

REVUE DE PRESSE



06/03/2026



FONCTION PUBLIQUE

Ce que prévoit le projet de loi de simplification des normes pour encadrer de nouveau le droit syndical des préfets

Figurant à l'article 20 du projet de loi de simplification des normes applicables aux collectivités locales, qui sera examiné au Sénat en juin, selon une version de son exposé des motifs datant du 27 février 2026, l'interdiction du droit pour les préfets et les sous-préfets de se syndiquer devrait finalement faire l'objet de l'article 21. Ce dernier a été transmis aux membres du conseil supérieur de la fonction publique de l'État début mars en vue de son examen en séance plénière le 17 mars. Cette interdiction n'avait plus de base juridique depuis la suppression du corps des préfets en 2022.



Pur être reconnues par le ministère de l'Intérieur, les associations professionnelles préfectorales nationales devront respecter plusieurs conditions. MaxPPP - PHOTOPQR/L'EST REPUBLICAIN/MAXPPP

L'interdiction pour les préfets et les sous-préfets de se syndiquer, dépourvue de base législative et réglementaire depuis la suppression du corps en janvier 2022 dans le cadre de la réforme de la haute fonction publique, n'a pas été oubliée par l'exécutif. Le projet de loi "portant simplification des normes applicables aux collectivités locales" – premier des trois textes constituant le nouvel acte de décentralisation voulu par le Premier ministre (lire sur AEF info (<https://www.aefinfo.fr/depeche/745561-sebastien-lecornu-annonce-la-preparation-de-trois-projets-de-loi-sur-les-collectivites-et-la-reforme-de-letat/>)) –, qui a été transmis la semaine dernière au Conseil d'État et au CNEN (Conseil national d'évaluation des normes) et devrait être examinée au Sénat en juin, intégrera en effet le rétablissement de cette disposition.

D'après la version transmise aux membres du CSFPE (Conseil supérieur de la fonction publique de l'État) le 3 mars, en vue de son examen lors de la séance plénière du 17 mars prochain, elle figure à l'article 21 du texte, et non à l'article 20, comme indiqué dans la version (la sixième) de l'exposé des motifs, daté du 27 février, publiée notamment par *La Gazette des communes* (lire sur AEF info (<https://www.aefinfo.fr/depeche/747012-le-projet-de-loi-de-simplification-des-normes-encadre-linterdiction-de-se-syndiquer-pour-les-prefets/>)). Le gouvernement avait tenté de réintroduire cette interdiction

(ainsi que celle du droit de grève) sans succès après l'élection présidentielle de 2022 dans le projet de loi d'orientation et de programmation du ministère de l'Intérieur mais l'avait finalement supprimé (lire sur AEF info (<https://www.aefinfo.fr/depeche/678361-linterdiction-du-droit-de greve-des-prefets-sortie-de-la-nouvelle-lopmi>)) bien que le Conseil d'État ait estimé que cette interdiction se justifiait (lire sur AEF info (<https://www.aefinfo.fr/depeche/669828-lopmi-linterdiction-du-droit-syndical-et-du-droit-de greve-des-prefets-se-justifie-rappelle-le-conseil-detat>)), pour ramener le texte "à ses dispositions plus essentielles", selon le gouvernement. De même, face à l'opposition persistante des organisations syndicales (lire sur AEF info (<https://www.aefinfo.fr/depeche/668988-les-syndicats-votent-a-nouveau-unaniment-contre-la-derogation-au-droit-de greve-et-au-droit-syndical-des-prefets>)), avait-il retiré la mesure du décret de 2022 (Décret n° 2022-491 du 6 avril 2022 relatif aux emplois de préfet et de sous-préfet) relatif au nouveau statut d'emploi des préfets et des sous-préfets. Depuis, seule l'interdiction du droit de grève a été rétablie par décret en 2024 (lire sur AEF info (<https://www.aefinfo.fr/depeche/713056-le-decret-relatif-a-linterdiction-du-droit-de greve-pour-les-prefets-est-publie>)).

Une interdiction attachée à la durée des fonctions préfectorales

C'est ce que rappelle d'ailleurs le rapport de présentation de cet article 21, qualifiant le décret de 2024 de "première étape" réaffirmant "explicitement cette exclusion du droit de grève pour les préfets et sous-préfets, au nom de la continuité du service public et de la neutralité qui s'attache à la représentation de l'État". La voie législative s'imposant pour la question du droit syndical, le gouvernement a dû attendre une opportunité, qu'offre le projet de loi de simplification des normes, sachant que la situation ne peut rester en l'état.

