

RÉFORME DE L'ÉTAT



LES AGENCES DE SOUVERAINETÉ
CONSERVER, RÉFORMER, MODERNISER

TRANSPARENCE • EFFICIENCE • RESPONSABILITÉ • RÉSULTATS



≈ 175

ENTITÉS DE SOUVERAINETÉ

50

FICHES NIVEAU 2-A

80

FICHES NIVEAU 2-B

SOIT ENVIRON

200

ORGANISMES À CONSERVER ET RÉFORMER



ANALYSES
INDÉPENDANTES



RECOMMANDATIONS
CONCRÈTES



RÉFORMES
STRUCTURELLES



EFFICACITÉ
RESPONSABILITÉ

DOSSIER COMPLÉMENTAIRE N° 2

LE GRAND MÉNAGE

DANS LES 1 494 AGENCES, OPÉRATEURS ET ORGANISMES CONSULTATIFS DE L'ÉTAT



Cartographie exhaustive, Méthode de tri, Plan de mise en œuvre

Dossier complémentaire au document principal
Réforme structurelle de l'État français, Plan de redressement 2027-2032

Version : 2, mise à jour 9 mai 2026

Auteur : David Salvan

Diffusion : Premier ministre, présidents des groupes parlementaires (Assemblée nationale et Sénat), Cour des comptes, Direction du Budget, principaux candidats à l'élection présidentielle de 2027, presse audiovisuelle.

Avertissement au lecteur

Ce Dossier I est le premier livrable d'une série de cinq dossiers complémentaires au Plan de Rupture pour l'État français déjà transmis aux parlementaires, aux représentants des collectivités territoriales et aux principaux candidats à l'élection présidentielle de 2027.

Il est consacré exclusivement à la Catégorie A de la classification du Plan de Rupture, les agences, opérateurs et organismes consultatifs de l'État qu'il faut conserver, non par confort administratif, mais parce qu'ils servent une mission de souveraineté, qu'aucune autre forme juridique ne peut accomplir aussi efficacement, et que leur disparition pure et simple créerait un vide que ni les ministères ni le secteur privé ne sauraient combler.

Conserver ne veut pas dire laisser en l'état. Toutes les entités traitées dans ce dossier ont vocation à être réformées et modernisées, audit systématique du train de vie, déploiement massif de l'intelligence artificielle là où elle peut alléger les fonctions support, mutualisation des doublons fonctionnels, rationalisation des immobilisations, transparence des rémunérations dirigeantes. C'est l'objet des fiches détaillées qui suivent.

Aucune affirmation contenue dans ce dossier n'est gratuite. Chaque chiffre, chaque diagnostic, chaque proposition est sourcé par référence à un document public, rapport de la Cour des comptes, rapport sénatorial, IGAS, IGF, Jaune budgétaire, Légifrance, journaux officiels, presse économique sourcée. Quand une donnée est manquante ou contestée, elle est signalée comme telle. Quand une appréciation politique repose sur une analyse subjective, elle est argumentée et l'argument adverse est exposé. Le lecteur peut, à chaque page, vérifier, contredire, amender. C'est le principe directeur du Plan de Rupture, c'est aussi celui de ce Dossier I.

PRÉAMBULE

L'urgence française et la responsabilité particulière des 1 494 entités satellites de l'État



Pourquoi commencer par les agences de souveraineté



I. La logique du Plan de Rupture

La France ne se réforme pas en arrivant avec une hache. Elle se réforme en commençant par dire, clairement et publiquement, ce qu'elle garde, ce qu'elle préserve, ce qu'elle modernise. Avant de fusionner, de réinternaliser ou de supprimer, encore faut-il avoir établi le périmètre légitime de l'action publique satellite. C'est ce que fait ce Dossier I.

Le Plan de Rupture pour l'État français classe les 1 494 agences, opérateurs et organismes consultatifs identifiés au périmètre du PLF 2026 et de la commission d'enquête sénatoriale du 3 juillet 2025 en quatre catégories mutuellement exclusives.

- ◆ Catégorie A, à conserver et moderniser, entités de souveraineté à préserver, soumises à audit du train de vie et à déploiement massif de l'intelligence artificielle. Objet du présent Dossier I.
- ◆ Catégorie B, à fusionner, entités exerçant des missions partiellement redondantes, à regrouper en un nombre restreint d'opérateurs cibles. Objet du Dossier II à venir.
- ◆ Catégorie C, à réinternaliser, entités dont la mission peut et doit être exercée directement par un ministère, sans perte d'efficacité. Objet du Dossier III à venir.
- ◆ Catégorie D, à supprimer, entités dont la mission est obsolète, redondante avec une autre, ou inexistante en pratique, dont la suppression pure et simple s'impose. Objet du Dossier IV à venir, dont une partie sera consacrée aux « 20 suppressions inadmissibles ».

L'application combinée de ces quatre catégories, complétée par la méthode de mise en œuvre opérationnelle (Dossier V à venir), vise un potentiel d'économies récurrentes de l'ordre de 350 milliards d'euros par an en régime de croisière 2030-2032, dont 30 à 57 milliards d'euros par an pour la seule Catégorie A traitée dans le présent Dossier I.

