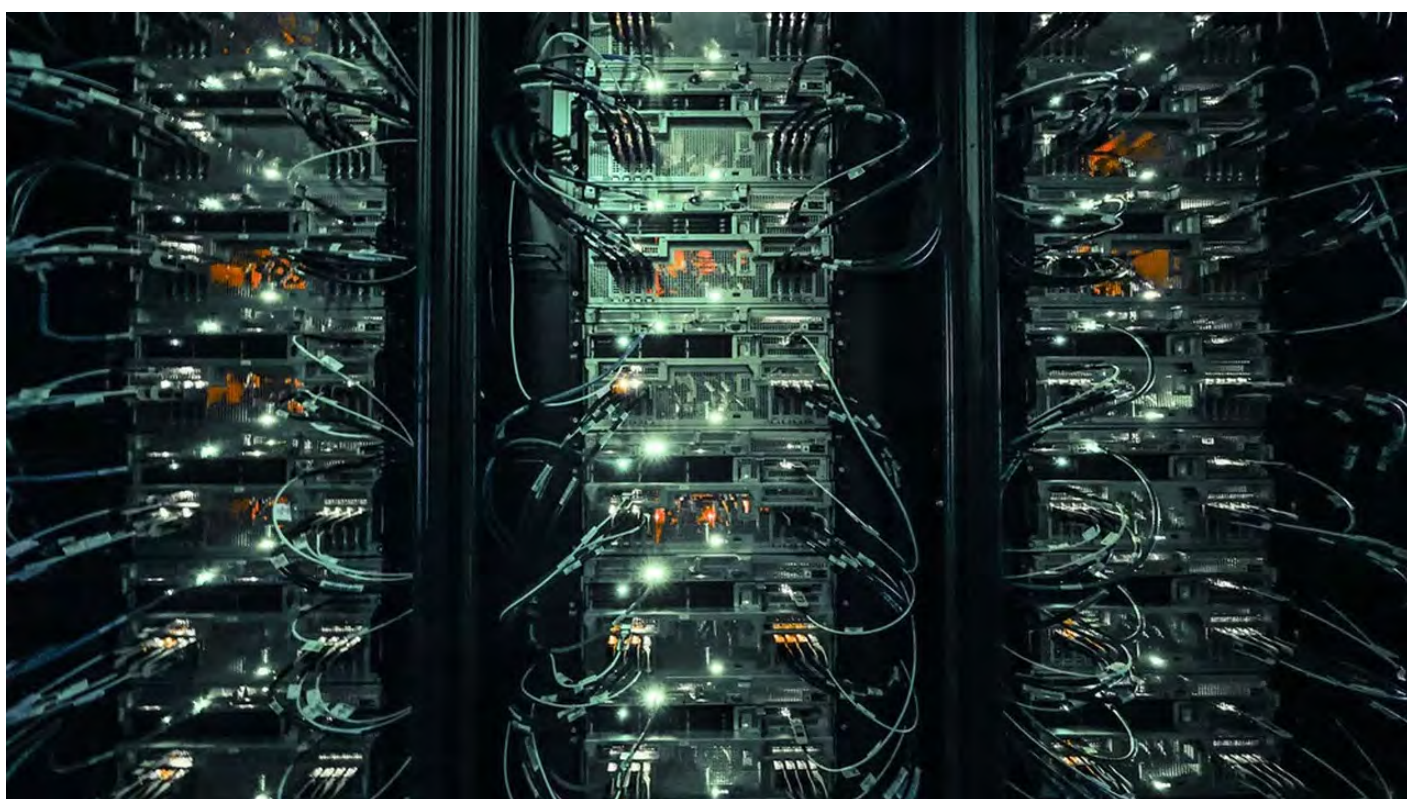
 **LIRE LA SUITE**

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/738128-la-dgafp-doit-assumer-un-role-de-pilote-et-accepter-d-etre-un-prestataire-de-services-boris-melmoux-eude-dgafp>) (<https://www.aefinfo.fr/depeche/736553-la-dgafp-fixe-la-programmation-du->

FONCTION PUBLIQUE

Le plan de Bruxelles pour pousser les entreprises européennes à adopter l'IA

La Commission européenne a dévoilé mercredi une stratégie ambitieuse pour intégrer l'intelligence artificielle dans ses industries clés. De la santé à la défense, en passant par l'automobile, Bruxelles veut faire de l'IA un « actif stratégique » européen.