Si depuis 2022, les agents exerçant des fonctions préfectorales peuvent, en tant qu'administrateur de l'État (nouveau corps interministériel regroupant depuis 2022 tous les grands corps supprimés) "bénéficier des différentes dispositions constitutives du droit syndical et du droit à la participation (adhésion à un syndicat, participation aux élections professionnelles ; congé pour formation syndicale, autorisations spéciales d'absence, décharges d'activité de service)", le rôle des préfets et des sous-préfets dans la représentation directe de l'État dans les territoires, ainsi que les exigences de neutralité, loyauté et indépendance, justifient, cependant, un encadrement strict de l'expression syndicale", rappelle le rapport de présentation.

"Un préfet ou son représentant agissant en son nom avec l'ensemble de ses prérogatives, ne peut être confronté à un conflit de loyauté entre son devoir de représentation et son appartenance syndicale avec ce qu'elle comprend de représentation professionnelle, poursuit l'exécutif dans son argumentaire, soulignant qu'il est donc "nécessaire de maintenir les dispositions antérieures qui avaient été prévues en la matière par les décrets de 1964". À cela près que "l'interdiction du droit syndical et du droit à la représentation serait ponctuelle et applicable uniquement lorsque les agents occupent des fonctions préfectorales et pour la durée de celles-ci". Ainsi les agents disposeraient-ils "normalement des droits attachés à leur statut" en dehors de l'exercice de fonctions préfectorales.

Les dispositions de l'article

À cette fin, l'article 21 du projet de loi "permet de déroger aux articles L.112-1 (droit de participation) et L.113-1 (droit de créer des organisations syndicales, d'y adhérer et d'y exercer des mandats) du code général de la fonction publique pour les agents occupant un emploi de préfet ou de sous-préfet", résume le rapport de présentation. Mais il permet leur "représentation par des associations professionnelles préfectorales régies par la loi du 1^{er} juillet 1901" (1), comme c'est déjà le cas avec l'ACPHFMI (lire sur AEF info (<https://www.aefinfo.fr/depeche/728671-nous-sommes-favorables-au-pouvoir-de-derogation-a-condition-quil-reste-encadre-pierre-andre-durand-acphfmi>)). (Association du corps préfectoral et des hauts fonctionnaires du ministère de l'Intérieur).

Ces associations sont cependant soumises à plusieurs principes. D'une part, elles doivent, elles, "ne peuvent porter atteinte aux valeurs républicaines ni s'opposer aux obligations applicables aux titulaires des emplois de préfet et de sous-préfet". D'autre part, "leur activité doit s'exercer dans des conditions compatibles avec le bon fonctionnement du service et avec la mission de représentation de l'État et du gouvernement attachée à ces emplois". Enfin, "elles sont soumises à une stricte obligation d'indépendance, notamment à l'égard des partis politiques, des groupements à caractère confessionnel, des organisations syndicales de salariés et des organisations professionnelles d'employeurs, des entreprises, des États, ainsi que des autres collectivités publiques".

En outre, pour être reconnues représentatives, ces associations devront satisfaire aux conditions suivantes (après quoi leur liste sera arrêtée par le ministère de l'Intérieur) :

- "Une stricte obligation d'indépendance, notamment à l'égard des partis politiques, des groupements à caractère confessionnel, des organisations syndicales de salariés et des organisations professionnelles d'employeurs, des entreprises, des États ainsi que des autres collectivités publiques ;
- la transparence financière ;
- et posséder une influence significative, mesurée en fonction de l'effectif des adhérents occupant des fonctions de préfet ou de sous-préfet et des cotisations perçues".

Les associations professionnelles préfectorales nationales ainsi reconnues représentatives pourront "participer au dialogue organisé au niveau national, par le Premier ministre ou le ministre de l'Intérieur, sur les questions générales intéressant les emplois de préfet et de sous-préfet et les conditions d'exercice des fonctions afférentes" et pourront "demander à être entendues par le ministre sur toute question générale relative aux intérêts matériels et moraux des préfets et sous-préfets".

L'article 21 prévoit enfin qu'"aucune discrimination ne peut être faite entre les agents occupant des emplois de préfet et de sous-préfet en raison de leur appartenance ou de leur non-appartenance à une association professionnelle préfectorale nationale".

Le corps interministériel des attachés d'administration de l'État en voie de rénovation

Dans la continuité du bilan de la gestion du corps interministériel des attachés d'administration de l'État, dit "Cigem", et des préconisations présentée en décembre 2025 aux organisations syndicales par la DGAFF, le ministère de l'Action et des Comptes publics a décidé de rénover les parcours de carrière des fonctionnaires de ce corps. Un projet de décret, qui sera soumis à l'avis du conseil supérieur de la fonction publique de l'État le 17 mars 2026 modifie en ce sens le décret de 2011 définissant le statut du Cigem.