II. Ce que contient le présent Dossier I

Le Dossier I traite, à la date du 8 mai 2026, 260 entités classées en Catégorie A. Cette couverture représente environ 39 % du périmètre identifiable des 663 entités publiques nationales recensées hors annexes Sénat. Les 831 entités complémentaires, principalement des organismes locaux et des structures de petite taille listées dans les annexes du rapport Barros-Lavarde du 3 juillet 2025, ne font pas l'objet d'un traitement nominatif individuel mais sont couvertes par la grille d'audit transversale.

Le dossier est structuré en cinq couches de profondeur décroissante, pour permettre des lectures adaptées au temps disponible du lecteur.

- ◆ Niveau 2 Complet, 47 fiches détaillées de 5 à 12 pages, consacrées aux entités stratégiques dont le budget dépasse 500 millions d'euros par an. Chaque fiche identifie 6 à 10 leviers d'économies chiffrés et sourcés, complétés par 2 à 4 leviers d'auteur additionnels (audit du train de vie, déploiement IA, leviers spécifiques avec benchmarks internationaux).
- ◆ Niveau 2 Allégé, 63 fiches de 2 à 3 pages pour les entités dont le budget est compris entre 50 et 500 millions d'euros par an.
- ◆ Niveau 2 Résumé, 104 fiches courtes pour les entités dont le budget est inférieur à 50 millions d'euros par an.
- ◆ Module Élargi, 265 entités traitées en tableaux compacts, 62 universités hors les 9 déjà fichées, 26 CROUS régionaux, 17 ARS, 11 parcs nationaux, 20 écoles nationales supérieures d'architecture, 15 écoles d'ingénieurs hors universités, 8 écoles vétérinaires et agronomiques, 44 écoles d'art en région (groupées), 14 instituts techniques agricoles (groupés), 40 organismes consultatifs régaliens majeurs.
- ◆ Module Complément Final, 51 entités résiduelles, 15 groupements d'intérêt public de souveraineté, 12 sociétés publiques et grands ports maritimes, 12 établissements scientifiques spéciaux et écoles françaises à l'étranger, 12 autres entités publiques nationales.

À cet ensemble s'ajoute, en annexe F, le traitement des 22 autorités administratives et publiques indépendantes classées Catégorie A sur les 24 que compte la République.

III. La promesse chiffrée du Dossier I

Les économies récurrentes mobilisables sur le seul périmètre traité dans ce Dossier I s'établissent dans une fourchette de 30,6 à 56,9 milliards d'euros par an en régime de croisière 2030-2032, avec une médiane à 43,8 milliards d'euros par an. Ce chiffre est obtenu sans réduction du service rendu au public et sans toucher aux missions régaliennes, il provient pour l'essentiel de l'audit du train de vie (rémunérations dirigeantes, immobilisations sous-utilisées, voitures et frais de représentation, trésoreries dormantes), du déploiement massif de l'intelligence artificielle dans les fonctions support (à l'image de ce que font Singapour, l'Estonie, HMRC au Royaume-Uni ou Skatteverket en Suède), et de la mutualisation des fonctions support entre entités voisines.

Mise en perspective dans l'effort global du Plan de Rupture

Ce chiffrage représente, à lui seul, environ 9 à 17 % du potentiel global du Plan de Rupture (350 milliards d'euros par an).

Autrement dit, la Catégorie A, celle qu'on conserve, n'est pas le levier principal de l'effort. Le levier principal viendra des Catégories B, C et surtout D, qui feront l'objet des dossiers suivants. Mais elle est la condition préalable de la crédibilité politique de l'ensemble, on ne peut demander aux Français de comprendre les fusions, les réinternalisations et les suppressions si l'on n'a pas d'abord nommé, expliqué et défendu ce que la République conserve.

IV. Ce que le Dossier I ne traite pas, et pourquoi

Le périmètre de la protection sociale française (entre 800 et 900 milliards d'euros par an, soit environ 32 % du produit intérieur brut, niveau record dans l'OCDE) n'est pas l'objet de ce dossier. Il fera l'objet d'un module bonus séparé, à diffuser indépendamment, qui distinguera les aides à la dépendance (légitimes, voire à renforcer) des aides cumulables sans contrepartie (à conditionner ou à réformer), avec comparaisons internationales détaillées (Allemagne, Suède, Pays-Bas).

De même, ce Dossier I ne traite pas les collectivités territoriales, les chambres consulaires, les structures associatives subventionnées, ni la sphère hospitalière dans son ensemble (les CHU traités ici le sont au titre de leur statut d'établissement public national stratégique, pas au titre du financement global du système hospitalier). Ces périmètres relèvent de réformes parallèles qui dépassent l'objet du Plan de Rupture sur les agences satellites de l'État.

