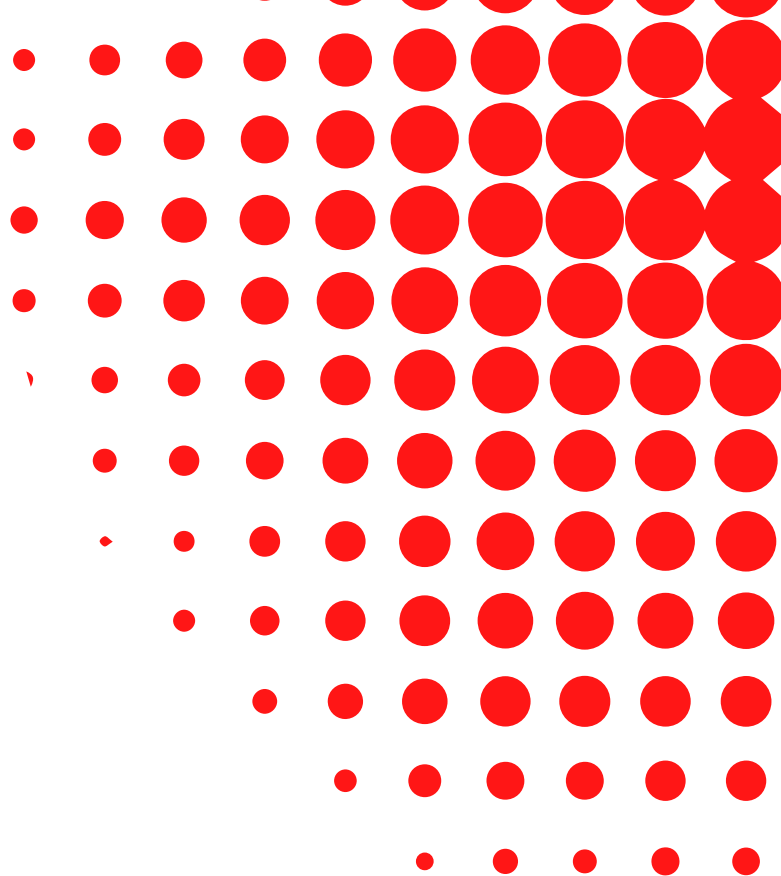
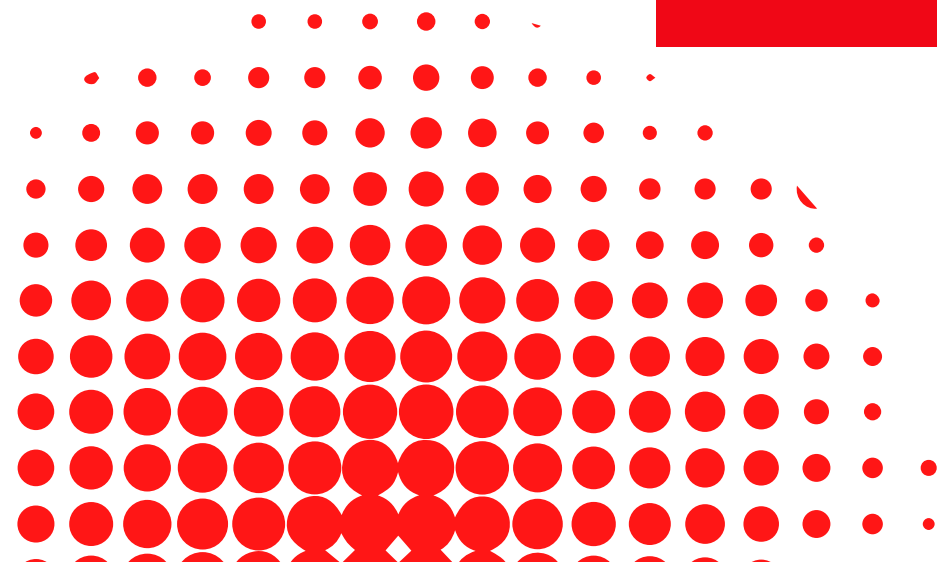


REVUE DE PRESSE



27/05/2026



FONCTION PUBLIQUE



La part des contractuels a atteint 24 % dans la fonction publique en 2024, en hausse de 2,7 %

 Publié hier à 12h57

► Diffusé sur [Fonction publique](#)

 3 minutes de lecture  Dépêche n°751187



Par [Odile Romelot](#)

Dans une étude publiée le 21 mai 2026, la direction générale de l'administration publique analyse les caractéristiques et la localisation des postes des agents publics en 2024. Comme les années précédentes, le nombre d'agents contractuels a continué d'augmenter, principalement dans la FPE et la FPT. Le taux d'administration civile, qui examine le nombre d'agents civils rapporté au nombre d'habitants, est en progression partout sauf en région Centre-Val de Loire.



En Martinique, le nombre d'agents civils a augmenté de 0,2 % au cours de la période 2021-2024, tandis que le taux d'administration y est de 109 ETP pour 1 000 habitants. | *Crédit image : Alphacit Newim Reporter – Shutterstock*

Inexorablement, la part des contractuels parmi les agents publics augmente. En 2024, elle atteignait 24 % des agents publics, soit une hausse de 2,7 %, fait état une étude de la [DGAFP](#) consacrée aux [caractéristiques et à la localisation des postes de la fonction publique en 2024](#), publiée le 21 mai 2026. Les fonctionnaires représentent quant à eux 64 % des effectifs.