Le corps interministériel des attachés d'administration de l'État s'est féminisé. Il compte désormais 64 % de femmes, soit une hausse de près de cinq points par rapport à 2015. Mais, le taux de féminisation diminue dans les grades supérieurs.  Shutterstock - PeopleImages

Le ministère de l'Action et des Comptes publics, qui reprend les attributions de celui de Fonction publique en attendant la nomination d'un nouveau ministre délégué (lire sur AEF info (<https://www.aefinfo.fr/depeche/746966-le-cabinet-de-david-amiel-fixe-en-attente-la-nomination-dun-ministre-delegue/>)), n'aura pas perdu de temps pour mettre en œuvre les recommandations de la DGAFF. Alors que cette dernière avait présenté en CSFPE (Conseil supérieur de la fonction publique de l'État) mi-janvier (1) un second bilan de la gestion du corps interministériel des attachés d'administration de l'État depuis sa création en 2011 (mais dont le plein fonctionnement a pris effet en 2016 avec l'intégration des membres de 16 corps ministériels), qui préconise plusieurs évolutions statutaires et indiciaires (lire sur AEF info (<https://www.aefinfo.fr/depeche/742110-la-dgafp-appelle-a-une-renovation-du-corps-interministeriel-des-attaches-dadministration-de-letat/>)), le ministère va soumettre à l'avis des membres du CSFPE, lors de la séance plénière du 17 mars, un projet de décret concrétisant ses évolutions.

"Le bilan de la gestion du corps des AAE (Attachés d'administration de l'État), présenté au CSFPE du 15 janvier 2026, a mis en lumière les enjeux multifactoriels auxquels sont confrontés les AAE tenant au renouvellement des effectifs ainsi qu'à un fort déficit en attractivité. Comptant plus de 39 000 agents, ce corps est un corps vieillissant générant sur les prochaines années des besoins massifs en recrutement", résume ainsi le rapport de présentation du projet de décret rappelant "l'absence de mesures catégorielles depuis 2012". À cette absence s'ajoutent le tassement des grilles indiciaires et des "conditions très restrictives d'avancement de grades" qui ne permettent pas d'offrir à ces agents des parcours de carrière dynamique, la majorité d'entre eux terminant leur carrière dans ce corps.

Les principales dispositions du décret

Par conséquent, comme préconisé par le bilan de la DGAFF, le gouvernement juge nécessaire de faire évoluer le statut et la rémunération du Cigem (Corps interministériel à gestion ministérielle) pour "renforcer la gouvernance du corps et à améliorer les perspectives de carrière des attachés, avec des réformes qui auront vocation à être mises en œuvre sur le moyen et long terme", explique le rapport de présentation. À savoir d'une part "la création d'une instance de gouvernance du corps, le collège des AAE, au lendemain de la publication du décret modifiant le décret statutaire des AAE" ; le "relèvement du taux de promotion au deuxième grade du corps des AAE au 1^{er} janvier 2027" ; la "défonctionnalisation de l'accès au troisième grade au 1^{er} janvier 2027".

Le projet de décret modifie à cette fin le décret n° 2011-1317

(<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000024683056>) du 17 octobre 2011 portant statut particulier du corps interministériel des attachés d'administration de l'État :

- **l'article 3** porte de deux à trois ans la fréquence de réalisation du bilan de la gestion du corps des attachés présenté au CSFPE ;
- **l'article 4** instaure un collège des attachés d'administration de l'État chargé de la gouvernance du corps ;
- **l'article 7** revoit les conditions d'accès au grade d'attaché d'administration hors classe en supprimant les "précédentes conditions de promouvabilité tenant à l'occupation de certaines fonctions ou l'occupation de certains emplois et subordonne l'accès à ce grade à la justification de huit ans de services effectifs dans les grades d'attachés principaux et de directeurs de service, ou dans un grade équivalent d'un corps civil ou cadre d'emploi de même niveau" ;
- **l'article 8** "actualise les modalités de classement des attachés principaux nommés au grade d'attaché d'administration hors classe afin de tenir compte des mesures de rénovation des conditions d'accès au grade d'attaché d'administration hors classe" ;
- **l'article 9** revoit le nombre de promotions au grade d'attaché d'administration hors classe en supprimant les "dispositions introduisant un contingentement du nombre d'attachés d'administration hors classe" et en prévoyant "l'application d'un taux de promotion à l'effectif remplissant les conditions requises pour l'avancement".

Le texte toilette par ailleurs le décret de 2011 en actualisant notamment les références juridiques aux CAP, aux recrutements par concours des AAE, désormais codifiées et en abrogeant des dispositions devenues obsolètes. Enfin, l'article 12 fixe au lendemain de sa publication l'entrée en vigueur des dispositions, "à l'exception de celles relatives à la suppression de l'accès fonctionnel au troisième grade qui entrent en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2027".