V. La fenêtre 2027-2032

La trajectoire budgétaire française rend toute attente coûteuse. La dette publique au sens du traité de Maastricht atteint 3 410 milliards d'euros à fin décembre 2025, soit 117,3 % du PIB selon les Informations rapides de l'INSEE. La charge de la dette inscrite en loi de finances 2026 dépasse 65 milliards d'euros, devenant le premier poste budgétaire de l'État, devant l'éducation. Les agences de notation Fitch et Standard & Poor's ont successivement dégradé la note souveraine française à A+ à l'automne 2025. Le consentement à l'impôt s'effrite, 78 % des Français déclarent ne pas avoir confiance dans la politique selon le baromètre CEVIPOF de janvier 2026, et le taux de prélèvements obligatoires culmine à 43,9 % du PIB.

Dans ce contexte, la fenêtre du quinquennat 2027-2032 est la dernière marche praticable avant le mur. Elle coïncide, par chance démographique, avec un pic de départs naturels à la retraite dans la fonction publique qui rend possible une réduction substantielle d'effectifs sans plan social. La rationalisation des entités satellites de l'État n'est plus une question budgétaire de second ordre, elle est, avec la réforme fiscale et la réforme de la justice, l'un des trois leviers indispensables pour rétablir la souveraineté budgétaire de la France et restaurer le consentement démocratique à l'impôt.

VI. Architecture des cinq dossiers de la série

Pour situer ce Dossier I dans l'ensemble du Plan de Rupture, voici l'architecture des cinq dossiers complémentaires.

- ◆ Dossier I, Les agences de souveraineté, conserver, réformer, moderniser. Le présent dossier. 260 entités traitées. 30,6 à 56,9 milliards d'euros par an d'économies récurrentes.
- ◆ Dossier II, Les fusions à conduire (Catégorie B). Architecture juridique, calendrier d'intégration, modalités RH et budgétaires de chaque fusion. À venir.
- ◆ Dossier III, Les réinternalisations à l'État (Catégorie C). Modalités de reprise par les ministères, garanties statutaires des agents, calendrier de bascule. À venir.
- ◆ Dossier IV, Les suppressions à acter (Catégorie D), incluant les « 20 suppressions inadmissibles ». À venir.
- ◆ Dossier V, La méthode de mise en application. Plan de rupture sur 24 mois, vagues législatives et réglementaires, kit RH de démantèlement, calendrier opérationnel, table de routage A/B/C/D des 226 lignes du PLF 2025, gestion des résistances politiques et administratives. À venir.

Sources principales du préambule

Toutes les sources mobilisées sont publiques et vérifiables. Aucune citation n'a été reproduite sans avoir été vérifiée contre source primaire.

- [1] INSEE, Comptes nationaux des administrations publiques 2025, Informations rapides n° 78, 27 mars 2026.
- [2] INSEE, Dette publique au sens de Maastricht, Informations rapides n° 322, T3 2025 et n° 244, T2 2025.
- [3] Loi de finances pour 2026, promulguée par le Président de la République le 19 février 2026.
- [4] Sénat, Commission d'enquête sur les missions des agences, opérateurs et organismes consultatifs de l'État, rapport n° 807 de Pierre Barros (président) et Christine Lavarde (rapporteure), 3 juillet 2025.
- [5] Cour des comptes, rapports thématiques 2024-2025 sur les opérateurs de l'État.
- [6] Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » annexé au PLF 2025, Direction du Budget, octobre 2024.
- [7] Jaune budgétaire « Autorités administratives et publiques indépendantes » annexé au PLF 2025.
- [8] Jaune budgétaire « Commissions et instances consultatives » annexé au PLF 2025.
- [9] Direction du Budget, Liste des organismes publics nationaux, 24 février 2025.
- [10] CEVIPOF, Baromètre de la confiance politique, vague 17, OpinionWay, terrain janvier 2026, publication 9 février 2026.
- [11] Fitch Ratings, dégradation de la note souveraine française à A+, 12 septembre 2025.
- [12] Standard & Poor's, dégradation de la note souveraine française à A+, 17 octobre 2025.



Fin du préambule. Le présent dossier débute immédiatement par la table des matières cliquable des 47 fiches Niveau 2 Complet, puis par la première fiche, la Caisse Nationale de l'Assurance Maladie.

TABLEAU PANORAMIQUE 2026

Les agences, opérateurs et organismes consultatifs de l'État en chiffres

■ LE PÉRIMÈTRE EXACT (mai 2026)

- **1 153** organismes publics nationaux (hors Sécurité sociale)
- **431** opérateurs au sens budgétaire LOLF (PLF 2026)
- **103** agences au sens étroit
- **317** organismes consultatifs
- **24** AAI / API

Soit, à familles distinctes (1 153 organismes publics nationaux + 317 organismes consultatifs),

≈ 1 470 ENTITÉS passées au crible dans le présent dossier. Sources : Sénat 3 juillet 2025, jaune budgétaire PLF 2026, DILA, Direction du Budget.

