

REVUE DE PRESSE



04/12/2025



FONCTION PUBLIQUE

Élections professionnelles : les modalités de tirage au sort de membres des instances en passe d'être précisées

Après le passage en CCFP le 13 octobre 2025 du projet de décret "relatif à la simplification et à l'harmonisation des dispositions électorales applicables aux élections professionnelles dans la fonction publique", qui avait reçu un avis favorable à l'unanimité, la DGAFP a précisé aux organisations syndicales de la fonction publique le calendrier de sa publication lors d'un nouveau groupe de travail le 27 novembre. Un projet d'arrêté sur les modalités du tirage au sort en cas d'absence de membres de plusieurs instances dans la FPE et la FPH a également été présenté.



Le projet de décret en Conseil d'État prévoit l'introduction du recours au tirage au sort en cas d'impossibilité de remplacement des membres des instances par les organisations syndicales pour les trois versants de la fonction publique. CJ

Un nouveau groupe de travail consacré aux élections professionnelles dans la fonction publique a eu lieu jeudi 27 novembre, dédié à la communication institutionnelle et à la poursuite du chantier réglementaire.

Celui-ci a déjà été largement ouvert avec le passage en CCFP (Conseil commun de la fonction publique), le 13 octobre, du décret "relatif à la simplification et à l'harmonisation des dispositions électorales applicables aux élections professionnelles dans la fonction publique", qui avait reçu un avis favorable de l'ensemble des organisations syndicales (lire sur AEF info (<https://www.aefinfo.fr/depeche/739097-les-syndicats-votent-en-ccfp-les-textes-sur-les-elections-professionnelles-et-la-facilitation-des-mobilites-public-privé>)). D'après la DGAFP (Direction générale de l'administration et de la fonction publique), le décret, actuellement à l'étude au Conseil d'État, est prévu pour publication en décembre 2025 au plus tôt, début 2026 au plus tard.

Un projet d'arrêté pour le tirage au sort

Parmi les dispositions introduites par ce texte figure la possibilité, au sein des comités sociaux et des commissions administratives paritaires de la FPE (Fonction publique de l'État) et de la FPH (Fonction publique hospitalière), de recourir au tirage au sort en cas "d'impossibilité de désignation par les organisations syndicales" - un dispositif d'ores et déjà prévu pour les CAP (Commissions administratives paritaires) et CCP (Commissions consultatives paritaires) de la FPT (Fonction publique territoriale). Bruno Leveder (FSU) détaille : "Actuellement, si un siège se trouve vacant à la suite d'un départ en raison d'un changement d'affectation, d'un départ en retraite ou d'une démission, l'administration est tenue de demander à l'organisation syndicale concernée de le pourvoir. Or, certaines organisations - notamment petites - peuvent se trouver dans l'impossibilité de le faire".

L'enjeu du projet d'arrêté étudié est de prévoir les modalités du tirage au sort de membres au sein des agents sur liste électorale pour permettre de combler cette vacance. Ce dernier prévoit notamment un délai de "quinze jours" pour la désignation d'un membre par l'organisation syndicale concernée. Au-delà de ce délai, qui n'est pas davantage précisé dans le texte, l'autorité auprès de laquelle est placée l'instance organise sa désignation par tirage au sort. L'autorité établit une liste des agents remplissant, à la date du tirage au sort, les conditions d'éligibilité, au plus tôt un mois et, au plus tard, huit jours avant le tirage au sort. Ce dernier peut-être annulé en cas de désignation d'un membre dans l'intervalle. Les dispositions de l'arrêté entrent en vigueur lors du "prochain renouvellement général des instances de dialogue social dans la fonction publique".

La DGAFF s'est engagée à revoir certains éléments de ce texte afin de préciser les délais et détails de la procédure, qui doit être "solide" juridiquement afin de ne pas être "contestée", estiment les syndicats interrogés. Une nouvelle version du texte devrait être présentée en groupe de travail le 22 janvier prochain.

Un dialogue social fluide

La DGAFF a également présenté les supports de communication institutionnels annonçant la tenue des élections du 3 au 10 décembre 2026, sur lesquels les organisations syndicales ont pu apporter leurs suggestions. Pour Laure Revel (CFDT), le dialogue social reste toujours "qualitatif" et "respectueux". Les sujets abordés lors de ce groupe de travail ne sont effectivement pas "conflictuels", selon Olivier Bouis (FO), qui se dit surtout "vigilant" sur la "possibilité des organisations syndicales de développer leurs propres communications au moment du vote, avec toutes les possibilités offertes par la réglementation". "Même si c'est réglementé, dans la pratique, il peut y avoir une obstruction de la part de l'employeur", estime-t-il.

Au-delà des sujets à l'ordre du jour, les syndicats ont également pu revenir sur d'autres aspects de l'organisation des élections. Laure Revel (CFDT) s'interroge notamment sur la mise en place du vote électronique dans les trois versants (lire sur AEF info (<https://www.aefinfo.fr/depeche/723252-elections-professionnelles-apres-la-validation-des-regles-de-vote-electronique-la-dgafp-finalise-le-cahier-des-charges>)) : "Nous avons demandé à avoir un état des lieux sur le choix des prestataires pour des solutions de vote électronique. Il s'agit notamment de savoir combien d'établissements de la FPH et de collectivités ont lancé des appels d'offres, ce que la DGCL (Direction générale des collectivités locales) et la DGOS (Direction générale de l'offre de soins) ignorent". L'enjeu, ici, est d'assurer le bon déroulement des élections par ce biais, notamment dans les grosses collectivités.