Le fonctionnement du futur collège des AAE

En complément du projet de décret rénovant le statut des attachés d'administration de l'État, sera présenté au CSFPE du 17 mars, pour information, un projet d'arrêté fixant la composition et les modalités de fonctionnement du collège de ce corps. Il sera composé par :

- le DGAFF, qui le présidera en assurera le secrétariat, ou son représentant ;
- le DSAF des services du Premier ministre ou son représentant ;
- les secrétaires généraux de chaque département ministériel ou leur représentant ;
- le directeur du budget ou son représentant ;
- le directeur du groupe des instituts du service public ou son représentant ;
- le directeur général de la CDC ou son représentant.

Ce collège, qui devra se réunir au moins deux fois par an, sera chargé de définir "les orientations relatives à l'attractivité pour l'année suivante au plus tard le 30 novembre de chaque année"

(1) Le CSFPE initialement prévu le 16 décembre 2025 avait été repoussé au 15 janvier 2026.

Etat – Opérateurs (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21356>) Justice - Jurisprudence (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21309>) Pouvoirs publics (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21357>)

CONTACTER LE JOURNALISTE



SUIVRE CE SUJET



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



JANN LÉGENDRÉ

DÉBATS • SOCIAL

Alexis Spire, sociologue : « Dans les classes populaires et moyennes, la croyance en la capacité de l'Etat à les protéger est en train de vaciller »

Propos recueillis par Anne Chemin

Publié aujourd'hui à 06h30

Lecture 5 min.



ENTRETIEN | Le spécialiste des inégalités étudie les difficiles relations entre les Français et les institutions publiques. Il explique, dans un entretien au « Monde », que la défiance n'est pas le fruit de l'essor du populisme, mais résulte de l'incapacité de l'Etat à répondre aux attentes des citoyens.

Alexis Spire, directeur de recherche au CNRS, est spécialiste des transformations de l'Etat et de la sociologie des inégalités. Il a notamment travaillé sur le pouvoir des agents des guichets en matière d'immigration (*Accueillir ou reconduire. Enquête sur les guichets de l'immigration*, Raisons d'agir, 2008) et sur les différences de traitement entre les contribuables (*Faibles et puissants face à l'impôt*, Raisons d'agir, 2012). Il vient de publier un ouvrage consacré aux relations tourmentées entre les Français et les institutions publiques : *Légitime défiance. Les gouvernés contre l'Etat* (PUF, 396 pages, 21 euros).

Ce livre part d'un constat : la désaffection croissante des Français envers l'Etat. Comment cette défiance se manifeste-t-elle ?

La notion de défiance est beaucoup utilisée dans le débat public pour qualifier la relation des Français à la politique, mais on oublie souvent une autre défiance : celle qui vise les institutions étatiques. D'après le baromètre du Centre de recherches politiques de Sciences Po de janvier, la part des personnes se déclarant confiantes envers l'Assemblée nationale est de 20 % en France, alors qu'elle est de 43 % en Allemagne, 39 % au Royaume-Uni et 32 % en Italie. La défiance à l'égard d'institutions comme la justice, l'école ou le fisc est moins visible que celle qui concerne les élites politiques, mais elle est tout aussi problématique : elle fragilise la capacité des individus à s'en remettre à des institutions qui fonctionnent en principe au nom de l'intérêt général.

Cette défiance est d'autant plus étonnante que la France est un pays où la construction de l'Etat a commencé très tôt et où ce dernier incarne, plus

qu'ailleurs, l'unité de la nation. N'est-ce pas un paradoxe ?

La France est en effet un pays où l'Etat occupe depuis longtemps une place centrale dans l'organisation de la société et la régulation de l'économie. Obligation scolaire, contrôles policiers, prélèvements fiscaux, dépôts de plainte, demandes d'allocations... il est encasté dans les pratiques ordinaires des citoyens et il assure, à ce titre, le lien entre les populations et la verticalité du pouvoir.

Cette relation des Français à des institutions comme l'école, la police, la justice ou le fisc a toujours été conflictuelle. L'Etat a d'abord tenté de s'imposer par la coercition, ce qui a engendré, au cours de l'histoire, des révoltes fiscales, des conflits autour de la conscription et des mouvements de refus de l'obligation scolaire. Mais, petit à petit, il a fondé ses relations avec les Français sur le consentement et la confiance. C'est important car un Etat, aussi fort soit-il, n'a pas les moyens de mettre un gendarme derrière chaque citoyen.

Ce qui lui a permis de s'imposer, c'est ce que j'appelle une « socialisation d'Etat » qui a transformé au fil du temps nos façons d'être les plus intimes : les Français ont tous une même manière de décliner leur identité, de se repérer dans le temps grâce aux vacances scolaires ou de s'orienter sur le territoire grâce aux départements. Cette socialisation explique aussi certaines de nos conduites : au moment de la pandémie de Covid-19, par exemple, une grande majorité de Français a accepté, puisque l'Etat le prescrivait, de se confiner et de porter un masque.

Les analystes qui tentent de comprendre la désaffection des Français envers l'Etat mettent en général en avant les changements de valeurs des citoyens, mais vous préférez vous intéresser à la manière dont l'Etat traite les gouvernés. Pourquoi ?