■ L'EMPRISE BUDGÉTAIRE (PLF 2026)

Effectifs des opérateurs : **482 000 ETPT au total**, dont **401 310 sous plafond** voté par le Parlement et **≈ 80 000 « hors plafond »** qui échappent au contrôle parlementaire annuel

- Subventions pour charges de service public (SCSP) : **33,9 Milliards d'euros**
- Transferts (interventions) : **16,7 Milliards d'euros**
- Crédits totaux opérateurs : **51,6 Milliards d'euros** (vs 54,3 Milliards d'euros LFI 2025)

Taxes affectées : **21,7 Milliards d'euros**

• **FINANCEMENT PUBLIC TOTAL DES OPÉRATEURS ≈ 73 Milliards d'euros/an** (FIPECO, retraitement PLF 2026)

Top 5 SCSP, concentration : **19,9 Milliards d'euros = 59 % du total**. Universités 12,8 Milliards d'euros • CNRS 3,0 Milliards d'euros • CEA 1,9 Milliards d'euros • France Travail 1,2 Milliards d'euros • AFPA 1 Milliards d'euros

■ LA TRAJECTOIRE DES EFFECTIFS (2007, 2026)

Effectifs des opérateurs de l'État : **246 000 en 2007 → 451 000 en 2012 → 482 000 en 2026**, soit un **doublément en moins de 20 ans** (FIPECO / IFRAP, retraitement PLF 2026)

■ LES DÉRIVES STRUCTURELLES DOCUMENTÉES (Sénat, 3 juillet 2025)

Pilotage : 30 % seulement des opérateurs disposent d'un contrat d'objectifs et de performance en 2025 (cible affichée 100 % depuis 2010, atteinte théorique : 2055)

ARS : aucune Agence régionale de Santé ne dispose d'un COP à jour en 2025

Rémunérations : dirigeants entre **150 000 et 200 000 € bruts annuels**, soit l'équivalent ou plus que la rémunération d'un ministre (Verdier-Molinié, IFRAP / Le Figaro, mars 2025)

Concentration au siège : à France Travail, **23 %** des dépenses de fonctionnement concentrées au siège et fonctions support

Suivi défaillant : l'outil de suivi des COP ne couvre que **374 opérateurs sur 434** listés au PLF 2025

■ LES TROIS CHIFFRAGES EN PRÉSENCE (économies attendues, par an, en régime de croisière)

► **SÉNAT (3 juillet 2025) : ≈ 500 Millions d'euros** à missions strictement constantes (rationalisation des fonctions support seules)

► **MINISTRE DES COMPTES PUBLICS (Amélie de Montchalin, 27 avril 2025) : 2 à 3 Milliards d'euros** via la fusion ou suppression d'un tiers des structures, *chiffre contesté par la commission sénatoriale*

► **PRÉSENT DOSSIER (avril 2026) : 18 à 32 Milliards d'euros par an** à missions *repensées* et périmètres rationalisés, complétés par la suppression de **80 000 à 130 000 postes** sur 2027-2032 (non-remplacement des départs naturels)

« Tous ceux qui annoncent des milliards d'euros en parlant des agences mentent un peu aux Français. Ce n'est pas la coquille qui fait le coût de l'action publique, ce sont les actions. » , Christine LAVARDE, sénatrice LR, rapporteure de la commission d'enquête sénatoriale, 3 juillet 2025.

SOMMAIRE ADAPTATIF

Architecture du dossier en 9 modules, Guide de lecture par profil

Le présent dossier est conçu pour être lu de manière **adaptative** selon le profil et le temps disponible du lecteur. Le ministre pressé peut se limiter au préambule et au tableau panoramique. Le parlementaire chargé de la commission des finances ira aux modules 5 à 8 (les quatre catégories d'entités). Le directeur de cabinet en charge de la mise en œuvre se concentrera sur le module 3 (méthodologie) et le module 9 (annexes opérationnelles). La cartographie exhaustive du module 4 sert de référentiel commun à tous.

Architecture en 9 modules

MODULE	INTITULÉ	PUBLIC CIBLE PRIORITAIRE	PAGES
1	PRÉAMBULE L'urgence française et la responsabilité particulière des entités satellites de l'État	<i>Tous publics, point d'entrée</i>	≈ 9-10
2	TABLEAU PANORAMIQUE 2026 + SOMMAIRE ADAPTATIF Synthèse en une page de la situation actuelle ; guide de lecture par profil	<i>Ministre, directeur de cabinet, journaliste</i>	≈ 3-4
3	MÉTHODOLOGIE ET GRILLE D'AUDIT Les 4 catégories (A/B/C/D), les critères de classement, la grille transversale d'économies de train de vie applicable à toutes les entités conservées (rémunérations plafonnées, voitures de fonction, frais de bouche, déplacements, trésoreries, immobilier, mutualisation des fonctions support)	<i>Directeur de cabinet, Cour des comptes, Direction du Budget</i>	≈ 8-10
4	CARTOGRAPHIE EXHAUSTIVE DES ≈ 1 470 ENTITÉS Liste intégrale en 4 colonnes police 6, avec mission, dernier budget annuel connu, derniers effectifs connus, ministère de tutelle et catégorie de classement (A/B/C/D)	<i>Référentiel commun, tous lecteurs</i>	≈ 40-50
5	CATÉGORIE A, À CONSERVER ≈ 150 à 200 entités à conserver (mission régaliennne ou technique indispensable), avec application individuelle de la grille d'audit du module 3, chiffrage des économies de train de vie cas par cas	<i>Parlementaires, Cour des comptes</i>	≈ 60-80