Dialogue social (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21299>) Justice - Jurisprudence (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21309>)

CONTACTER LE JOURNALISTE



SUIVRE CE SUJET



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

Dépêche n° 741731  3 min de lecture

Par Danae Corte Publiée le 28/11/2025 à 12h18

Le ministère de l'Intérieur dresse un état des lieux de l'organisation et le fonctionnement des SGCD

Près de 80 % des SGCD (secrétariats généraux communs départementaux) ont conduit ou sont engagés dans un processus de réorganisation de leur service RH, 80 % portent un plan d'action local, conformément aux recommandations de la mission inter-inspections sur les SGCD et plus de la moitié conduisent ou ont conduit un projet de service, selon un état des lieux dressé par le ministère de l'Intérieur en octobre 2025. Ce point devrait être présenté lors du CSA de réseau des DDI du 6 novembre, ajourné par le départ des syndicats.



L'ensemble des SGCD soutiennent la préfecture et les DDI de leurs départements. Schutterstock - sylv1rob1
C'est une photographie générale des secrétariats généraux communs départementaux que livre la Dmates (Direction des missions de l'administration territoriale et de l'encadrement supérieur) du ministère de l'Intérieur dans son "état des lieux de l'organisation et du fonctionnement" de ces structures créées en janvier 2021 pour assurer les fonctions support et la gestion des agents des préfectures et des DDI. Ce tour d'horizon chiffré devait initialement être présenté lors du CSA de réseau des DDI du 6 novembre.

Mais son ordre du jour a été ajourné en raison du départ de l'ensemble des organisations syndicales pour dénoncer l'absence de concertation et la concentration des pouvoirs dans les mains des préfets par plusieurs textes récents dont elles demandent la suspension (lire sur AEF info (<https://www.aefinfo.fr/depeche/740608-les-organisations-syndicales-des-ddi-protestent-contre-une-nouvelle-reforme-de-ladministration-territoriale-de-letat/>)). Cet état des lieux complète le point présenté par le ministère de l'Intérieur en février dernier sur le second plan d'action des SGCD (lire sur AEF info (<https://www.aefinfo.fr/depeche/727169-missions-socles-indicateurs-bonnes-pratiques-le-suivi-du-plan-daction-des-sgcd-se-concretise/>)) et lancé à l'automne 2023, sur recommandation de la mission inter-inspection les concernant, pour régler les difficultés consécutives à leur création, en pleine crise sanitaire (lire sur AEF info

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/698966-qualite-de-service-professionnalisation-mutualisation-rh-les-sgcd-nont-pas-atteint-leurs-objectifs-qualite-de-service-professionnalisation-mutualisation-rh-les-sgcd-nont-pas-atteint-leurs-objectifs-qualite-de-service-professionnalisation-mutualisation-rh-les-sgcd-nont-pas-atteint-leurs-objectifs>)).

"Démarche proactive de réécriture des contrats de service"

Près de cinq ans après leur création et deux plans d'actions et de soutien plus tard, les SGCD semblent se stabiliser. En effet, constate le ministère de l'Intérieur, "plusieurs jalons du plan d'actions national ont été franchis : actualisation des missions socles RH et numériques, note de gouvernance, déclinaison du plan d'actions sur le maillage local...". D'où la décision de "dresser une radiographie du réseau des SGCD au travers d'une grande enquête" (1) analysant divers aspects du fonctionnement de ces structures et dont les résultats sont à même de permettre "à chaque directeur de 'situer' son SGCD par rapport aux autres et viendront enrichir l'animation du réseau".

Premier enseignement, les SGCD "s'inscrivent dans une démarche proactive de réécriture de leur contrat de service" (2), 15 % des répondants ayant achevé cette réécriture, 33 % étant en train de la mener et 30 prévoyant de le faire. Les directeurs de SGCD indiquent mettre davantage l'accent à cette occasion sur les RH et l'immobilier (cité par 53,4 % des répondants), le plan de continuité de service (50,5 %), les questions budgétaires (38,8 %), et le numérique (29,1 %). En outre, concernant les annexes au contrat, "les DRH et directions métiers des ministères parties prenantes à l'[administration territoriale de l'État] ont communément réalisé des chantiers visant à redéfinir le 'qui fait quoi' en matière RH et à asseoir les compétences socles des SGCD dans le domaine du numérique", observe l'enquête. Une démarche complétée par une réorganisation de leurs services RH pour près de 76 %.

Difficultés à recruter

Sur le volet RH toujours, 61 % des SGCD indiquent rencontrer des difficultés à recruter. La moitié des SGCD affiche en outre un taux de renouvellement des agents entre 20 % et 40 % sur les deux dernières années (ce taux est inférieur à 20 % pour 35 SGCD, entre 40 % et 60 % pour 14 d'entre eux, un se situant entre 60 % à 70 %), ce qui pourrait illustrer certaines difficultés en matière de conditions de travail, dues à la mise en route compliquée de ces structures en l'absence de convergence entre SGCD, préfectures et DDI – que les plans d'actions devaient justement régler. Pour autant, nuance la Dmates, "le taux de vacance de poste au sein des SGCD est en moyenne inférieur à 5 %".

Les SGCD se sont par ailleurs dotés de règlements intérieurs "définissant le régime et les modalités de travail applicables à tous les personnels" au sein de leur périmètre. "Ces règlements intérieurs peuvent contenir des dispositions relatives aux

bonnes pratiques conciliant vie privée et vie professionnelle", commente l'enquête, précisant que 22 % des règlements préfectures-SGCD sont uniformisés avec ceux des DDI et que 32 % d'entre eux "comprennent une dimension équilibre vie professionnelle-vie personnelle".