Hausse des contractuels dans les trois versants

Tous les versants sont concernés par la hausse du nombre de contractuels. À la fin de l'année 2024, les employeurs publics ont recruté 37 100 agents contractuels de plus qu'en 2023. Dans la [FPE](#), la hausse des contractuels est principalement portée par l'augmentation du nombre d'[AESH](#) (+ 7 500), lesquelles demandent justement leur fonctionnarisation ([lire sur AEF info](#)).

En tout, 20 600 contractuels ont été recrutés dans la FPE en 2024 (+ 3,6 % par rapport à 2023). Un nombre supérieur aux contractuels de la fonction publique territoriale, dont le nombre a augmenté de 14 400 en 2023 (+ 2,8 %). Les filières technique et administrative sont celles qui ont le plus

recruté, avec respectivement 7 100 agents contractuels de plus pour la première, et 4 900 agents contractuels de plus pour la seconde. La FPH a quant à elle recruté 2 000 agents contractuels de plus qu'en 2023, soit une hausse de 0,8 %.

Répartition des catégories stable

L'année 2024 se caractérise également par une stabilité de la répartition des agents dans les trois catégories. Ainsi, en 2024, les agents de catégorie A représentent 39 % des effectifs de l'ensemble de la fonction publique, les agents de catégorie B 23 % et les agents de catégorie C 38 %.

Dans le détail, les agents de catégorie A restent majoritaires dans la FPE, portés par les enseignants. Les agents de catégorie A y comptent pour 56 % des effectifs, contre 46 % dans la FPH et 14 % dans la FPT. Quant aux agents de catégorie B, ils comptent pour 25 % des effectifs de la FPE, 29 % dans la FPH et 15 % dans la FPT. Enfin, les agents de catégorie C représentent 20 % des effectifs de la FPE, 25 % de la FPH et 70 % des effectifs de la FPT.

Parmi les évolutions à noter, l'augmentation d'un point des agents de catégorie B dans la FPE, conséquence du reclassement des personnels surveillants de l'administration pénitentiaire, initialement placés en catégorie C. Dans la FPT, c'est la part des agents de catégorie A qui a augmenté d'un point. L'étude attribue pour partie cette augmentation "au reclassement en catégorie A des éducateurs de jeunes enfants et des assistants socio-éducatifs entre fin 2018 et fin 2019".

Enfin, les agents de catégorie A+ travaillent majoritairement dans la FPE, où leur part atteint 3,6 % des effectifs, contre moins d'un pourcent dans les deux autres versants.

Un taux d'administration civile en hausse depuis 2011

Analysant ensuite la répartition des agents publics sur le territoire, l'étude fait état d'une augmentation du nombre d'agents civils dans toutes les régions de 0,8 % entre 2021 et 2024, sauf en Centre-Val de Loire,

où les effectifs ont diminué en moyenne de 0,4 % sur la même période. En moyenne, la France compte 77 agents civils en équivalent temps plein (ce qui n'inclue pas les militaires), pour 1 000 habitants.

Les départements et régions d'outre-mer, de même que la Corse, ont les plus gros taux d'administration civile : 93 ETP pour 1 000 habitants pour les premiers et 84 ETP pour la seconde. Cette spécificité s'explique par le caractère insulaire de ces départements, ce qui nécessite d'y réunir "l'ensemble des services publics", rappelle l'étude. La région parisienne connaît elle aussi un taux d'administrateur supérieur à la moyenne (85 ETP pour 1 000 habitants), due à la présence des ministères, des administrations et des grands centres hospitaliers. Au point que la capitale compte 158 ETP pour 1 000 habitants en 2024.

Par [Odile Romelot](#)

Diffusé par les fils d'info

Fonction publique

Rubriques associées

Collectivités territoriales

Emploi

Etat – Opérateurs

Hôpital

Ressources humaines

↗ La rédaction vous conseille



Le Cese recommande d'augmenter les rémunérations des agents publics pour accroître l'attractivité des carrières

Dans un avis adopté le 24 février 2026, le Cese trace plusieurs stratégies pour "lutter contre la précarité professionnelle", qui touche notamment le secteur public. L'avis rappelle d'abord l'aug...

- [Ressources humaines](#)

Accidents du travail et maladies professionnelles dans la fonction publique : une appli pour mettre fin au flou statistique

Par [Marie Malaterre](#) - 26 mai 2026 - 4 min de lecture

Attendu avant l'été, le deuxième plan "Santé au travail" de la fonction publique (2026-2030) affiche des ambitions nettement plus concrètes que son prédécesseur. Parmi ses chantiers phares : la création d'une application interministérielle pour gérer les accidents du travail et maladies professionnelles, un angle mort statistique que l'administration reconnaît elle-même ne plus pouvoir ignorer.



Image

d'illustration générée par Midjourney.

Il est attendu pour la fin du mois de juin, mais ses grandes lignes ont été présentées aux organisations syndicales de la fonction publique. Le deuxième plan "Santé au travail" pour la période 2026-2030 suscite de grands espoirs chez les partenaires sociaux et agents publics, tant le premier plan (2022-2025) n'a présenté que de timides avancées. S'il a néanmoins eu le mérite de placer la santé des agents au cœur des priorités publiques, il n'a, en effet, donné lieu à aucune avancée concrète hormis la production de guides thématiques et la mise en ligne sur la plateforme Mentor de formations dédiées à la santé au travail.