Un data center européen équipé de clusters de calcul et de serveurs refroidis à l'eau. Bruxelles veut renforcer l'autonomie technologique de l'UE face aux géants américains et chinois. (Photo Laurent Grandguillot/REA)

Par **Fabienne Schmitt**

Publié le 8 oct. 2025 à 13:12

La Commission européenne a dévoilé mercredi un nouveau plan destiné à installer le Vieux Continent dans la course mondiale à l'intelligence artificielle (IA) dominée par les Etats-Unis et la Chine.

S'appuyant sur deux « stratégies » complémentaires baptisées « Appliquer l'IA » et « L'IA dans la science », il a pour objectif de transformer radicalement l'économie européenne

en plaçant l'IA au coeur de tous les secteurs stratégiques, de l'hôpital à la caserne, du laboratoire à l'usine.

Risques et dépendances

Le constat est sans appel et préoccupant. Selon Bruxelles, seules 13,5 % des entreprises européennes et 12,6 % des PME - pourtant épine dorsale de l'économie continentale - utilisent actuellement ces technologies. Un retard criant qui contraste avec l'effervescence observée outre-Atlantique et en Asie. Et qui peut compromettre les chances de l'UE de [redresser son économie en déclin](#).

LIRE AUSSI :

- **Course à l'IA : l'UE en quête de leadership face aux géants américains et chinois**

L'exécutif bruxellois souligne, de surcroît, que les « dépendances » de l'UE vis-à-vis d'autres régions dans les « piles technologiques IA » (ces infrastructures essentielles au développement et à la gestion des applications d'IA) « peuvent être militarisées », ce qui « accroît les risques pour les chaînes d'approvisionnement ».

1 milliard d'effet de levier

Pour inverser la tendance, la Commission mobilise environ 1 milliard d'euros, un montant qui pourrait générer, selon ses estimations, « entre 5 et 20 fois » d'effet de levier (suivant les secteurs), grâce aux investissements des Etats membres et du secteur privé, selon une haute fonctionnaire européenne.

Reposant sur la philosophie « l'IA d'abord », l'initiative vise à encourager entreprises et administrations publiques à systématiquement considérer l'IA comme partie intégrante de la solution face à tout défi complexe.

LIRE AUSSI :

- **« L'Europe est votre maison » : le discours offensif d'Ursula von der Leyen pour retenir les entrepreneurs de la tech**
- **Giga-usines d'IA : les candidats se bousculent pour l'appel à projets européen**

Santé, automobile, robotique, construction, climat et l'environnement, énergie, agroalimentaire, défense, communications électroniques, industries culturelles... Au total, onze secteurs sont couverts.

L'UE prévoit notamment l'établissement d'un réseau de centres de dépistage avancés alimentés par l'IA, pour la détection précoce des maladies cardiovasculaires et du cancer. Elle veut aussi lancer un « défi de découverte de médicaments par IA » pour développer de nouveaux traitements contre des [maladies incurables comme Alzheimer](#) ou certains cancers.

Doubler les investissements annuels d'Horizon Europe dans l'IA

Dans la défense, Bruxelles entend « accélérer le développement et le déploiement de capacités européennes de connaissance situationnelle et de commandement et contrôle alimentées par l'IA ». En jeu : l'instruction des troupes et la gestion des opérations sur le champ de bataille.

Dans le secteur automobile, l'UE prévoit d'accélérer le déploiement de véhicules autonomes en partenariat avec des fournisseurs européens. Pour les agriculteurs, une plateforme serait mise en place avec pour but de faciliter l'adoption d'outils et d'applications spécialisés basés sur l'IA.

LIRE AUSSI :

- **CHRONIQUE - Réveiller le géant endormi : l'Europe face au défi robotique**

Et ce n'est pas tout : pour la robotique, Bruxelles veut créer un catalyseur pour [rassembler développeurs et industries utilisatrices](#), et accélérer le développement de solutions européennes. « Nous avons la Chine qui peut produire des robots beaucoup moins chers ou les Etats-Unis qui appliquent l'IA générative à la robotique. Nous essayons de faire de même dans l'UE, mais nous devons pouvoir rendre notre secteur plus compétitif », estime une haute fonctionnaire européenne.

Dans le cadre de l'autre stratégie pour la science - essentielle pour renforcer l'autonomie stratégique de l'UE -, Bruxelles compte avant tout lancer un institut virtuel européen destiné à mutualiser les ressources IA pour la recherche. Cette initiative vise à doubler les investissements annuels d'Horizon Europe dans l'IA pour dépasser 3 milliards d'euros.

Défis considérables

Malgré ces ambitions affichées, l'UE fait face à des défis considérables. Le manque de données de qualité, l'hétérogénéité des infrastructures ou encore la faible culture IA des professionnels constituent autant d'obstacles à surmonter.