Renforcer la proximité avec les agents

Autre progrès, 85 % des SGCD "portent un plan d'actions local, conformément aux recommandations de la mission inter-inspections". Ces plans se focalisent principalement sur quatre axes : le renforcement de la proximité avec les agents (plus de 88 % des SGCD) ; la rationalisation des processus (plus de 63 %) ; le renforcement de l'attractivité (plus de 35 %) ; et le renforcement des liens avec le secrétaire général de la préfecture (plus de 33 %). Par ailleurs plus de la moitié (55 %) conduisent ou ont conduit un projet de service portant en particulier sur le management et la cohésion d'équipe (plus de 86 % des SGCD), la qualité du service rendu (84 %), la communication et les actions conduites en matière de SST (Santé et sécurité au travail) et de QVT (qualité de vie au travail) (35 %).

L'étude apporte toutefois un bémol au chapitre du dialogue social puisque seulement 38 % des répondants confirment la mise en place par les préfets (comme prévu par la note de gouvernance) d'un comité de suivi local, instance informelle associant les organisations syndicales élues au sein des différents CSA du département pour aborder les sujets relevant du SGCD. Cependant, souligne la Dmates, "les sujets liés au SGCD sont systématiquement abordés à l'occasion des CSA locaux" (mais 16 % des directeurs de SGCD indiquent ne pas participer systématiquement aux instances de dialogue social des DDI).

À noter enfin que la question immobilière "constitue un sujet de préoccupation majeure auprès de l'ensemble du réseau (98 % des répondants)", relève l'enquête qui précise que 75 % des structures disposent d'un chargé de mission exclusivement dédié à ce sujet. Les opérations menées (45,4 % sont achevées et 43,2 % sont en cours) concernent tant les DDI que les préfectures et visent essentiellement à réorganiser l'espace (modernisation, densification...), à déménager pour regrouper le déménagement ou à assurer l'entretien.

Le profil des SGCD et des délégués à l'appui au pilotage

Selon l'enquête de la Dmates, 48,5 % des SGCD comptent entre 50 et 80 agents, près de 20 en totalisant moins de 50, 18,4 % entre 80 et 120 et 13,6 % plus de 120. Un peu plus de 70 % sont implantés sur le site de la préfecture, le reste étant localisés soit sur un site de DDI, soit au sein d'une cité administrative ou autre. Si tous soutiennent la préfecture et les DDI de leurs départements respectifs (ce qui est leur rôle), un sur cinq soutient d'autres structures comme les Sgar ou certains services à compétence régionale.

La Dmates dresse également le portrait des délégués à l'appui au pilotage, nouvelle fonction qui s'est substituée aux référents de proximité (lire sur AEF info (<https://www.aefinfo.fr/depeche/720315-sgcd-le-ministere-de-linterieur-va-transformer-les-referents-de-proximite-en-adjoints-au-pilotage>)) : 90 % d'entre eux étaient référents de proximité

auparavant et la grande majorité (91 %) est attaché territorial, 40,5 % étant issus du ministère de l'Intérieur (les autres proviennent notamment des ministères de la Transition écologique, de l'Agriculture et des ministères sociaux) Sur les 276 agents "DAP", 186 occupent unique cette fonction et 90 assurent des missions de référent de proximité et de DAP

(1) enquête réalisée de juin à octobre 2025.

(2) Les contrats de service décrivent les missions assurées par le SGCD pour le compte des DDI et de la préfecture du département, ainsi que les modalités de travail et les engagements réciproques définissant la relation de service entre le SGCD et les structures bénéficiaires de ses prestations.

Etat – Opérateurs (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21356>) Réformes (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21297>) 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° 741706  5 min de lecture

Par Clarisse Jay Publiée le 04/12/2025 à 09h00

À LIRE AUSSI

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/740608-les-organisations-syndicales-des-ddi-protestent-contre-une-nouvelle-reforme-de-l-administration-territoriale-de-l-etat>) (<https://www.aefinfo.fr/depeche/740196-plf-2026-les-deputes-renforcent-en-commission-des-lois-les-effectifs-de-l-administration-territoriale-de-l-etat>)

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/731843-gouvernance-formation-des-delegues-au-pilotage-contractuels-la-mise-en-oeuvre-du-plan-d-action-des-sgcd-se-poursuit>) (<https://www.aefinfo.fr/depeche/724680-manque-de-moyens-conditions-de-travail-les-agents-de-l-ate-ont-le-moral-en-berne-selon-le-barometre-social-2024>)

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/723619-le-ministere-de-l-interieur-precise-les-principes-de-gouvernance-locale-et-de-pilotage-des-services-des-sgcd>) (<https://www.aefinfo.fr/depeche/742000-la-ville-de-rennes-revalorise-sa-participation-au-financement-de-la-mutuelle-des-agents>)

Pourquoi le recrutement des élites au sommet de l'Etat suscite un vrai malaise

Après les « dysfonctionnements » constatés dans la procédure de recrutement à la sortie de l'INSP (ex-ENA), le gouvernement avait promis un audit. Il sera lancé la semaine prochaine.



En 2019, Emmanuel Macron avait annoncé la suppression de l'ENA et de son emblématique classement de sortie. (Photo Patrick Hertzog/AFP)

Par **Marie-Christine Corbier**

Publié le 3 déc. 2025 à 18:00 | Mis à jour le 3 déc. 2025 à 18:05

C'était une réforme qu'Emmanuel Macron avait annoncée dans la foulée du mouvement des « gilets jaunes ». **La suppression de l'ENA et du classement de sortie** devaient permettre de « bâtir quelque chose qui fonctionne mieux », avait-il promis. La réforme s'est mise en oeuvre par étapes, jusqu'à la suppression du classement que les 89 élèves de la promotion Paul-Emile Victor de l'Institut national du service public (INSP, ex-ENA) viennent d'expérimenter.