Pour cette nouvelle mouture, l'ambition affichée est plus grande et porte un premier enjeu, celui d'outiller les administrations et plus particulièrement les ministères de procédures de gestion des dossiers des accidents du travail et des maladies professionnelles (AT-MP), pour lesquels il n'existe aujourd'hui aucune base de données fiable. Un manque d'ailleurs pointé par Philippe Charpentier, chef du service des

politiques sociales, salariales et des carrières de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), lors d'une audition par la mission d'information sur la souffrance psychique au travail du Sénat en avril dernier. *“Aujourd’hui, il n’y a pas de système d’information commun pour suivre cette sinistralité (les accidents du travail et maladies professionnelles, ndlr).”* L'administration reconnaît fonctionner en se fondant sur des *“remontées très partielles”*.

Lire aussi : [L'État présente une première esquisse du futur plan “Santé au travail” dans la fonction publique](#)

Cette situation devrait drastiquement s'améliorer avec, dans le cadre de ce nouveau plan “Santé au travail”, l'élaboration d'une application dédiée. *“Aucun ministère n'est doté d'outil aujourd'hui, à l'exception du ministère de l'Éducation nationale qui dispose d'un outil, mais non conforme aux exigences en termes d'hébergement des données de santé”*, peut-on lire dans les documents de présentation. Il en résulte des pratiques hétérogènes et chronophages pour les agents concernés et des délais de traitement insatisfaisants.

L'outil envisagé devrait permettre d'enregistrer les demandes de reconnaissance d'imputabilité de l'accident du travail ou de la maladie professionnelle au travail, d'assurer une bonne application des procédures d'instruction, mais aussi de gérer les frais médicaux afférents et leur remboursement.

L'application entend aussi couvrir la réponse aux besoins de reporting des ministères et l'alimentation d'une base de données interministérielle. L'outil cible les ministères et éventuellement les établissements publics qui leur sont rattachés ; il pourra être élargi ultérieurement aux agents de la fonction publique hospitalière et de la fonction publique territoriale.

Cette application a également pour objectif de créer un ensemble d'indicateurs permettant d'orienter efficacement les politiques de prévention, de fournir des informations sur l'impact des accidents de service et des maladies professionnelles, mais aussi d'assurer une conformité aux exigences réglementaires de l'Union européenne en matière de statistiques.

Un déploiement à l'été 2027

Réalisé par la DGAFP, le centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines (Cisirh) et trois ministères pilotes – le ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, le ministère de la Transition écologique et le ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire – , l'outil sera déployé à partir de juillet 2027 au sein des administrations pilotes pour une généralisation progressive à l'ensemble de la fonction publique de l'État à partir de septembre 2027.

Le futur plan “Santé au travail” comprend, par ailleurs, deux grands axes qui ont également été détaillés par l’administration. Pour le premier, il s’agit de fonder les politiques de prévention sur une meilleure connaissance de la santé des agents avec deux grands objectifs : faire des documents obligatoires comme le Duerp (document unique d’évaluation des risques professionnels) un levier d’amélioration des conditions de travail des agents. Il s’agit également de consolider et d’enrichir les données en santé au travail pour mieux cibler la prévention.

Le deuxième axe ambitionne de piloter le plan “Santé au travail” avec les représentants des agents et les acteurs de la prévention pour assurer la diffusion et la mise en œuvre des évolutions du plan “Santé au travail” du secteur privé (2026-2030) dans la fonction publique et structurer un pilotage partenarial du plan santé au travail dans la fonction publique.

Parmi les actions phares, on peut citer la réalisation d’un état des lieux des outils d’évaluation des risques déjà utilisés, le développement de référentiels de risques sectoriels, la définition d’un socle commun d’indicateurs, mais aussi l’identification des dispositions du Code du travail applicables à la fonction publique et non encore transposées et la proposition d’une feuille de route de transposition.



Par [Marie Malaterre](#)

Publié le 26 mai 2026 · 4 min de lecture

- [Fonction publique](#)
- [Administrations](#)
- ACTEURS PUBLICS



Les collectivités ouvrent davantage de centres de santé, malgré des restes à charge qui peuvent peser sur leur budget