Beaucoup d'experts interprètent la montée de la défiance en culpabilisant la population et en lui reprochant ses penchants pour l'incivisme ou le populisme. Le pari initial de mon livre est de prendre le contre-pied de ces analyses : je pars de l'idée que la désaffection des Français envers les

institutions étatiques est la conséquence non pas d'une évolution des mentalités, mais d'une transformation de la puissance publique elle-même.

Si l'on s'en tient à l'analyse du taux de prélèvement obligatoire ou du niveau de dépense publique, on peut en effet penser que l'Etat occupe aujourd'hui une place aussi importante que dans le passé mais, sur le terrain, le redéploiement des services publics s'est traduit par une dégradation et un recul dans les territoires ruraux et périurbains.

Pour comprendre comment les pratiques ordinaires des Français face à l'Etat pèsent sur leurs représentations, il faut se placer à l'échelle de l'expérience des gouvernés. En m'appuyant sur des enquêtes quantitatives et qualitatives, je montre dans cet ouvrage que l'Etat ne répond plus aux attentes de la population, notamment au sein des groupes sociaux défavorisés : ils font l'expérience de promesses non tenues et ils accumulent déceptions et désillusions. Leur ressentiment à l'égard des institutions est une façon de se défendre contre cette transformation : c'est d'ailleurs ce qui m'a amené à intituler mon livre *Légitime défiance*.

Vous constatez que, face aux institutions publiques, les classes favorisées ne partagent ni la même expérience ni les mêmes représentations symboliques que les classes moyennes et populaires. A quoi ces relations différenciées à l'Etat ressemblent-elles ?

Les personnes diplômées parviennent plus facilement à domestiquer les institutions, car elles ont appris, au cours de leur parcours scolaire, à maîtriser la culture écrite, à mobiliser des principes génériques et à se conformer à des règles impersonnelles. Toutes ces compétences permettent de mieux affronter l'Etat et favorisent une vision apaisée de leur fonctionnement. Quand on sait faire fonctionner une administration à son avantage, on lui fait plus facilement confiance.

Dans les classes populaires, l'expérience concrète des files d'attente et des guichets façonne au contraire des griefs et des colères à l'égard de la puissance publique. A force de fréquenter une institution particulière, certains peuvent développer un capital « procédural », mais ce savoir-faire pratique ne peut se

transposer à toutes les administrations. Les vaincus de la compétition scolaire ont donc plus de difficultés à faire valoir leurs droits.

Ces inégalités sociales ont été accentuées par la dématérialisation des services publics. Délivrance du permis de conduire, dépôt de plainte, demande de prestation : la modernisation a constitué une amélioration très significative pour les diplômés qui maîtrisent bien l'outil informatique, mais elle a engendré de grandes difficultés dans les milieux qui sont moins familiarisés avec les procédures électroniques. Les personnes âgées et peu diplômées ont du mal à se mouvoir dans un espace numérique où il faut sans cesse jongler avec des mots de passe et des identifiants.

Le développement des guichets avait, dans le passé, permis de consolider le consentement des classes populaires à l'Etat : les agents qui les accompagnaient dans leurs démarches incarnaient une représentation concrète des institutions. Leur retrait suscite aujourd'hui beaucoup de déception et de ressentiment : dans les classes populaires et moyennes, la croyance dans la capacité de l'Etat à les protéger est en train de vaciller. Chacun en vient à considérer que les institutions sont au service des « autres » : les puissants, les assistés ou les immigrés.

Certains craignent un virage libéral qui restreindrait l'Etat à ses missions régaliennes, d'autres un repli national qui engendrerait un Etat social réservé aux Français. Vous plaidez pour une troisième voie, laquelle ?

Si on veut éviter le rétrécissement de l'Etat, soit autour des fonctions sécuritaires, soit autour de la « préférence nationale », il faut, à mon sens, réenchanter l'Etat. Il ne s'agit pas de dire, dans un contexte de très grande difficulté budgétaire, que l'on va accroître son périmètre comme on l'a fait dans les années 1960, 1970 ou 1980, mais de le rendre plus attractif de trois façons.

Lire aussi |  [Pourquoi les services publics se dégradent, alors que les dépenses publiques augmentent ? Débat entre Lucie Castets et Lisa Darbois](#)



La première suppose une réforme fiscale de grande ampleur qui rende l'impôt plus juste. La deuxième consiste à rendre visible ce que j'appelle l'Etat

« souterrain », c'est-à-dire les prestations et les dispositifs étatiques dont la population bénéficie sans en avoir vraiment conscience ; je pense par exemple au système éducatif, aux infrastructures culturelles ou aux hôpitaux. En matière de santé, la visibilité du coût des prestations permettrait de rappeler que plus de 80 % de l'offre de soins est financée, en France, par la puissance publique.