Il en ressort un vrai « malaise », selon les mots d'un haut fonctionnaire, à tel point que **le ministre délégué en charge de la Fonction publique, David Amiel**, a reconnu des « dysfonctionnements » et promis « un audit ». Il sera « lancé dès la semaine prochaine », confie son entourage.

60 % des postes « dealés » avant l'appariement

La nouvelle procédure d'appariement devait mettre fin au classement de sortie tout en préservant l'anonymat des candidats, afin d'éviter tout népotisme ou favoritisme. Connectés à une plateforme similaire à **Parcoursup**, les élèves ont envoyé des CV sans photo et sans nom, et des lettres de motivation dans lesquelles ils avaient interdiction de donner des éléments permettant de les identifier. Ils ont usé de périphrases, sans dire qu'ils avaient travaillé pour telle ou telle organisation.

« Ceux entrés par la voie du concours docteur n'avaient pas le droit de dire qu'ils avaient fait une thèse, confie un élève. Ceux du concours interne ne pouvaient pas dire qu'ils avaient travaillé dans telle administration... »

LIRE AUSSI :

- **EN CHIFFRES – La fonction publique face au défi du vieillissement de ses agents**

Les employeurs publics, eux, étaient censés faire leur choix avec ces documents. « Mais, dans les faits, certains sont allés consulter nos profils LinkedIn pour essayer de savoir qui était qui parmi les 89 élèves, raconte l'un d'eux. La phase de l'anonymat a été un échec. » Selon un document établi par les élèves, que « Les Echos » ont pu consulter, 60 % des postes ont été « dealés avant l'appariement ». La deuxième phase de recrutement a donné lieu à d'autres dérives.

« Rupture d'égalité et d'équité, favoritisme, manque de transparence, cooptation, magouilles et arrangements, voilà ce que nous retenons de la procédure », écrivent les élèves dans ce document. Au final, des élèves au profil très juridique se sont vus fermer la route des tribunaux administratifs et des profils non-économistes se sont retrouvés dans des entretiens à Bercy...

« *L'appariement, c'est un cauchemar de bureaucrates* »

Un fin connaisseur de la haute administration

Ce document a été présenté mi-novembre à la direction de l'INSP et à la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'Etat (Diese) dans une ambiance houleuse, selon un témoin. « On nous a traités d'enfants gâtés, relate-t-il. Quand, au sommet de l'Etat, on n'arrive plus à avoir de logique méritocratique, c'est un sujet d'intérêt général ! »

Plusieurs interlocuteurs s'accordent à dire que l'anonymat a été un échec. Et citent le ministère de l'Intérieur qui a « fait son marché » sans tenir compte de cette règle. « L'appariement, c'est un cauchemar de bureaucrates, tacle un fin connaisseur de la haute administration. Plutôt que d'être face à une centaine de candidatures sans savoir les hiérarchiser, les employeurs ont cherché à passer entre les lignes et à se faire leur propre idée. Il ne faut pas leur jeter la pierre. »

« On est revenus à la situation d'avant 1945, quand le népotisme et le piston prévalaient, c'est ça, le vrai sujet ! », déplore un haut fonctionnaire.

Audit et nouvelle procédure

Faut-il rétablir le classement de sortie - qui laissait le choix aux élèves et non aux employeurs ? David Amiel balaie l'idée. Il promet un audit qui aboutira à une procédure « plus simple et plus claire » et dont « devra s'emparer » la prochaine direction de l'INSP - Maryvonne Le Brignonen avait prévu de longue date de quitter son poste en janvier.

LIRE AUSSI :

- **ENQUÊTE - Face au chaos politique, le grand désarroi des hauts fonctionnaires**
- **CHRONIQUE - Les jeunes diplômés doivent venir régénérer la classe politique en France**

« Un audit conduit par ceux qui ont mis en place la réforme ? Mais ça va faire rigoler tout le monde ! » reprend ce haut fonctionnaire. Au ministère, on défend une « logique

d'amélioration continue » et on promet des conclusions « cohérentes avec ce qui se fait dans d'autres écoles de service public ».

Il faut « un retour d'expérience associant tout le monde, y compris les représentants des élèves, l'association des anciens et les employeurs », plaide la présidente de l'association des anciens élèves de l'ENA et de l'INSP. Isabelle Saurat appelle à abandonner l'anonymat, à « mieux former les employeurs » et à renforcer le rôle de la commission de suivi pour « assurer l'équité ».

« Le risque, si on ne rectifie pas le tir, c'est que tout le monde se détourne du concours et que l'on recrute plus de contractuels », prévient un défenseur du concours, rappelant que la réforme s'est faite dans un contexte où l'exécutif voulait moins de fonctionnaires.

Marie-Christine Corbier

THÉMATIQUES ASSOCIÉES

Service public

Universités & enseignement supérieur

EN CHIFFRES

RSA, allocation handicapée, minimum vieillesse : le nombre de bénéficiaires d'aides sociales continue d'augmenter

Dans son rapport annuel, la Drees estime à 6,9 millions le nombre de Français couverts par les minima sociaux, soit 10 % de la population.

Mais les évolutions sont contrastées selon les prestations.



En moyenne, les allocations représentent 37 % du revenu disponible des ménages pauvres. (Philippe HUGUEN/Photo AFP)

Par **Charles Plantade**

Publié le 4 déc. 2025 à 06:30 | Mis à jour le 4 déc. 2025 à 06:34



Votre abonnement vous permet d'accéder à cet article

En plein débat sur l'**allocation sociale unique**, ces chiffres tombent à point nommé. D'après le rapport annuel du service statistique du ministère du Travail paru ce jeudi, près de 4,25 millions de Français bénéficiaient d'au moins une aide sociale en 2024, soit

1,3 % de plus qu'en 2023. Une augmentation plus nette, après deux années de hausses légères (+0,4 % en 2022 et +0,5 % en 2023).