 Publié hier à 19h13

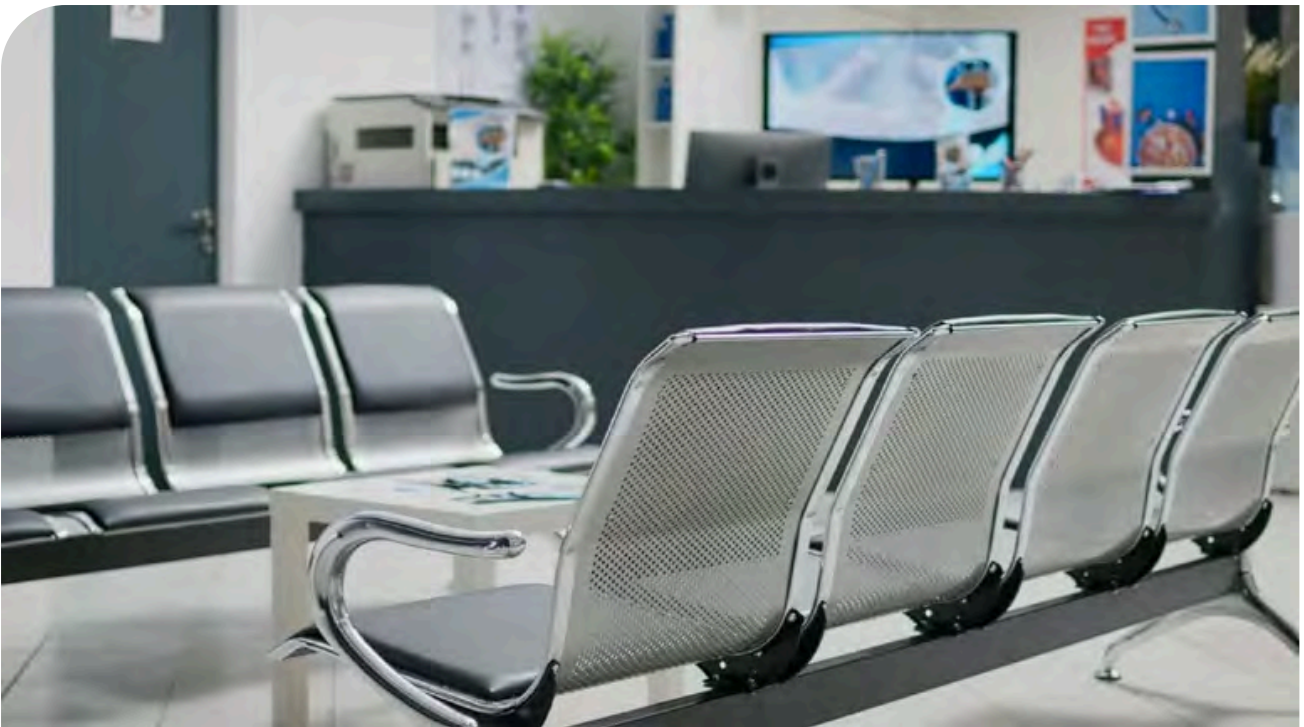
► Diffusé sur [Fonction publique](#), [Protection sociale](#)

 3 minutes de lecture  Dépêche n°751264



Par [Odile Romelot](#)

L'observatoire des finances et de la gestion publique locales a examiné les budgets de plus de 200 collectivités ayant ouvert un ou plusieurs centres de santé, dans une étude parue le 26 mai 2026. Les dépenses de personnel sont le premier poste de dépenses de fonctionnement, ces dernières n'étant pas couvertes par les recettes de fonctionnement dans six cas sur dix. Malgré les coûts, un nombre croissant de collectivités s'engage dans cette voie pour lutter contre les désert médicaux et renforcer leur attractivité.



Les budgets suivent "logiquement la taille des centres en nombre d'agents ETP : de 300 000 euros en moyenne pour les centres de moins de 4 agents à 2,2 millions d'euros pour ceux de plus de 20 agents", (étude OFGL, mai 2026) | *Crédit image : DC Studio – Shutterstock*

324 centres de santé dénombrés en 2024. D'après une étude de l'OFGL (observatoire des finances et la gestion publique locales), parue le 26 mai 2026 et portant sur les centres de santé gérés par des collectivités locales, les collectivités ouvrent de plus en plus de centres de santé.

Si le développement des centres de santé municipaux n'est pas nouveau, les premiers ayant ouvert durant la première moitié du XX^e siècle en petite couronne parisienne, ils connaissent un nouvel essor ces dernières années, observe l'OFGL. Un tiers des centres a ainsi été créé entre 2020 et 2024, avant tout par le bloc communal, bien que les départements et régions aient aussi contribué à en créer.

Les dépenses de personnel comme premier poste de dépense

Souhaitant à la fois lutter contre la désertification médicale et améliorer l'accès aux soins, les collectivités espèrent aussi améliorer leur attractivité territoriale. Pour y parvenir, elles n'hésitent pas à consacrer une part de leur budget de fonctionnement pour financer les centres de

santé, dont les principales dépenses sont celles de personnel, fait état l'étude de l'OFGL ⁽¹⁾.

Ces centres fonctionnent en moyenne avec 12 ETP. Les plus petits centres comptent au minimum 4 ETP, tandis que le nombre médian s'établit à 7 ETP. Parmi ces ETP, le personnel administratif représente 31 % des effectifs, suivi des médecins généralistes (22,7 %), des infirmiers (8,7 %) et des assistants dentaires (6 %). En tout, une soixantaine de professions de santé ont été répertoriées, mais la plupart ne dépassent pas 1 % des effectifs en ETP en moyenne.

Les dépenses de fonctionnement des centres de santé correspondent à 89 % à des frais de personnel, fait ressortir l'étude. Ce qui comprend les rémunérations, les indemnités et les cotisations sociales. Parmi les effectifs, 72 % sont contractuels et 28 % sont titulaires de la fonction publique. Une répartition qui s'explique notamment par l'absence de cadre d'emploi dédié.

Un budget médian de 675 000 euros

L'OFGL a également examiné les budgets associés aux centres de santé, à partir des comptes de gestion des collectivités locales. Sur un échantillon de 132 collectivités gérant 216 centres de santé, Clémence Legrand et Thomas Rougier, auteurs de l'étude, constatent que le budget de fonctionnement médian des centres de santé s'élève à 675 504 euros par centre. Quant au budget moyen, il est de 913 000 euros, tiré vers le haut par 11 centres de santé dont le budget moyen dépasse 2,5 millions d'euros.

En tout, les auteurs estiment que les centres de santé auraient des charges de fonctionnement avoisinant les 300 millions d'euros en 2024. "Un centre de santé est donc un équipement de service public qui engendre des coûts de fonctionnement importants, ce qui n'est pas neutre par rapport au budget global des collectivités gestionnaires, notamment pour les collectivités du bloc communal", observe l'étude.