De plus, beaucoup de pays européens n'ont pas encore désigné leurs autorités de surveillance du marché pour l'IA, compliquant l'application uniforme du [récent règlement européen sur l'IA](#).

« L'Europe est bien placée pour devenir un continent de l'IA. »

Henna Virkkunen, vice-présidente de la Commission

« L'Europe est bien placée pour devenir un continent de l'IA », assure Henna Virkkunen, vice-présidente de la Commission, chargée de la souveraineté technologique, pour qui ces mesures vont aider « nos entreprises et secteurs clés, de la fabrication aux soins de santé et au secteur public, à utiliser l'IA pour offrir de réels avantages aux citoyens européens, renforcer notre compétitivité ».

Reste à voir si l'Europe saura transformer cette ambition politique en révolution technologique concrète, dans un contexte géopolitique de plus en plus tendu où l'indépendance technologique devient un enjeu de souveraineté nationale.

Fabienne Schmitt (Bureau de Bruxelles)



ÉCONOMIE FIBRE OPTIQUE

Internet : dans les campagnes, des réseaux de fibre optique menacés

Par Pierre Manière

Publié hier à 16h00, modifié à 11h31

Lecture 7 min.

Article réservé aux abonnés

[Offrir l'article](#)

[Lire plus tard](#)

REPORTAGE | Dans les territoires ruraux de l'Hexagone, les collectivités ont installé, grâce à d'importantes subventions publiques, de vastes réseaux Internet à très haut débit. Mais leur exploitation coûte parfois si cher que certains gestionnaires d'infrastructures redoutent d'être étouffés financièrement.

Le chantier bat son plein, mercredi 24 septembre au matin, sur une petite route en bordure de Navilly, un village de 435 habitants de la Saône-et-Loire. Perché sur la nacelle d'une camionnette, l'un des trois techniciens de la société BVS, une PME spécialisée dans les réseaux numériques, installe un nouveau câble de fibre optique sur des poteaux, de part et d'autre d'un tunnel qui passe sous des voies ferrées. Impossible, pour des raisons de sécurité, de le suspendre au-dessus des caténaires de la SNCF. Les techniciens n'ont d'autre choix que de le faire passer sous le tunnel, par le biais d'un fourreau tout juste enfoui au milieu de la route.

Ces travaux permettront aux habitants de deux maisons situées de l'autre côté du tunnel de disposer d'un Internet ultrarapide. Mais ils sont loin d'être neutres sur le plan financier. Entre l'installation du câble, la soudure de ses six fibres optiques ou les tests pour s'assurer que tout fonctionne bien, la facture de ce travail minutieux, qui a mobilisé les techniciens pendant une journée, est salée : entre « *9 000 euros et 10 000 euros, pour seulement deux maisons* », confie Virginia Martin, la directrice de la mission très haut débit de la Saône-et-Loire. Ces travaux relevant de la « vie du réseau » foisonnent. « *Ce n'est jamais fini* », soupire la responsable.

Le cas de Navilly illustre l'équation budgétaire pour le moins complexe de l'exploitation d'un réseau de fibre dans les campagnes : des coûts élevés pour un nombre de clients limité. C'était déjà le cas pour la construction du réseau – ils s'établissent à 165 millions d'euros en Saône-et-Loire, qui a bénéficié d'une subvention de l'Etat de 87 millions, pour 102 000 logements, dont 60 % sont abonnés à la fibre. Ça l'est aussi pour son exploitation dans la mesure où l'addition à l'échelle du département s'élèvera cette année entre « *2 millions et 3 millions d'euros* », selon Henri-Bénigne de Vregille, le directeur général de Bourgogne-Franche-Comté Numérique, la société publique responsable des réseaux ruraux de la Saône-et-Loire, mais aussi de la Côte-d'Or, du Jura, de l'Yonne et de la Nièvre.



L'installation doit être enterrée sous une ligne SNCF, à Navilly (Saône-et-Loire), le 24 septembre 2025.
CLAIRE JACHYMIK / HANS LUCAS POUR « LE MONDE »

« *Le problème, insiste ce dernier, c'est que ces coûts s'avèrent bien plus élevés qu'anticipé.* » Selon lui, à ce jour, les recettes du gestionnaire d'infrastructures – en l'occurrence Bourgogne-Franche-Comté Fibre (BFC Fibre), filiale d'Orange Concessions (groupe Orange), qui commercialise la fibre optique aux opérateurs grand public – ne couvrent pas ces dépenses et les investissements initiaux des collectivités. Au point de menacer le fragile équilibre économique qui permet de financer l'entretien des réseaux.