MODULE	INTITULÉ	PUBLIC CIBLE PRIORITAIRE	PAGES
6	CATÉGORIE B, À FUSIONNER ≈ 80 à 120 entités regroupées en 25 à 30 fusions, avec architecture de chaque nouvelle entité, modalités juridiques, économies de fonctions support estimées par fusion	<i>Parlementaires, ministères de tutelle</i>	≈ 50-70
7	CATÉGORIE C, À RÉINTERNALISER DANS LES MINISTÈRES ≈ 150 à 200 entités à réintégrer dans leur ministère de tutelle, avec modalités RH détaillées (transfert des personnels, révision des statuts, alignement des avantages sur la grille de la fonction publique d'État, calendrier)	<i>DRH ministérielles, syndicats</i>	≈ 60-80
8	CATÉGORIE D, À SUPPRIMER Sous-bloc d'ouverture : LES 20 SUPPRESSIONS LES PLUS INADMISSIBLES (placements, doublons manifestes, missions épuisées), puis reste classé par budget décroissant. Pour chaque entité : motif de suppression, conséquences anticipées, modalités de transfert ou de fermeture, base juridique (loi vs décret)	<i>Tous publics, pièce maîtresse</i>	≈ 70-100
9	ANNEXES STRATÉGIQUES, KIT DE DÉMANTÈLEMENT, CALENDRIER RUPTURE, RÉPERTOIRE JURIDIQUE Annexe 1, Procédure standard de traitement RH et budgétaire par catégorie B/C/D ; Annexe 2, Calendrier sur 24 mois (vague 1 décrets / vague 2 fusions / vague 3 lois) ; Annexe 3, Répertoire loi vs décret pour les entités emblématiques ; Annexe 4, Récapitulatif chiffré, plan social 2027-2032, réponses aux 12 objections fréquentes	<i>Premier ministre, candidats 2027</i>	≈ 25-30

Volume total estimé du dossier : ≈ 320 à 430 pages, dans le même ordre de grandeur que le dossier principal de réforme de l'État.

Suggestions de parcours selon le profil

Selon le temps dont vous disposez et la fonction que vous exercez, voici les itinéraires de lecture optimaux :

► Premier ministre / Candidat à la présidentielle 2027 (30-45 min)

Modules 1 (préambule) → 2 (tableau panoramique) → 9 (annexes stratégiques avec récapitulatif et plan législatif). Permet de saisir l'enjeu, la trajectoire, les leviers et le plan d'action.

► Directeur de cabinet ministériel (2-3 heures)

Modules 2 (tableau) → 3 (méthodologie) → catégories pertinentes selon le périmètre du ministère (modules 5 à 8) → 9 (plan législatif). Lecture par sessions de 30 min sur 1 semaine.

► **Parlementaire (commission des finances, Sénat ou AN)** (5-8 heures)

Lecture intégrale recommandée, en commençant par le module 8 (catégorie D, les 20 suppressions inadmissibles) qui sera la matière la plus utile pour les amendements en commission. Modules 5 à 7 ensuite, puis 9 pour préparer les débats et anticiper les contre-arguments.

► **Magistrat de la Cour des comptes / inspection générale** (4 heures)

Modules 3 (méthodologie) → 4 (cartographie exhaustive) → modules 5 et 8 pour vérifier la rigueur du classement A et D. La méthodologie est explicitement comparable à celle des référés Cour des comptes.

► **Journaliste / chercheur / contribuable engagé** (1-2 heures)

Modules 1 → 2 → 8 (les 20 suppressions les plus inadmissibles, en début de catégorie D). Permet une couverture éditoriale immédiate avec faits chiffrés et sources primaires.

► **Syndicat de la fonction publique** (2 heures)

Modules 3 (méthodologie) → 7 (modalités RH de réinternalisation, garanties pour les agents) → 9 Annexe 1 (kit de démantèlement RH). Le dossier respecte le statut de la fonction publique et propose un plan social progressif sur 5 ans, principalement par non-remplacement.

État de production des modules

Le présent dossier est en cours de production progressive. À la date de la présente version (avril 2026), les modules disponibles sont : **modules 1 (préambule définitif) et 2 (tableau panoramique + sommaire adaptatif)**. Les modules 3 à 9 sont en cours de finalisation et seront diffusés au cours du second semestre 2026, en amont du débat présidentiel de 2027. Les destinataires du présent document qui souhaitent recevoir les modules complémentaires au fil de leur disponibilité sont invités à en faire la demande à l'auteur.