La troisième consiste à associer plus étroitement les populations aux décisions qui les concernent. C'est ce que demandaient les « gilets jaunes » avec la revendication d'un référendum d'initiative citoyenne. Aujourd'hui, les réorganisations des services publics semblent dictées par Paris ou par la métropole régionale : l'implication des populations dans l'organisation des services publics est devenue un enjeu démocratique de premier plan.

Anne Chemin

DÉBATS • TOURISME

La France, championne du monde de l'attractivité touristique, oublie les autochtones

ANALYSE

Jessica Gourdon

La priorité est donnée à l'accroissement des dépenses des touristes internationaux, sans prendre au sérieux d'autres enjeux comme le taux de départ en vacances et l'accessibilité financière pour les Français, les conflits d'usage entre touristes et habitants ou la qualité des emplois dans le secteur.

Publié aujourd'hui à 05h00 | Lecture 3 min.

Article réservé aux abonnés



Des touristes devant l'Arc de triomphe, à Paris, le 8 juillet 2022. SAMEER AL-DOUMY/AFP

En matière de tourisme, la France est championne du monde, mais ne semble pas trop savoir quoi faire de ce titre. « *Nous avons là de quoi être fiers* », assurait Serge Papin, le ministre chargé du tourisme, lors d'une conférence de presse à Bercy le 19 février. Première destination internationale, le pays a accueilli, en 2025, 102 millions de visiteurs étrangers (+ 2 %). Le trou d'air provoqué par la pandémie de Covid-19 a été vite compensé, et la progression, ces dernières années, est spectaculaire.

Entre 2015 et 2025, le nombre de touristes internationaux a progressé de 21 %, soit 17 millions de visiteurs en plus. Le monde entier vient voir notre patrimoine, nos côtes, notre capitale, nos paysages. A l'échelle mondiale, malgré les crises, le tourisme continue sa croissance, stimulée par un désir d'expériences à vivre, de souvenirs à créer ou à partager sur les réseaux. Et par une offre d'hébergements touristiques et de liaisons aériennes en plein développement.

En France, les touristes étrangers ont dépensé 77,5 milliards d'euros en 2025, un bond de 9 % par rapport à 2024, et même de 37 % par rapport à 2019. Une performance dont se félicite Bercy, et qui reflète en premier lieu la forte hausse des prix dans ce secteur (hôtels, transports, loisirs, restauration...) depuis cinq ans, à un rythme bien plus rapide que l'inflation.

La hausse des dépenses dans le secteur du tourisme, qui concerne aussi, dans une moindre mesure, les touristes français, raconte aussi la montée en gamme du secteur, avec une offre plus qualitative – notamment un boom de l'hôtellerie de luxe sur la Côte d'Azur, dans les stations de ski ou à Paris. Et un développement d'une nouvelle offre à la campagne : œnotourisme, cyclotourisme... Alors que la France se désindustrialise, que les commerces dans les centres-villes ferment inexorablement, voilà donc un secteur qui se développe, crée des emplois non délocalisables, donne de l'espoir à des territoires ruraux qui y voient leur seule perspective de développement.

Plus de recettes en Espagne

Deux caps fixés par le gouvernement tiennent lieu de politique touristique : faire de la France « *la première destination de tourisme durable* » (une formule creuse qui n'est assortie d'aucune mesure sérieuse) et atteindre 100 milliards de recettes internationales en 2030. Un exemple est souvent cité : l'Espagne, qui, avec un peu moins de touristes que la France (97 millions en 2025), a récolté 135 milliards de recettes. En réalité, cette comparaison récurrente a ses limites : l'Espagne n'a ni le même climat ni les mêmes infrastructures touristiques – par exemple, son littoral est parsemé d'hôtels à grande capacité, quand, en France, les campings, bien moins denses et moins chers, dominent.

Lire aussi |  [En France, encore une année faste pour le tourisme, porté par les campings et par les visiteurs étrangers](#)



Développer les recettes internationales du tourisme ? L'objectif peut sembler un peu décalé quand la première clientèle touristique, les Français, fait face, pendant ses vacances, à un problème croissant de pouvoir d'achat, et à une concurrence plus vive pour accéder aux lieux touristiques les plus désirables. Pour nombre de Français, les séjours se raccourcissent, les dépenses sur place se réduisent, notamment dans la restauration. La nouvelle offre se concentre sur le haut de gamme, plus rentable pour les investisseurs.

Les comités d'entreprise amortissent le choc pour les Français de la classe moyenne, et la fracture est encore plus vive que jadis entre ceux qui ont accès à ces aides, et les autres qui paient plein tarif. Année après année, la part des Français qui ne partent jamais en vacances (40 %) ne bouge pas, en raison de freins financiers et culturels, et aucune politique publique d'ampleur ne s'attaque à ce sujet. « *C'est un angle mort. Et pourtant, améliorer le taux de départs en vacances des Français de quelques points pourrait être un vecteur de croissance pour le secteur, avec un impact très intéressant du point de vue social et économique* », évoque Jean Pinard, consultant spécialisé dans le tourisme.