Situations précaires

Dans l'Hexagone, ces préoccupations sont partagées par la majorité des 85 réseaux ruraux, ou réseaux d'initiative publique (RIP), construits par les départements dans le cadre du plan national de mise en place de la fibre optique. Lancé en 2013, celui-ci ambitionne de généraliser l'accès à cette technologie dans tout le pays d'ici à la fin de l'année.

Jusqu'à présent, il a coûté 23 milliards d'euros – dont plus de la moitié d'argent public –, selon un rapport de la Cour des comptes publié le 2 avril. Si l'Etat n'a pas lésiné sur les subventions, c'est précisément pour permettre aux habitants des campagnes et des zones peu peuplées de bénéficier de la fibre. Et ce, au même prix que dans les villes. Car ces territoires majoritairement ruraux, qui représentent environ 45 % de la population, sont jugés peu rentables par les opérateurs.



Le coût du chantier est compris entre « 9 000 euros et 10 000 euros », d'après Virginia Martin, la directrice de la mission très haut débit de la Saône-et-Loire. A Navilly, le 24 septembre 2025. CLAIRE JACHYMIK / HANS LUCAS POUR « LE MONDE »

Problème, beaucoup de RIP considèrent leur situation financière comme étant précaire, voire en péril : 75 % d'entre eux ont « *observé des surcoûts liés à l'exploitation des réseaux* », relève la Cour des comptes dans son rapport. C'est le cas du Syndicat intercommunal d'énergie et d'e-communication de l'Ain. Celui-ci gère, par le biais d'une régie, le réseau de fibre du département, permettant à près de 350 000 habitations et entreprises d'y accéder. Son vice-président, Michel Chanel, déplore un net déséquilibre entre ses recettes et ses coûts d'exploitation. « *On brûle 3 millions de cash par an* », se lamente-t-il.

Et pour cause : les dépenses explosent dans *« ce territoire très rural, où les lignes de fibre s'étendent, en moyenne, sur 1 kilomètre pour parvenir au client »*. Ce qui entraîne des interventions aussi difficiles que coûteuses quand des dysfonctionnements surviennent. Face à cette situation intenable, M. Chanel redoute, à partir de 2027, de devoir *« restreindre la maintenance, qui entraînera une forte dégradation du réseau »*. Avec, par ricochet, le risque d'inciter des clients à bouder la fibre, et à se tourner vers des technologies alternatives, comme la 4G ou la 5G à usage fixe, voire le satellite.

D'autres acteurs, eux, sont déjà dans le rouge. *« Il y a quinze jours, je suis passé tout près de la cessation de paiement »*, s'est ému Thibaut Simonin, le président de Charente Numérique, lors d'un colloque réunissant la filière des télécoms, le 14 mai à Paris. Ce syndicat mixte, qui gère 116 000 lignes de fibre dans le département, s'est dit étranglé sur le plan financier. *« On ne tiendra pas trois ans, a renchéri M. Simonin. Je ne suis même pas sûr qu'on soit capable de monter le budget de l'année prochaine. »*

« Déviation » des coûts

Outre les collectivités qui ont construit les RIP, les opérateurs d'infrastructures auxquels a été confiée l'exploitation, après des appels d'offres, tirent aussi la sonnette d'alarme. Méconnus du grand public, ces acteurs s'appellent Orange Concessions, XP Fibre (filiale d'Altice France, la maison mère de SFR), Altitude Infra, Axione (filiale de Bouygues Energies & Services), ou Lumière (ex-TDF). Depuis le lancement du plan d'installation de la fibre, *« beaucoup d'imprévus ont engendré une déviation très significative de nos coûts »*, insistait Arnaud Van Troyen, le directeur général d'Altitude Infra, lors d'un colloque, le 17 septembre, à Dijon.



A Navilly (Saône-et-Loire), le 24 septembre 2025. CLAIRE JACHYMIK / HANS LUCAS POUR « LE MONDE »

Le dirigeant a évoqué les dégradations liées aux raccordements parfois chaotiques des abonnés, après le passage de sous-traitants indéclicats et sous-payés. Mais aussi les « *phénomènes climatiques* », qui vont crescendo : « *Nous l'avons vu de façon dramatique dans l'Aude* », a-t-il expliqué. Dans ce département, les équipes d'Altitude Infra reconstruisent une grande partie des réseaux dévorés par les flammes du gigantesque incendie qui a ravagé, du 5 au 9 août, près de 17 000 hectares de végétation.