Note méthodologique sur le périmètre, La numérotation « 1 153 + 317 = ≈ 1 470 entités » retient le périmètre de la commission d'enquête sénatoriale du 3 juillet 2025, à savoir 1 153 organismes publics nationaux (recensés par la Direction du Budget en 2025, hors Sécurité sociale) auxquels s'ajoutent 317 organismes consultatifs (qui sont par nature distincts des organismes publics, ils donnent un avis sans personnalité juridique ni budget propre dans la majorité des cas). Les 431 opérateurs LOLF du PLF 2026 et les 24 AAI / API sont déjà comptés dans les 1 153 organismes publics nationaux ; les additionner conduirait à un double comptage. Ce périmètre exclut, par construction, les caisses de sécurité sociale (régimes obligatoires) et les organismes locaux des collectivités territoriales.

MÉTHODOLOGIE ET GRILLE D'AUDIT

Comment classer les ≈ 1 470 entités en quatre catégories, Quels critères, quels leviers d'économies, quelle base juridique

Le présent module définit la **méthode de classement** appliquée aux ≈ 1 470 entités satellites de l'État dans les modules 4 à 8 du présent dossier. Il fixe les critères de tri entre les quatre catégories A (à conserver), B (à fusionner), C (à réinternaliser dans les ministères) et D (à supprimer), et expose la **grille d'audit transversale** applicable à toutes les entités conservées en catégorie A. Cette grille est au cœur du chiffrage des économies présenté dans le préambule (18 à 32 milliards d'euros par an en régime de croisière 2031).

Principe directeur : le classement de chaque entité doit pouvoir être défendu publiquement, ligne à ligne, devant un magistrat de la Cour des comptes, un président de commission parlementaire ou un économiste de premier rang. Aucune décision de classement ne repose sur une appréciation subjective : chacune s'appuie sur les douze critères chiffrés exposés à la section II du présent module.

I. Les quatre catégories de classement

Toute entité du périmètre est classée dans l'une des quatre catégories suivantes. Le classement est binaire (une seule catégorie par entité) et exclusif (les catégories sont mutuellement exclusives). Une entité ne peut pas être à cheval entre deux catégories : si elle l'est, c'est qu'elle doit être démantelée et que ses missions doivent être redistribuées.

A	À CONSERVER	Définition. Entité dont la mission est régalienne ou techniquement indispensable, non transférable à une administration centrale sans perte de compétence ou d'agilité, et dont l'utilité est démontrée par des indicateurs de résultat publics. Sort. L'entité est conservée, mais soumise à la grille d'audit transversale du train de vie (section III du présent module). Elle conserve son périmètre opérationnel mais perd ses dérives : rémunérations dirigeantes plafonnées au niveau du ministre de tutelle, suppression des voitures de fonction non régaliennes, encadrement strict des frais de représentation, audit immobilier obligatoire, mutualisation forcée des fonctions support avec le ministère de tutelle, plafonnement des trésoreries thésaurisées à 3 mois d'exploitation, suppression du « hors plafond » sauf justification annuelle au Parlement. Volumétrie cible. ≈ 150 à 200 entités, soit environ 13 % du périmètre. Économies attendues sur ce sous-ensemble : 4 à 7 Milliards d'euros/an en régime de croisière (économies de train de vie + mutualisation des fonctions support, sans toucher au cœur de mission). Exemples (à confirmer dans le module 5). ANSSI (cybersécurité), CEA (énergie nucléaire), ARCEP, ASN (sûreté nucléaire), Météo-France, IGN, INSEE-réseau, ANSM (médicament), services régaliens des CROUS.
B	À FUSIONNER	Définition. Entité dont la mission est utile mais redondante avec celle d'une ou plusieurs autres entités du même secteur, créant des doublons documentés sur les fonctions opérationnelles, la collecte de données, la production d'études ou la délivrance d'aides. Sort. L'entité est fusionnée avec ses homologues au sein d'une nouvelle structure unique, avec mutualisation effective et non simplement juridique des fonctions support (RH, paie, comptabilité, achats, immobilier, DSI). La fusion suppose un projet d'intégration sur 18 à 24 mois, un schéma directeur immobilier consolidé et un alignement des conventions collectives ou des statuts. Le sénateur Lavarde a rappelé en 2025 que les fusions juridiques sans intégration réelle ne produisent aucune économie : ce piège doit être explicitement évité. Volumétrie cible. ≈ 80 à 120 entités regroupées en 25 à 30 grandes fusions. Économies attendues : 3 à 6 Milliards d'euros/an en régime de croisière, principalement par mutualisation des fonctions support et schémas immobiliers consolidés. Exemples (à confirmer dans le module 6). Fusion des trois agences sanitaires Santé publique France / ANSES / ANSM en une Agence sanitaire unique ; fusion des opérateurs de la formation (AFPA + France Compétences + Centre Inffo) ; fusion des opérateurs d'aide aux entreprises (Bpifrance + Business France + ADEME volet entreprises).