Surfréquentation

En outre, cette croissance forte du nombre de touristes génère, sur de nombreux territoires, des excès encore trop peu régulés, et des expériences dégradées pour les visiteurs. La surfréquentation de certains lieux, accentuée par l'effet des réseaux sociaux, aboutit à des conflits d'usage de plus en plus importants avec les autochtones. En particulier en ville, où le tourisme tend à prendre de plus en plus de place, au détriment de la qualité de vie des habitants, de leur faculté à se loger, à disposer de commerces adaptés. « *Ces problématiques ne sont pas prises au sérieux par les autorités, qui se focalisent toujours sur l'impact économique du tourisme et l'encadrent très peu, ne confrontent pas*

assez ses conséquences à la démocratie locale », commente le géographe Rémy Knafou, qui a particulièrement étudié la situation de la butte Montmartre, à Paris, saturée de visiteurs.

Enfin, les emplois du tourisme peinent à attirer les jeunes. Le secteur voit sa capacité de développement entravée par ses problématiques de recrutement, liées notamment aux difficultés pour se loger dans les territoires les plus touristiques. A cela s'ajoutent des contrats précaires, des conventions collectives peu protectrices, des horaires à contre-courant (soirs, week-end) qui ne sont pas suffisamment compensés en matière de salaire, de reconnaissance et d'aménagement du temps de travail. Le fort turnover des employés, en particulier dans la restauration, témoigne de ces difficultés. Pour les saisonniers, la récente réforme de l'assurance-chômage a compliqué le maintien dans ce secteur d'activité à l'année. Certes en haut du podium, la France ne devrait pas oublier toutes ces zones d'ombre.

Jessica Gourdon

Jeux

Découvrir

Mots croisés mini

Profitez de grilles 5x5 inédites et ludiques, niveau débutant

Mots croisés

Chaque jour une nouvelle grille de Philippe Dupuis

Mots trouvés

10 minutes pour trouver un maximum de mots

Voir plus

Partenaire

« Ils devaient faire le reporting et ils ne savaient même pas utiliser une formule de base sur Excel... » : comment reconnaître un collègue incompétent ?

Ce collègue peut sembler sûr de lui, pourtant, il est étonnamment inefficace, perdu dans les dossiers, voire participe à créer un environnement de travail désagréable... Malgré tout, entre bonnes excuses et stratégies d'évitement, l'incompétence n'est toujours pas si évidente à repérer.



Selon l'effet Dunning-Kruger, les moins qualifiés surestiment souvent leurs compétences, tandis que les plus compétents doutent davantage et cherchent à progresser. (Photo iStock)

Par **Laura Makary**

Publié le 6 mars 2026 à 07:21

« Ils étaient à côté de leurs pompes, ils ne savaient même pas utiliser une formule de base sur Excel, alors qu'ils étaient censés faire du reporting pour le service commercial... Leur seul mérite était d'être proches du fondateur de la boîte, donc intouchables. » C'est

ainsi qu'Anna, qui a naturellement demandé à rester anonyme, se souvient de son premier poste dans le secteur du luxe.

En arrivant, elle tombe des nues face à l'incompétence de ses managers. « Je voyais en permanence des erreurs notoires dans des documents importants, des fautes que même des étudiants ne font pas ! », confie notre témoin, qui a fini par quitter cette entreprise.

Justement, comment définir l'incompétence ? De quoi parle-t-on ? « Dans le monde du travail, une première réponse peut être que l'incompétent est celui qui n'atteint pas ses résultats, qui rencontre un déficit de performance », suggère Florent Noël, professeur à l'IAE Paris-Sorbonne, qui travaille sur les trajectoires professionnelles des salariés.

Le chercheur propose une deuxième porte d'entrée : « Il peut être aussi celui qui fait courir des risques à l'organisation. Celle-ci ne s'en rend compte que trop tard... »

LIRE AUSSI :

- **« J'avais l'impression d'être son entière priorité » : qui a été le « meilleur chef » de votre carrière ?**

Deux des dénominateurs communs de la compétence semblent la fiabilité et l'efficacité. La personne incompétente, elle, oublie souvent des informations pourtant importantes, rend un travail bâclé, ne respecte pas les dates butoirs sur ses dossiers, fait des suggestions non pertinentes...

Tout dépend aussi du métier. « Pour ma part, je travaille dans les relations presse, et j'ai déjà vu des managers dépassés et perdus dès qu'il y avait plusieurs demandes en parallèle », relève Quentin, se remémorant ses expériences passées.