Plus représentatif encore, la Drees note qu'en incluant les conjoints et les enfants à charge, « environ 6,9 millions de personnes sont couvertes par les minima sociaux fin 2023, soit 10 % de la population ». Une proportion qui atteint même trois Français sur dix en Outre-Mer.

Moins de personnes au RSA, l'AAH toujours dynamique

Si la Drees recense une douzaine d'aides différentes, les quatre principaux dispositifs restent le Revenu de solidarité active (RSA), l'allocation aux adultes handicapés (AAH), le minimum vieillesse et l'allocation de solidarité spécifique (ASS). Ils représentent à eux seuls 96 % des allocations versées.

Si on détaille par allocation, les effectifs évoluent en réalité de manière très différente. Le nombre de bénéficiaires du RSA diminue légèrement en 2024 (-0,5 %, après -2,0 % en 2023), pour revenir à 1,84 million fin 2024.

« À l'inverse, la croissance du nombre de bénéficiaires de l'allocation aux adultes handicapés (AAH) se poursuit en 2024 (+3,3 %) pour atteindre 1,40 million en fin d'année », souligne l'étude. La hausse pour l'AAH avait déjà atteint +4,5 % en 2023 (en lien avec la déconjugalisation de la prestation au 1^{er} octobre 2023). De même, « après une hausse soutenue en 2023 (+4,6 %), les effectifs du minimum vieillesse continuent d'augmenter vivement en 2024 (+4,3 %) pour s'élever à 754.500 allocataires. »

LIRE AUSSI :

- **EN CHIFFRES – Qui sont les chômeurs ? L'étude qui casse les stéréotypes**
- **ZOOM – Prime de Noël : cinq questions pour comprendre la polémique**

Au total, le coût des versements atteint 33,3 milliards d'euros en 2024 au titre des minima sociaux (1,1 % du PIB), marquant une hausse de 3,2 % par rapport à 2023 (en euros constants, c'est-à-dire en neutralisant l'effet de l'inflation). Un effort budgétaire qui, joint à la fiscalité directe favorable aux ménages les plus modestes, permet de réduire d'un tiers le nombre de personnes pauvres. Sans cela, 21,3 % de la population soit

13,5 millions de Français vivraient sous le seuil de pauvreté, contre 9,1 millions avec. En moyenne, les allocations représentent 37 % du revenu disponible des ménages pauvres.

Pas de « trappe à l'inactivité »

En revanche, certaines données viennent relativiser les arguments de ceux qui craignent que les aides sociales se substituent au travail, et qui pointent les « trappes à l'inactivité ». Un locataire seul sans revenu d'activité quelconque peut toucher 873 euros mensuels d'allocations (572 euros de RSA et 301 euros d'aides au logement), contre 1.673 euros en étant au SMIC, prime d'activité de 246 euros comprise.

LIRE AUSSI :

- **EN CHIFFRES – Emploi, pauvreté : que deviennent vraiment les chômeurs en fin de droits**
- **CHRONIQUE – Lutter contre les inégalités... ou contre la pauvreté ?**

Le passage de l'inactivité à l'emploi au SMIC s'accompagne d'un « gain financier net substantiel » puisque le niveau de vie d'un inactif au RSA représente 52 % de celui d'un salarié au SMIC, souligne la Drees. « De manière générale, quelle que soit la composition familiale, le revenu disponible augmente avec le salaire et il est plus élevé avec un salaire au SMIC que sans salaire », observent les auteurs de l'étude.

« Privilégier l'incitation au travail »

Ce pourrait être un caillou dans la botte du gouvernement, en pleine réflexion sur l'**aide sociale unique** (ASU). Ce projet de loi, présenté « prochainement » en Conseil des ministres, doit « privilégier l'incitation au travail pour sortir de la pauvreté ».

Dans les colonnes de la « Tribune Dimanche », le ministre du Travail Jean-Pierre Farandou a résumé la position de l'exécutif : « À composition égale, il faut faire en sorte qu'un foyer qui travaille doit gagner plus qu'un foyer qui ne vit que d'aides sociales ».

Réforme structurelle majeure remise sur la table de Sébastien Lecornu, l'ASU se basera sur un « revenu social de référence par foyer, pour une plus grande équité et lisibilité ». De la sorte, « chacun connaîtra le revenu de son foyer et le montant des aides perçues, via une plateforme », a expliqué l'ancien patron de la SNCF, sans détailler le mode de calcul de ce revenu de référence.

Laurent Wauquiez, le patron des députés Les Républicains, préconise, lui, « une allocation sociale unique », plafonnée à 70 % du SMIC.

LIRE AUSSI :

- **EN CHIFFRES - Chômage : les chiffres de France travail déjouent les prévisions**
- **CHRONIQUE - Un débat présidentiel mal engagé sur le social**

Charles Plantade

THÉMATIQUES ASSOCIÉES

Les Républicains

Indicateurs économiques

Finances Publiques

Retraites

Sébastien Lecornu

« Jamais le culte du chef ne s'est si bien porté » : comment le charisme est devenu un atout maître en entreprise

ANALYSE

Marine Miller

Margherita Nasi

Visionnaires, excellents orateurs, capables de l'impossible... Dans le monde du travail, les leaders charismatiques ont le vent en poupe. Leurs qualités feraient presque oublier leur côté sombre : une tendance à l'autoritarisme et à l'absence de morale.

Publié le 27 novembre 2025 à 06h00, modifié le 28 novembre 2025 à 10h26 | Lecture 5 min.