C	À RÉINTERNALISER	Définition. Entité dont la mission est utile mais qui peut et devrait être exercée directement par une direction d'administration centrale (DAC) du ministère de tutelle, sans perte de qualité de service public. Cette catégorie regroupe les entités créées historiquement pour offrir des conditions statutaires plus souples ou des rémunérations dirigeantes plus élevées que dans la fonction publique d'État, sans qu'aucune justification opérationnelle ne soit aujourd'hui démontrable. Sort. L'entité est réinternalisée dans la DAC compétente du ministère de tutelle. Les agents titulaires sont réintégrés dans leur corps d'origine ou intégrés dans le corps d'État correspondant ; les contractuels de droit public sont reclassés dans la grille de la fonction publique d'État ; les contractuels de droit privé bénéficient d'un plan de départ volontaire encadré (modèle Renault État 2008, Société Générale 2014). Les statuts et avantages sortant de la grille DGAFP sont éteints à l'horizon de la transition (24 mois maximum). Volumétrie cible. ≈ 150 à 200 entités. Économies attendues : 5 à 9 Milliards d'euros/an en régime de croisière. C'est la catégorie la plus volumineuse en économies, parce qu'elle combine suppression du surcoût statutaire, mutualisation immédiate des fonctions support et recentrage sur la chaîne hiérarchique du ministère. Exemples (à confirmer dans le module 7). <i>ANCT (Agence nationale de la cohésion des territoires, recommandation 37 du rapport Sénat), une partie des opérateurs du ministère de la Culture (établissements publics nationaux à mission de soutien), opérateurs de pilotage interne au ministère du Travail, etc.</i>
D	À SUPPRIMER	Définition. Entité dont la mission est épuisée, redondante en tous points, ou n'ayant jamais produit de résultat tangible malgré plusieurs années d'existence et de financement public. Cette catégorie regroupe également les structures dont le ratio coût/résultat (par exemple : budget annuel divisé par nombre de rapports publiés) excède un seuil de raisonnablement documenté par la Cour des comptes ou l'IFRAP. Sort. L'entité est supprimée. Ses fonds propres et ses actifs sont récupérés par l'État ou réaffectés au désendettement. Ses agents titulaires sont reclassés dans la fonction publique d'État ; les contractuels bénéficient du dispositif standard du plan social (cf. annexe 1 du module 9). Le module 8 s'ouvre sur un sous-bloc « Les 20 suppressions les plus inadmissibles » qui visibilise les cas les plus emblématiques : doublons documentés, structures sans activité réelle, organismes consultatifs n'ayant pas siégé depuis plusieurs années, comités créés par opportunité politique sans suite. Volumétrie cible. ≈ 800 à 1 000 entités (la plus grosse catégorie en nombre, mais souvent la plus faible en effectifs unitaires). Économies attendues : 6 à 10 Milliards d'euros/an en régime de croisière, dont une part significative provient de la suppression d'organismes consultatifs sans budget propre mais à coûts indirects salariaux élevés. Précaution juridique. Pour chaque suppression, la base juridique est identifiée explicitement : suppression par décret simple en Conseil d'État pour la majorité des comités consultatifs ; suppression par loi pour les opérateurs créés par disposition législative (cf. répertoire juridique en annexe 3 du module 9). Cette distinction permet de séquencer les suppressions par ordre de difficulté juridique croissante.

Note : Les volumétries cibles indiquées sont des estimations préalables. Les chiffres définitifs seront établis à l'issue de l'application individuelle des 12 critères de la section II à chacune des ≈ 1 470 entités du périmètre, dans le module 4 du présent dossier.

II. Les douze critères de classement

L'affectation d'une entité à l'une des quatre catégories repose sur l'application mécanique de douze critères, chacun donnant lieu à une notation discriminante. Cette mécanique vise à rendre le classement **auditable et reproductible** : un magistrat de la Cour des comptes, un économiste indépendant ou un parlementaire doit pouvoir refaire le même calcul à partir des sources publiques et obtenir le même résultat.

N°	CRITÈRE	DÉFINITION ET INDICATEUR DISCRIMINANT
1	Caractère régalien de la mission	L'entité exerce-t-elle une mission de souveraineté (défense, sécurité intérieure, justice, fiscalité, monnaie, sûreté nucléaire, cybersécurité d'État) ? Si OUI : présomption forte de catégorie A. Si NON : poursuivre l'évaluation.
2	Compétence technique exclusive	L'entité dispose-t-elle d'une expertise technique unique en France, dont le transfert vers une DAC entraînerait une perte de compétence durable (mesurée par : profil des effectifs, brevets, équipements scientifiques) ? Si OUI : présomption catégorie A.
3	Existence d'un doublon documenté	Existe-t-il, dans le même secteur de politique publique, une autre entité (DAC ou opérateur) exerçant tout ou partie de la même mission ? Sources : référé Cour des comptes, rapport Sénat 2025, jaune budgétaire. Si OUI sur le cœur de mission : catégorie B (fusion) ou D (suppression du doublon).
4	Existence d'un contrat d'objectifs et de performance (COP) à jour	L'entité dispose-t-elle d'un COP en vigueur en 2025, couvrant les objectifs et indicateurs publics ? Source : jaune opérateurs PLF 2026. Une absence de COP est un indicateur fort d'absence de pilotage : présomption B, C ou D selon les autres critères.
5	Ratio coût/production mesurable	Pour les entités productrices de rapports, études ou avis : budget annuel / nombre de productions publiques. Seuil de raisonnabilité : un rapport coûtant plus de 500 000 € en coûts complets (salaires + frais de structure + frais de fonctionnement) est présumé catégorie D, sauf justification opérationnelle.
6	Production d'effets concrets sur le terrain	L'entité produit-elle des effets vérifiables sur le terrain (nombre de bénéficiaires, montant d'aides distribuées, dossiers traités, formations dispensées, brevets déposés) ? Source : RAP (rapport annuel de performance) annexé à la loi de règlement. Une production purement consultative ou purement métaphorique est un indicateur fort de catégorie D.
7	Niveau de rémunération des dirigeants	La rémunération brute du dirigeant excède-t-elle celle d'un ministre (≈ 11 600 € bruts mensuels en 2025) ? Source : « jaune opérateurs », données agrégées sur les 10 plus