Chercher des excuses

Le souci : cette incompétence peut se cacher. « Je devais tout le temps anticiper pour éviter les catastrophes et réparer les erreurs commises », raconte Anna, vite épuisée face aux boulettes de ses N + 1. Des collègues ou des subordonnés dévoués peuvent rattraper le coup, parfois sur de longs mois, voire des années. Esquiver les responsabilités, se cacher, ne pas assumer. Et si c'était cela aussi, la réalité d'un incompétent au travail ?

« L'incompétent est une personne qui ne maîtrise pas ce qu'elle fait et qui essaie de faire porter le chapeau aux autres en cas de problème, par exemple en se débrouillant pour ne

pas sembler à l'origine d'une mauvaise décision, en rejetant la faute, observe Jean-Etienne Joullié, enseignant-chercheur à l'EMLV en management et comportement organisationnel. Cela se repère, ce sont ceux qui ont toujours des excuses, qui noient le poisson, au lieu d'assumer et de dire, oui, je me suis trompé. Résultat, tout le monde finit par le savoir dans la boîte et personne ne veut travailler avec eux... »

LIRE AUSSI :

- « **Le doute peut être une bonne chose, à condition de ne pas être paralysant** » : comment se sortir du syndrome de l'imposteur

A l'inverse, le professionnel compétent pourrait être celui qui cherche à progresser, qui assume et entend les critiques. « Les erreurs arrivent à tout le monde, il faut les accepter, au contraire, pour comprendre d'où vient le problème. A-t-on mal compris, fait les choses trop vite, oublié de recouper avec un collègue qui aurait dû être dans la boucle ? », acquiesce le chercheur.

Absence de doute

La remise en question, justement, fait partie de la compétence. La recherche a étudié cette question, avec l'effet Dunning-Kruger, du nom de deux chercheurs et psychologues américains à la fin des années 1990. Leur théorie : les moins qualifiés ont tendance à surestimer leur compétence.

« Le raisonnement est le suivant, ceux qui sont compétents ont davantage tendance à douter, à ne pas être dans des certitudes, à accepter d'apprendre. A l'inverse, les incompetents ne perçoivent pas la complexité du problème à résoudre et sont donc plus sûrs d'eux », explique Jean Pralong, professeur en gestion des ressources humaines à l'EM Normandie, « Donc se sentir parfois incompetent, douter par moments de soi, selon ce que suggère cet effet, est plutôt une bonne nouvelle ! »

LIRE AUSSI :

- « **Il ne me fait jamais de retour sur mes dossiers, je ne sais pas dans quelle direction aller** » : ces « managers fantômes » qui tirent leur équipe vers le bas

Au travail, une séparation est souvent proposée entre les « hard skills », compétences techniques et spécifiques au domaine, et les « soft skills », plus comportementales et

relationnelles. La même réflexion s'applique, de façon logique, à l'incompétence.

« Il existe en effet deux familles de difficultés. D'abord, quelqu'un qui n'a pas les ressources pour faire face aux tâches confiées. L'exemple le plus simple, c'est un outil, un logiciel. Le problème est alors facile à identifier et à résoudre, en formant la personne. Le deuxième type est plus relationnel, ce qui est beaucoup plus délicat, notamment si la personne **est manager** », pose Jean Pralong. Selon le poste et sa position hiérarchique, les « soft skills » ont en effet plus ou moins d'importance.

« Les recrues ne restaient pas... »

Le relationnel compte, dans toutes les équipes. L'incompétent peut être celui qui crée des complications, qui désorganise le travail du service, critique les autres. Voire qui crée une ambiance désagréable, **ou pire, toxique.**

Un témoin nous raconte un département régional d'un grand groupe, où le turnover était à son maximum. « Les salariés restaient deux, trois mois, et partaient avant même la fin de leur période d'essai. Les RH au siège ne comprenaient pas ! C'était tout simplement la direction sur place qui était notoirement incompétente et désagréable avec l'équipe. Résultat, les recrutés ne restaient pas... »

La compétence est individuelle, mais aussi collective, voire organisationnelle, conclut Florent Noël, de l'IAE Paris-Sorbonne : « Il arrive aussi que les organisations ne donnent pas l'opportunité aux salariés d'être performants. Certains travaillent sans disposer du bon environnement, du bon matériel, ou sans pouvoir émettre des propositions, les initiatives n'étant pas toujours bien vues. En somme, on n'est jamais totalement compétent ou incompétent tout seul... »

ABONNEZ-VOUS À LA NEWSLETTER « WORK IN PROGRESS »

Recevez tous les mardis un concentré d'inspiration pour avancer au travail et dans la vie, préparé avec soin par Chloé Marriault > [S'inscrire](#)

Vous pouvez aussi nous suivre sur Instagram > [Rejoindre le canal Work in Progress](#)

THÉMATIQUES ASSOCIÉES

Emploi & Salaires