Un reste à charge pour 60 % des collectivités

Les centres de santé ne pèsent pas de la même manière sur le budget des collectivités. En moyenne, leur coût représente 3,1 % des dépenses de fonctionnement dans le budget principal des collectivités du bloc communal. Mais les situations varient fortement. Pour 25 % des collectivités, le poids du centre de santé dans leur budget de fonctionnement ne compte que pour 2,4 %, quand 10 % des collectivités voient leur centre compter pour 23 % de leur budget de fonctionnement.

Par ailleurs, environ 60 % des collectivités font face à un reste à charge, une fois les recettes de fonctionnement perçues (notamment à travers le remboursement des actes). Le reste à charge peut alors être couvert par le budget principal de la collectivité ou par des subventions d'autres collectivités locales. "Sur l'ensemble des collectivités, qu'elles présentent un solde positif ou négatif entre recettes et dépenses de fonctionnement, le reste à charge est en moyenne de 23 % des dépenses en 2024", précise l'étude.

(1) L'OFGL s'est appuyé sur "les données des comptes de gestion publiées par la Direction générale des finances publiques et sur des données financières et extra-financières communiquées par le ministère de la Santé et issues de la plateforme e-CDS, pour l'année 2024".

Par [Odile Romelot](#)

Documents liés

 [ofgl cap sur les centres de sante](#)

Diffusé par les fils d'info

Fonction publique

Protection sociale

Rubriques associées

Collectivités territoriales

Financement/budget

Politiques de santé

Collectivités territoriales

- [Management](#) ·

- [Ressources humaines](#)

Conflits d'intérêts, réseaux sociaux, hiérarchie : la fonction publique sur la ligne de crête entre obéissance et indépendance

Par [Carla Spodek](#) - 26 mai 2026 - 5 min de lecture

Lors de la dernière séance du séminaire “Dialogues autour de la fonction publique. Histoire, sciences sociales et pratiques RH”, organisé par le Centre d’histoire de Sciences Po, la question de l’indépendance dans la fonction publique était au cœur des échanges. Consacrée aux “regards croisés magistrature / fonction publique”, cette rencontre réunissait les sociologues Yoann Demoli et Laurent Willemez, ainsi que les hauts fonctionnaires Marc-Olivier Baruch, Nicole da Costa et Michel Vayssié. Comment servir tout en restant indépendant ?



Image d'illustration générée par Midjourney.

Appliquer les décisions des autorités élues tout en préservant son autonomie professionnelle. C'est précisément cette ligne de crête sur laquelle doit naviguer le fonctionnaire, qui a été explorée par les intervenants du [séminaire à Sciences Po, le 22 mai 2026](#), intitulé “Quelle indépendance ? Regards croisés magistrature / fonction publique”. Car contrairement aux magistrats, les fonctionnaires ne disposent d'aucun “*droit à l'indépendance explicitement inscrit dans leur statut. Lorsque vous êtes fonctionnaire, vous servez*”, rappelle d'emblée la conseillère d'État Nicole da Costa. “*Vous n'êtes pas détenteur de l'intérêt général.*”

Le fonctionnaire occupe donc la position particulière de *“serviteur au service de l’intérêt général et des décisions des autorités élues”*. Dès lors, *“l’indépendance pour le fonctionnaire se loge ailleurs”*, explique Nicole da Costa. Cette dernière distingue trois dimensions essentielles : *“l’indépendance vis-à-vis des tiers, l’indépendance vis-à-vis de la hiérarchie et l’indépendance vis-à-vis de soi-même”*.

Concernant d’éventuels conflits d’intérêts vis-à-vis d’acteurs extérieurs, elle souligne que de nombreux dispositifs ont été instaurés tels que les commissions de déontologie, les avis préalables ou autres mécanismes de contrôle. Toutefois, celle-ci ajoute également que l’administration ne peut fonctionner sans échanges constants avec les acteurs concernés par les politiques publiques. Elle prend notamment l’exemple du travail en cabinet ministériel, marqué par des *“rencontres permanentes avec des acteurs extérieurs”* et des échanges continus autour *“des réformes et des normes”*. Dans ce contexte, la principale difficulté réside *“moins dans les cadeaux ou avantages explicites”* que dans *“les zones grises de l’influence diffuse”*.

“Une des principales garanties d’indépendance réside dans la maîtrise technique”

Certains postes sont particulièrement exposés à ces risques, lorsque sont en jeu des attributions de subventions, des retraits d’agrément ou autres décisions administratives sensibles. Pour y faire face, elle considère qu’*“une des principales garanties d’indépendance réside dans la maîtrise technique des dossiers et l’expertise professionnelle”*.

Un autre *“risque contemporain majeur”* est selon la conseillère d’État celui des réseaux sociaux dont elle ne se sert pas. *“Un simple « like » peut désormais mettre en difficulté l’institution à laquelle appartient le fonctionnaire”*, parce qu’il constitue aussi *“une manière d’exposer ses préférences”*. Cette absence de neutralité virtuelle impose aux agents publics une vigilance accrue dans la manière dont ils choisissent de s’exprimer publiquement.

Lire aussi : [La très forte féminisation de la magistrature n’a pas fait disparaître les biais de genre](#)

Toutefois, ces difficultés ne doivent pas conduire à renoncer à l’indépendance. Au contraire, Nicole da Costa appelle à exercer *“une indépendance fondée sur la compétence, à développer une maîtrise professionnelle forte, à connaître son environnement et à identifier les risques”*, afin d’agir en cohérence avec l’intérêt général.