Pour doper leurs recettes et éviter de sombrer, la plupart des RIP espèrent renégocier les prix de gros auxquels ils vendent leur fibre aux opérateurs commerciaux. Orange, SFR, Bouygues Telecom et Free paient autour de 5 euros par ligne par mois. Préconisé en décembre 2015 par l'Arcep, le régulateur des télécoms, ce tarif n'a pas été révisé depuis. Rien n'interdit aux RIP de l'augmenter, mais, s'ils le font, ils s'exposent alors à la perte de leurs subventions. Résultat : tous font pression sur le régulateur pour qu'il revoie sa copie.

C'est le cas de Nouvelle-Aquitaine très haut débit (NATHD). Cette société publique locale exploite et commercialise cinq RIP sur sept départements de la région, pour un total de 730 000 logements raccordables à la fibre. En décembre 2023, elle a décidé un quasi-doublement du prix d'accès à son réseau, à plus de 10 euros par ligne par mois. Mais NATHD s'est heurtée, le 2 avril 2024, à un avis négatif de l'Arcep, qui s'interrogeait sur le « *caractère objectif et proportionné* » de la décision. Ce qui l'a obligée à renoncer à son augmentation, de peur que l'Etat ne ferme le robinet des subventions. « *Ce n'est que partie remise* », espère Mathieu Hazouard, le président de NATHD. Sinon, prévient-il, il n'aura d'autre choix que de « *demande tous les ans aux collectivités de compenser [ses] déficits (...), ce qui n'est pas acceptable* ».

A Navilly (Saône-et-Loire), le 24 septembre 2025. CLAIRE JACHYMIK / HANS LUCAS POUR « LE MONDE »

Face à la colère des réseaux d'initiative publique, l'Arcep a lancé, le 24 juillet, une consultation publique visant à « *objectiver* » leurs coûts d'exploitation, en vue de proposer, d'ici à la fin de l'année, une « *évolution éventuelle* » des prix de gros. « *Certaines raisons peuvent expliquer que les coûts d'exploitation se*

soient avérés plus importants que prévu », convient Laure de La Raudière, la présidente du régulateur.

Promesse d'équité

Mais concernant les difficultés financières de certains réseaux, elle n'écarte pas *« la possibilité que, pour gagner les appels d'offres, certains exploitants [les opérateurs d'infrastructures] se soient montrés trop optimistes sur leurs plans d'affaires »*.

Un avis que ne partage pas Ilham Djehaïch-Mezouar, la présidente d'Infranum, la fédération des entreprises françaises des infrastructures numériques, et directrice générale d'Altitude Infra THD. Hors de question, à ses yeux, de remettre en question les plans d'affaires : tous ont, d'après elle, été *« audités »*, et passés au crible par les *« experts »*, les *« conseillers juridiques (...) et financiers »*, qui ont accompagné les collectivités.

Du côté des grands opérateurs commerciaux, la perspective de voir ces tarifs de gros augmenter fait figure d'épouvantail. Directrice des relations extérieures d'Iliad, la maison mère de Free (dont le propriétaire, Xavier Niel, est actionnaire à titre individuel du Groupe Le Monde), Ombeline Bartin considère que *« les difficultés financières des réseaux ruraux ne sont pas objectivées »*. Elle renvoie au rapport de la Cour des comptes qui, il est vrai, précise que *« le risque d'un déficit d'exploitation pérenne sur un RIP (...) n'est, à ce stade, pas avéré »*. Si elle convient qu'il peut *« exister des problèmes localement »*, M^{me} Bartin argue que les tarifs de gros ont été *« longuement négociés, et acceptés, avec des opérateurs d'infrastructures qui connaissent leur métier »*. Elle précise aussi qu'il existe déjà *« des clauses permettant une certaine évolution des prix »*.

A Navilly (Saône-et-Loire), le 24 septembre 2025. CLAIRE JACHYMIK / HANS LUCAS POUR « LE MONDE »

A Orange, la réponse diffère selon que l'on s'adresse à l'opérateur commercial, bien connu du grand public, ou à Orange Concessions, son opérateur d'infrastructures, qui gère pas moins de 4,6 millions de lignes en fibre optique pour le compte des collectivités. Si le porte-parole du second plaide, comme ses homologues, pour « *une augmentation maîtrisée* » des tarifs de gros, le porte-parole du premier souhaite, tout comme Free, « *la pleine application de ses contrats* ». Avec sa casquette d'opérateur commercial, Orange se fend aussi d'un avertissement : « *Si les coûts des opérateurs augmentaient, projette le porte-parole, il serait difficile de ne pas les répercuter sur les prix de vente aux clients.* » De quoi réduire à néant la promesse d'équité tarifaire du plan national de mise en place de la fibre. Avec une France des champs qui paierait alors plus cher sa fibre que celle des villes.

Pierre Manière