Article réservé aux abonnés



CLARA DUPRÉ

Généreux, brave, chevaleresque. Mais aussi délirant, grotesque et détraqué. Don Quichotte, le héros littéraire de Cervantès, n'a jamais cessé d'intriguer les lecteurs depuis le XVII^e siècle. Étrangement, il est aussi devenu un cas d'étude pour professeur de management : l'hidalgo serait ainsi l'incarnation du leader charismatique, doté de brio et d'ambition.

On doit cette analogie à James March, économiste et sociologue, professeur à l'université de Stanford (décédé en 2018), qui a utilisé le personnage – mais aussi ceux de *Guerre et Paix*, de Tolstoï – pour fonder une théorie du leadership. « *Don Quichotte incarne la vision. Sancho Pança représente la fonction support, la praticité* », résume Fabien De Geuser, ancien directeur académique de l'ESCP Business School et coauteur de *Panne de sens. Manager pour qui, pour quoi, comment ?* (Dunod, 2022). Mais le charisme, poursuit-il, « *c'est Don Quichotte sans Sancho Pança : il est déconnecté du réel, voué à l'échec. Or un bon leader doit être les deux. Qui cherche une auberge pour dormir et manger le soir, pendant que Don Quichotte affronte des moulins à vent ? Sancho Pança* ».

Le charisme fascine les organisations tout autant qu'elle les questionne. Est-ce une qualité innée ou acquise ? Surtout, est-il réellement souhaitable d'avoir des salariés – ou des cadres – charismatiques ? « *Kharisma, en grec, veut dire "grâce divine", et par définition la grâce n'est pas quelque chose qu'on peut apprendre ou transmettre. On l'a ou on ne l'a pas* », tranche Christophe Schmaltz, professeur de management à HEC Executive Education. Celui qui a formé des générations de cadres dirigeants au leadership depuis trente ans préfère désormais parler de « *congruence* », un terme moins sexy pour décrire une cohérence entre ce qu'on est, ce qu'on dit et ce qu'on fait. La posture idéale pour un leader.

Décisions hasardeuses

Car le charisme a son revers. « *Inaccessible au commun des mortels, il permet de recréer une aristocratie et de sécuriser les positions de pouvoir*, insiste Fabien De Geuser. *Il y a ceux qui ont du charisme, autrement dit ceux qui sont faits pour diriger, et les autres, condamnés à s'occuper des opérations du quotidien, qui ne doivent surtout pas avoir trop d'ambition.* » Pourtant, les entreprises raffolent de ce trait de personnalité. Depuis vingt-cinq ans, Valérie Petit, professeure de management à l'Essca et ancienne députée LREM, pose la même question en formation : qu'est-ce qu'un leader ? Depuis vingt-cinq ans, la réponse ne varie pas : « *C'est quelqu'un de charismatique.* » Son auditoire, qu'il soit composé d'étudiants ou de managers et de cadres dirigeants, est tout aussi prévisible lorsqu'il s'agit de caractériser le charisme. Sont mentionnées les qualités suivantes : un « *individu visionnaire* », « *excellent orateur* » et « *capable de choses incroyables* », raconte la professeure de management.

C'est le sociologue allemand Max Weber (1864-1920) qui a, le premier, fait entrer cette notion dans la pensée managériale. A la fin des années 1960, une synthèse de ses textes sur le charisme (*On Charisma and Institution Building : Selected Writings*) est traduite aux Etats-Unis. « *Des spécialistes du management s'en emparent. Ils élaborent les premiers modèles du charisme en entreprise*, retrace Valérie Petit. *Des livres sur le sujet paraissent, alors que la mondialisation bat son plein. Le charisme devient l'atout des leaders qui souhaitent ouvrir leur entreprise à l'international.* » Puis, au tournant des années 2000, changement de paradigme : de nombreuses études managériales explorent la face sombre du charisme, qui peut virer à l'autoritarisme.

Néanmoins, la fascination perdure, se désole Valérie Petit. Dans les écoles de commerce, des personnalités comme Elon Musk ou Larry Ellison, deux milliardaires réactionnaires de la tech, ont longtemps été érigées en modèles. « *Le leader charismatique est là pour faire la révolution. Il a un empire à construire, qui déborde du cadre de l'entreprise. Il peut prendre des décisions hasardeuses, avec des conséquences potentiellement néfastes sur sa boîte. Jamais le culte du chef ne s'est si bien porté* », résume l'enseignante.

En France tout particulièrement. Une étude décennale sur les conceptions du leadership le confirme : « *La France figure parmi les pays où le charisme est le plus central.* » Il joue un rôle important dans nos entreprises, abonde le sociologue Jean-François Amadieu, spécialiste des relations sociales au travail : « *Dans notre approche managériale, on s'appuie peu sur la légitimité rationnelle. On réserve une place de choix aux dirigeants qui seraient doués de qualités "hors pair".* » Le professeur à l'université Paris-I Panthéon-Sorbonne note que le management français se caractérise par un fort indice de « *distance hiérarchique* ».