“Développer une capacité à dire non”

Pour parvenir à répondre à ce défi, Michel Vayssié, DGS chez Bordeaux Métropole, est revenu sur ses débuts dans la fonction publique en 1983, au moment où la décentralisation donnait un nouvel essor aux collectivités territoriales qu’il résume non

sans ironie par la formule : “cadre A pense la lettre, cadre B rédige la lettre, cadre C tape la lettre, cadre D porte la lettre”.

Dans un tel système, “la question de l’indépendance se posait peu”, puisque “90 % des agents étaient dans l’exécution”. Michel Vayssié oppose ce modèle au secteur du travail social, dans lequel l’indépendance était davantage revendiquée, notamment du fait de la proximité entre travailleurs sociaux et juges des enfants. Les travailleurs sociaux développaient alors “un statut presque indépendant”, privilégiant parfois les réunions collectives aux rapports hiérarchiques classiques.

Repenser certains dispositifs

Lire aussi : [Muter à un poste similaire un fonctionnaire qui a publiquement critiqué sa hiérarchie n’est pas une sanction déguisée](#)

Aujourd’hui encore, malgré les évolutions, l’indépendance dans la fonction publique territoriale “ne se pose pas explicitement”. Or, certains ordres peuvent engager la responsabilité pénale des agents, rendant parfois nécessaire “de dire non” afin de protéger à la fois le service public et les usagers. Le DGS chez Bordeaux Métropole évoque également l’article 40 du code de procédure pénale, qui impose le signalement de certains faits au procureur et peut créer des tensions entre hiérarchie, collégialité et responsabilité individuelle, notamment dans le domaine de la protection de l’enfance. Michel Vayssié insiste aussi sur la fréquence des conflits d’intérêts autour de situations apparemment banales, comme des invitations à des concerts ou à des événements. “On vous a vus. Vous avez serré la main à l’entreprise qui vous a invité.”

Mais alors, comment les administrations peuvent-elles protéger cette autonomie professionnelle, sans dissoudre la responsabilité hiérarchique ? Michel Vayssié donne l’exemple d’un projet mis en place à Bordeaux Métropole. Il s’agit d’un dispositif garantissant l’anonymat des lanceurs d’alerte jusqu’à l’ouverture de la procédure contradictoire mise en place afin que “les alertes ne restent pas bloquées dans la ligne hiérarchique”. L’indépendance ne se décrète pas. Elle se construit tout au long des carrières, à la fois dans les formations, les règles et les pratiques.



Par [Carla Spodek](#)

Publié le 26 mai 2026 · 5 min de lecture

- [Fonction publique](#)

ACTEURS PUBLICS

DÉBATS SURVEILLANCE NUMÉRIQUE

« La réforme de la facturation électronique obligatoire est un excellent résumé des avantages mais aussi des inconvénients du “tout-numérique” »

TRIBUNE

Thomas Honnet

Expert des sujets de transformation numérique des administrations

Le spécialiste des questions numériques Thomas Honnet revient, dans une tribune au « Monde », sur les conséquences qu'entraîne la dématérialisation des démarches administratives pour les usagers et y voit le signe inquiétant d'une « société de surveillance » de plus en plus pesante.

Publié hier à 12h00 | Lecture 2 min.

Article réservé aux abonnés

Les entreprises françaises reçoivent depuis quelques mois le même e-mail de rappel de la direction générale des finances publiques [DGFIP] : en septembre, vous devrez obligatoirement choisir une plateforme de réception de factures électroniques. Depuis plusieurs années, la numérisation des procédures de facturation se fait à pas de loup : dès 2020, toutes les entreprises françaises avaient l'obligation d'envoyer leurs factures à destination d'un acteur public au format électronique avec le portail Chorus Pro. Au 1^{er} septembre, elles auront désormais l'obligation de recevoir les factures sous forme électronique, mais aussi de les émettre – cela concerne les administrations publiques, les grandes entreprises et les entreprises de taille intermédiaire ; les moyennes, petites et très petites entreprises [TPE], elles, devront le faire un an plus tard. Elles devront également toutes transmettre leurs données de transaction et de paiement à l'administration.

Cette réforme semble parfaitement consensuelle, elle n'a suscité aucun débat : elle va moderniser et sécuriser les échanges ; simplifier, rendre plus efficace et moins onéreuse la vie des entreprises ; et faciliter pour l'administration la lutte contre la fraude. On y retrouve tout le plaidoyer classique pour les phénomènes de numérisation, qui est ici plutôt juste, mais incomplet : cette réforme est en réalité un excellent résumé des avantages, mais aussi des inconvénients du tout-numérique.

D'une part, la réforme ressemble à une contrainte supplémentaire pour les TPE et les microentrepreneurs, pour ceux qui sont éloignés du numérique, qui n'en ont pas l'utilité, ou qui ne souhaitent simplement pas être connectés. La DGFIP a prévu un dispositif d'accompagnement qui pose question : d'abord des ressources... numériques, telles qu'une foire aux questions, un formulaire et des fiches pédagogiques en ligne. Est également mis à disposition des usagers – souvent touchés

par un illettrisme important – un numéro national d’assistance, qui redirigera soit vers les plateformes privées prestataires, soit vers les SIE [services des impôts aux entreprises], SIP [services des impôts aux particuliers] et les centres de contact des particuliers déjà bien surchargés. Enfin, on dénombre seulement 250 référents « facturation électronique » au sein des directions locales de la DGFiP, pour près de 10 millions d’acteurs concernés par la réforme... La campagne de communication qui accompagne la réforme clame « *Fini les galères !* » : rien n’est moins sûr.

Je suis numérisé, ou je ne suis pas

D’autre part, la réforme entraîne une automatisation des transmissions de données à l’administration, ce qui n’est ni anodin ni neutre, tant on voit poindre l’argumentaire, resucée de la vidéoprotection : si vous n’avez rien à cacher, vous n’avez rien à craindre. Imparable. Sauf que la numérisation de tout entraîne la traçabilité de tout : nos cartes bancaires, Vitale, de fidélité ou de transport, nos achats et comportements en ligne, nos dizaines d’applications sur nos smartphones, et désormais nos démarches administratives, citoyennes ou entrepreneuriales.

Ce qui pose problème ici n’est pas tant la numérisation, mais bien son caractère obligatoire : je suis numérisé, ou je ne suis pas. De plus en plus de services publics – tels que MaPrimeRénov’, [la disparition des guichets](#) ou ce qui concerne la création, la modification et la cessation d’entreprise – ne sont plus accessibles qu’en ligne, ce qui nous questionne vis-à-vis de l’égalité des usagers devant le service public, mais aussi de la société de surveillance que nous sommes en train de construire : en résumé, de notre capacité collective à penser politiquement et de manière critique la numérisation et la place des techniques dans nos vies.

Lire aussi la tribune | [Piratage du ministère de l’intérieur : « La numérisation de nos données administratives est un défi à l’Etat de droit »](#)

Jacques Ellul, célèbre philosophe et penseur critique de la technique [1912-1994], nous prévenait pourtant déjà il y a quelques années : « *Alors que des millions d’hommes s’excitent sur le problème de la propriété privée, personne ne réagit en face de l’utilisation de l’ordinateur pour le contrôle de la vie privée et la concentration des renseignements sociaux dans des banques de faits. Aucun parti politique ni groupe de pression n’agit et l’opinion publique reste indifférente : c’est trop abstrait.* » Et très regrettable.

- 🗣 **Thomas Honnet** est enseignant à Sciences Po Paris et à l’université Paris-I-Panthéon-Sorbonne, expert des sujets de transformation numérique des administrations pour le programme de développement des Nations unies et Expertise France, délégué à la protection des données de la ville de Marseille.

Thomas Honnet (Expert des sujets de transformation numérique des administrations)

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](#)

Partenaires

Guides d'achat avec Le Monde

Les meilleurs aspirateurs robots

Les meilleurs hubs et docs USB-C

Les meilleures poubelles de tri

Les meilleurs robots pâtisseries

Les meilleurs cuiseurs à riz

Les meilleurs chargeurs de piles

Les meilleures liseuses électroniques

Tous nos guides

Le Monde |  NOS
GESTI
CLIM

**Calculez votre
empreinte carbone et votre
empreinte eau**

en seulement 10 minutes

[Faire le calcul](#)

EMPLOI MANAGEMENT

Féminisation des instances dirigeantes : une longue lutte pour briser le plafond de verre

Depuis mars, la loi Rixain impose aux entreprises françaises d'au moins 1 000 salariés d'atteindre le quota de 30 % de femmes parmi les cadres dirigeants et les instances de direction. Une obligation qui porte déjà ses fruits, même si elle ne s'accompagne pas encore forcément d'un vrai changement dans la culture d'entreprise.

Par Marjorie Cessac

Publié aujourd'hui à 06h00 · Lecture 4 min.

Article réservé aux abonnés



Dans le quartier d'affaires de la Défense (Hauts-de-Seine), le 23 mars 2021. LUDOVIC MARIN/AFP

« Dans le monde, c'est la seule loi de ce type qui existe, souligne Marie-Pierre Rixain. Cela peut sembler un peu prétentieux de dire cela mais c'est vrai. » La députée Renaissance savoure les premières retombées de sa loi homonyme d'accélération de l'égalité hommes-femmes au sein des entreprises. Entrée en vigueur en 2021, la loi Rixain s'est donné pour objectif d'accompagner dans la féminisation de leur encadrement, sur un temps long – dix ans –, les sociétés de plus de 1 000 salariés, en posant plusieurs jalons.

Lire aussi la chronique |
[à pas comptés](#)

[Comex, Codir : la féminisation à la tête des entreprises avance](#)

Depuis mars, elle est entrée dans sa dernière ligne droite en les obligeant à compter 30 % de femmes parmi leurs cadres dirigeants et leurs instances de direction. Un ratio qui doit atteindre 40 % en mars 2029. « *C'est une autre histoire qui commence* », explique l'élue, en sous-entendant que l'objectif est bien de faire voler en éclats le « *plafond de verre* ». « *Il ne s'agit plus seulement d'introduire la parité dans les processus de recrutement mais bien de donner leur place aux femmes au cœur du pouvoir économique de l'entreprise.* » D'ailleurs, les directions qui ne se conformeront pas à la loi peuvent s'attendre à des sanctions financières dès 2031, avec une amende qui pourra atteindre 1 % de la masse salariale.

En attendant, la France rejoint depuis peu le trio de pays en Europe – la Norvège, la Suède et le Royaume-Uni – qui comptaient déjà un tiers de femmes au sein des instances dirigeantes de leurs entreprises cotées. Selon le cabinet Ethics & Boards, le taux de féminisation des comités exécutifs et des comités de direction au sein des entreprises du CAC 40 atteint désormais les 31 %. Il ne s'agit là toutefois que de moyennes, certains groupes ayant déjà atteint les 40 %, tandis que d'autres restent bien en deçà, ou s'empressent de rattraper leur retard.