Cette dernière permet de mesurer à quel point les individus les moins puissants des entreprises acceptent que le pouvoir soit distribué de façon inégale. « *Nos dirigeants sont considérés comme au-dessus des autres collaborateurs. Ils sont “touchés par la grâce”. Quitte à ce qu’on découvre par la suite qu’ils avaient des pratiques plus que discutables* », résume Jean-François Amadieu. Il cite [Jean-Marie Messier](#), célèbre PDG de Vivendi Universal à la fin des années 1990, condamné une décennie plus tard pour diffusion d’informations fausses ou trompeuses aux marchés. Un exemple parmi tant d’autres, précise-t-il : « *On pourrait refaire l’histoire des patrons du CAC 40 à travers le prisme des dérives du charisme.* »

Réflexion sur l’autorité

L’historien Yves Cohen indique d’ailleurs que le charisme a tendance à faire surface dans un contexte de revendications. En effet, c’est dans les années 1960 que la notion, jusque-là cantonnée à la sphère des sciences sociales, est dépassée par sa trajectoire publique, retrace le directeur d’études émérite à l’EHESS : « *On est dans un moment de forte contestation sociale, que les élites gouvernementales et industrielles essaient de contenir. Le charisme prend alors une place importante dans la réflexion sur l’autorité, c’est un moyen de s’opposer à un désir d’égalité.* » Le contexte a changé, mais la fascination pour le charisme dénote toujours une « *forme d’opposition à un désir de parité* », pointe Yves Cohen, qui y voit aussi une réaction à la montée en puissance des femmes dans les institutions. Le charisme, rappelle-t-il, « *est une qualité traditionnellement associée aux hommes* ».

Pourtant, loin d’être inné, il pourrait s’apprendre. « *Je crois qu’il est lié à un socle de compétences* », assure Lionel Bellenger, auteur de *La Vérité sur le charisme* (ESF, 2016). Le conférencier et enseignant en propose une définition s’inspirant des travaux de Max Weber. Pour lui, le charisme repose sur l’art oratoire, l’audace et l’éthique : il nécessite un alignement entre la parole et l’acte, mais tourné vers les autres. Autrement dit, Donald Trump et Elon Musk ne sont pas des êtres charismatiques, « *ce sont des histrions dont la parole n’est au service que de leurs intérêts* ».

Lire aussi l’enquête | [Comment les patrons de la Silicon Valley se sont ralliés à Trump](#)

L’éthique devrait donc être la finalité de l’être charismatique... Selon Thomas Roulet, professeur de sociologie à l’université de Cambridge, le charisme n’est qu’un ingrédient parmi d’autres dans la recette du leadership : « *C’est un outil de pouvoir susceptible de créer de l’engouement autour de son projet. Il ne signifie nullement que vous allez prendre des décisions morales ! Voldemort [le principal antagoniste d’Harry Potter] est un personnage charismatique, mais vous n’avez pas envie pour autant de lui confier le ministère de la magie.* » Dans son ouvrage *The Power of Being Divisive* (2020, non traduit), le chercheur analyse la façon dont le charisme, qui se focalise sur la capacité à se distinguer, a abouti à une forme de polarisation extrême, en politique comme dans le monde du travail : « *Ainsi, des entreprises qui, à l’initiative d’un leader charismatique prônant la transformation, ont massivement investi dans les cryptoactifs sont tombées dans un cul-de-sac. On retrouve le même risque avec l’IA, quand des gourous du changement veulent prendre le virage à 100 %, sans en mesurer les risques.* » C’est pourquoi Thomas Roulet estime que le charisme doit toujours être accompagné d’autres valeurs, comme l’« *honnêteté* » et l’« *authenticité* ».

Yves Cohen ne dit pas autre chose lorsqu’il nous invite à repenser la façon d’employer ce terme. Pourquoi ne pas l’utiliser dans le cadre de mouvements populaires ou sociaux, en l’appliquant aux employés, aux ouvriers, parmi lesquels des personnalités se distinguent par leur humour, leur capacité à réfléchir à une solution technique, leur expérience ? Le charisme, souligne-t-il, « *n’est pas l’apanage du patron* ». En voilà, une révolution managériale !

Marine Miller et Margherita Nasi

POLITIQUE BUDGET 2026

Donations, héritages, taxe foncière : le rapport qui propose un big bang fiscal

Le Conseil des prélèvements obligatoires dénonce une fiscalité du patrimoine complexe et inégalitaire. Il propose de nombreux changements, en commençant par une réforme des impôts sur les successions et les donations.

Par Denis Cosnard

Publié hier à 10h30, modifié hier à 22h19 · Lecture 4 min.

Article réservé aux abonnés



SÉVERIN MILLET

Attention, sujet sensible ! L'affaire de la taxe foncière vient de le montrer. En toute discrétion, le ministère de l'économie avait prévu de réviser la base de calcul de cet impôt, le plus ancien et le plus important de tous ceux visant le patrimoine. La facture risquait de grimper pour des millions de propriétaires. Tollé immédiat. Et rétropédalage express du gouvernement.

« J'ai demandé aux ministres concernés de dilater » le calendrier prévu, a annoncé le premier ministre, Sébastien Lecornu, le 26 novembre. La hausse est suspendue jusqu'en « mai ou juin », le temps de revoir le projet. Sur le papier, une réforme paraît justifiée. Non seulement la base de calcul paraît obsolète, mais la taxe est devenue un impôt régressif qui pèse davantage sur les plus petits propriétaires. Pour autant, est-il politiquement possible d'y toucher ?

La question dépasse la taxe foncière. En France, toute la fiscalité du patrimoine aurait besoin d'une remise à plat. C'est ce que montre un rapport très riche du Conseil des prélèvements obligatoires (CPO) publié lundi 1^{er} décembre. L'imposition du patrimoine est à la fois « *complexe* », « *inégalitaire* », « *source de distorsions économiques* », et « *peu efficace au regard des objectifs de politique publique* », cingle le CPO, une institution indépendante associée à la Cour des comptes, composée de magistrats, de hauts fonctionnaires et de personnalités qualifiées. Son rapport préconise de nombreux changements, en commençant par une refonte des impôts sur les transmissions (successions, donations, etc.).