« Sans quotas obligatoires »

C'est le cas du groupe de luxe LVMH. « *Depuis longtemps, l'entreprise avait quasiment 65 % de femmes au sein de son management intermédiaire et comptait moins de 20 % d'entre elles au comité exécutif* », relate Michel Ferrary, qui dirige depuis plus de dix-sept ans l'observatoire Skema de la féminisation des entreprises.

Lire aussi | [« Les recruteurs se trouvent dans la situation inconfortable de devoir concilier l'obligation de ne pas discriminer avec celle de promouvoir la diversité »](#)

A la lecture du [rapport annuel 2025](#) de LVMH, publié le 1^{er} avril, ce professeur de management constate cependant que le groupe compte désormais 14 membres au sein de son comité exécutif, dont quatre sont des femmes, soit 28,5 %. « *C'est bien la preuve que sans quotas obligatoires et dès lors qu'il n'y a pas de sanctions, les codes de bonne gouvernance à eux seuls ne servent à rien*, poursuit-il, alors que des critiques peuvent parfois émerger sur ce type de politique. *Avant les quotas, en France, tant dans les conseils d'administration que les comex [comités exécutifs], le taux de femmes était inférieur à 10 %.* »

Soumis à plus de transparence, les groupes cotés ne constituent cependant qu'une partie des 1 600 entreprises concernées par la loi. « *Il faudra attendre cet automne pour avoir plus de recul sur l'ensemble d'entre elles* », concède Marie-Pierre Rixain. Bien qu'elle intègre les associations, les administrations et les collectivités, qui ne sont pas couvertes par la loi Rixain, l'étude du spécialiste de la cartographie des entreprises Nomination parue en avril – et qui porte sur 8 500 entreprises – laisse entrevoir à une échelle plus globale un ancrage encore important du plafond de verre.

Lire l'analyse (2024) | [« Les hommes et l'égalité professionnelle : qu'est-ce qui coince encore ? »](#)

Il en ressort que pour 48 % de femmes qui occupent un poste de manager, les comités de direction ne sont féminisés qu'à hauteur de 24 %. « *On voit bien que ce n'est pas un problème de vivre* », insiste Serge Papo, président de Nomination. Ce résultat s'expliquerait notamment par le fait, selon lui, que les femmes sont plus nombreuses dans les fonctions de ressources humaines et de communication qui, contrairement aux filières financières, commerciales et marketing, ne sont pas les plus privilégiées pour favoriser l'ascension vers les postes de pouvoir. De même qu'atteindre les quotas ne signifie pas forcément une évolution immédiate.

« La loi parle d'instance dirigeante »

« *S'il y a bien 40 % de femmes dans les conseils d'administration comme le requiert la loi Copé-Zimmermann (votée en 2011)*, explique Michel Ferrary, *dans le détail, on voit que les femmes restent sous-représentées dans les comités importants que sont ceux de l'audit, des nominations et rémunérations.* » Certaines entreprises peuvent aussi se jouer du fait qu'elles n'ont pas de comex, par

exemple. « *La loi ne parle pas de comex ou de codir [comité de direction] mais d'instance dirigeante* », rétorque cependant Marie-Pierre Rixain, qui dit avoir voulu éviter ce risque d'échappement avec cette définition plus large : « *Les entreprises ont forcément une instance dirigeante et c'est cette entité-là qui est concernée par le quota.* »

Enfin, les chercheurs comme Michel Ferrary questionnent le risque de voir certaines entreprises se contenter de n'ajouter que quelques sièges autour de la table sans pour autant remplacer un homme par une femme au sein de leurs comités.

Si l'impulsion est donnée, un changement de culture sera nécessaire. « *Des études ont montré que dans certaines occasions les femmes avaient tendance à éviter plus que les hommes la compétition* », rapporte Cecilia Garcia Peñalosa, directrice de recherche au CNRS et à Aix-Marseille Université. Elle-même a pu constater, lors de ses travaux sur l'université, la moindre propension des femmes maîtres de conférences à vouloir passer les concours pour devenir professeures à l'université. C'est un constat souvent relevé : « *Les femmes négocient moins leur salaire, se mettent moins en avant* », rappelle Hélène Bernicot, directrice générale du Crédit Mutuel Arkéa.

Lire aussi : [Pour les entreprises, avoir un bon équilibre femmes-hommes dans sa main-d'œuvre rapporte](#)

Si la banque compte aujourd'hui 38 % de femmes parmi ses cadres dirigeants, contre 18 % en 2015, « *ce résultat n'est pas sorti d'un chapeau* », ajoute-t-elle. Il a fallu « *une prise de conscience, une vraie volonté de la direction générale, des plans d'action, très diversifiés comme la formation de tout le personnel aux stéréotypes* ». De nombreuses études ont d'ailleurs prouvé que les entreprises qui faisaient place à plus de mixité avaient une meilleure performance : « *Il faut mettre ce sujet en avant et pas forcément celui de l'éthique, c'est comme cela que l'on arrive à faire bouger les entreprises.* » Et ce, alors que la mixité est aussi la première marche vers la diversité.

Les chiffres

40 %

C'est le quota de femmes (« *membres du sexe sous-représenté* » dans la loi) administratrices non exécutives – ou membres du conseil d'administration – qui est imposé aux entreprises cotées sur le Vieux Continent par la directive européenne Women on Boards, entrée en application à la fin de l'année 2024 et qui a été transposée par les Etats membres. Ce quota doit être atteint d'ici le 30 juin.

22 %

C'est l'écart de salaires entre les hommes et les femmes en 2024, selon l'Insee.

Marjorie Cessac