Lire aussi | [A quoi ressemblerait un budget validé par ordonnance ?](#)

Remanier cet édifice branlant se heurte cependant à des obstacles techniques et politiques majeurs, tant un tel chantier remue d'enjeux symboliques autant que financiers : la propriété, les inégalités, la famille, la mort... Au sein même du CPO, deux des quatorze membres (Pierre-Louis Bras, inspecteur général des affaires sociales, et Jacques Creyssel, délégué national de la Fédération des entreprises du commerce et de la distribution) ont d'ailleurs voté contre le rapport. Deux autres se sont abstenus.

Poids des impôts

Que dit ce rapport ? Il souligne pour commencer le poids des divers impôts frappant le patrimoine en France. Tout est taxé : la détention, la transmission, de même que les revenus du patrimoine, que celui-ci soit mobilier (comme les actions) ou immobilier. De la taxe foncière à l'impôt sur la fortune immobilière, des droits de succession à la contribution sociale généralisée (CSG), en passant par les mal nommés « frais de notaire » sur les transactions immobilières, l'ensemble a fait rentrer 113,2 milliards d'euros dans les caisses publiques en 2024. Un total rondelet, même s'il reste inférieur aux sommes tirées de la TVA ou des prélèvements sur le revenu.

Newsletter

« Politique »

Chaque semaine, « Le Monde » analyse pour vous les enjeux de l'actualité politique

S'inscrire

La France présente ainsi « *une structure de prélèvements dans laquelle le capital est plus imposé que dans les pays de puissance économique comparable* », note le CPO. Elle prélève à ce titre 3,7 % du produit intérieur brut (PIB) du pays. Soit moins qu'Israël, le Royaume-Uni et la Corée du Sud, mais deux fois plus que la moyenne des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

Le problème est que cette taxation ne produit pas les effets désirés. Elle aide l'Etat à financer une partie des services publics, mais « *entraîne des distorsions importantes dans l'allocation de l'épargne* ». Le rapport vise en particulier les taxes sur les transactions immobilières, qui « *renchérissement le prix de vente des biens, réduisent la liquidité du marché immobilier, en freinant la mobilité résidentielle et professionnelle* ». Il cible aussi les faveurs fiscales accordées à l'assurance-vie, qui orientent exagérément l'épargne vers ce type de placement.

Surtout, le rendement des taxes sur le patrimoine a beau avoir été multiplié par 4,5 depuis 1995, cela n'a pas empêché les inégalités de se creuser. Le rapport reprend ici les études convergentes de nombreux économistes : en France comme ailleurs, « *le patrimoine se concentre et la part de la richesse héritée croît* ». Le phénomène en faveur des 1 % les plus riches est très net depuis 2009. Si bien qu'une société de riches héritiers s'installe, un peu comme au temps de Balzac. Le dixième de la population le plus favorisé détient aujourd'hui 60 % de la richesse nationale et le 1 % le plus riche en possède 27 %.

Trous de mite

La fiscalité peut-elle corriger ce mouvement ? Oui, dans l'absolu. Mais ce n'est pas le cas actuellement, en raison en particulier de toutes les niches fiscales et autres dérogations qui percent comme des trous de mite dans le dispositif.

« *Le mitage de l'assiette des prélèvements sur le patrimoine ne permet d'appréhender correctement ni les plus hauts revenus, ni les plus hauts patrimoines par l'impôt, ce qui concourt à renforcer les inégalités de détention patrimoniale en dépit de taux facialement élevés* », relève le CPO. Différentes techniques d'« optimisation » aboutissent en effet à rendre dégressif l'impôt « pour les ménages cumulant très hauts revenus et très hauts patrimoines ».

Lire aussi | [Budget : le gouvernement rejette la piste d'un emprunt forcé des très hauts revenus](#)

A partir de ce diagnostic, les experts réunis sous la présidence de Pierre Moscovici préconisent une sorte de big bang de la fiscalité du patrimoine. A rendement égal, il s'agirait d'aboutir à un système « *plus neutre, plus simple et mieux accepté* », plus adapté aussi au transfert massif de richesses qui se profile avec la fin de vie de la génération du baby-boom. A peu près tous les dispositifs actuels pourraient être modifiés, notamment ceux sur les transactions immobilières et l'assurance-vie.

Mais pour le CPO, la priorité consiste à lancer une réforme de l'imposition des successions et des donations. « *Emblématique des dérives de la fiscalité française – des taux élevés, une assiette mitée, une impopularité avérée en dépit de son intérêt économique, une inadaptation aux évolutions démographiques et sociétales –*, cet impôt doit être revu », affirme le rapport.

Le CPO recommande globalement de réduire ou de supprimer les exemptions en cause, pour élargir l'assiette « *en contrepartie de taux réduits, en ligne directe comme en ligne indirecte* ». Plusieurs options sont évoquées, notamment un encadrement plus strict du régime de l'apport-cession, la création d'un impôt sur les revenus logés durablement dans des holdings personnelles, celle d'un impôt différentiel sur la fortune personnelle, ou encore d'une contribution différentielle sur les hauts patrimoines pour les successions et donations. Le CPO suggère aussi de restreindre le champ du « pacte Dutreil », une niche fiscale prisée des patrons et très coûteuse pour l'Etat.

Autant de pistes en débat dans le cadre du budget 2026. A ce stade, cependant, aucun compromis ne semble émerger sur une telle réforme de fond. S'ils ont un peu resserré le « pacte Dutreil », les députés ont souhaité créer de nouvelles niches en matière de succession. Et vendredi, les sénateurs ont voté pour dispenser d'impôt sur la fortune immobilière la majorité de ceux qui devraient y être assujettis.

Denis Cosnard

Le Monde Ateliers

Découvrir

Cours du soir

Cinq auteurs vous partagent leurs secrets d'écriture

Festival Chaleur humaine 2026

Enregistrement en public, rencontre, ateliers...