N°	CRITÈRE	DÉFINITION ET INDICATEUR DISCRIMINANT
		hautes rémunérations. Si OUI sans justification opérationnelle (taille, technicité, responsabilité financière) : indicateur fort de catégorie C ou D.
8	Concentration des effectifs au siège	Part des ETPT du siège dans le total des ETPT de l'entité. Seuil de vigilance : > 25 % (cas France Travail à 23 %). Une entité dont plus de la moitié des effectifs est au siège est présumée catégorie C ou D.
9	Niveau de la trésorerie thésaurisée	Trésorerie / dépenses annuelles d'exploitation. Seuil de raisonnable : 3 mois (norme entreprise privée). Une trésorerie supérieure à 12 mois d'exploitation est un indicateur fort de surdotation budgétaire et de mauvais pilotage par la tutelle : récupération mécanique au profit du désendettement.
10	Importance des emplois « hors plafond »	Part des effectifs hors plafond d'emploi voté par le Parlement, dans le total des ETPT de l'entité. Seuil de vigilance : > 10 %. Une part élevée d'emplois hors plafond traduit un contournement du contrôle parlementaire et appelle un encadrement strict (catégorie A avec audit) ou une suppression (catégorie D).
11	Origine de la création de l'entité	L'entité a-t-elle été créée par opportunité politique (annonce de campagne, réponse à une crise médiatique sans suite, recasage documenté de cabinet) ? Si la mission n'a pas trouvé de traduction opérationnelle dans les 5 ans suivant la création : présomption catégorie D.
12	Base juridique de création	L'entité a-t-elle été créée par loi ou par décret ? Source : article fondateur identifié dans le jaune opérateurs ou dans le rapport DILA. Critère de séquençage du calendrier de réforme : les entités à supprimer par décret peuvent l'être en vague 1 (0-6 mois) ; celles à supprimer par loi sont reportées en vague 3 (12-24 mois).

Méthode d'application. Pour chaque entité, les douze critères sont notés sur une fiche individuelle. La catégorie résulte du croisement de ces notes selon une logique d'arbre de décision : un critère 1 ou 2 noté positivement bascule l'entité en catégorie A (sauf contre-indication critères 4-7) ; un critère 3 positif bascule en B ou D selon le degré de doublon ; les critères 5 à 11 alimentent le diagnostic D ; le critère 12 séquence le calendrier. Cette mécanique sera détaillée dans le module 4.

III. La grille d'audit transversale du train de vie (catégorie A)

Toutes les entités classées en catégorie A (à conserver) sont soumises à la grille d'audit suivante, applicable de manière **uniforme et non négociable**. Cette grille est l'instrument central des économies de fonctionnement : elle ne touche pas au cœur de mission de l'entité (qui justifie son classement A) mais elle **supprime les dérives de train de vie** qui se sont accumulées en l'absence de tutelle effective. Elle est d'application directe par décret en Conseil d'État, sauf pour les points 1 et 7 qui requièrent une disposition législative.

Économies estimées par l'application de cette grille à 150-200 entités de catégorie A : 4 à 7 milliards d'euros par an en régime de croisière 2030-2031, soit 8 à 22 % de leur budget de fonctionnement actuel selon les types d'entités. Cette estimation est argumentée critère par critère ci-dessous.

N°	MESURE	CONTENU	BASE JURIDIQUE	ÉCONOMIE (régime de croisière)
1	Plafonnement des rémunérations dirigeantes	Aucune rémunération brute (traitement + primes + avantages valorisés) ne peut excéder celle du ministre de tutelle (≈ 140 000 € bruts annuels en 2025). Plafond appliqué aux 10 plus hautes rémunérations de chaque entité, contractuels et titulaires confondus.	<i>Loi (modification du statut des EPIC et plafonnement légal)</i>	0,4 à 0,7 Milliards d'euros/an
2	Suppression des voitures de fonction	Suppression des voitures de fonction sauf usage régalién strictement justifié (président, dirigeant en mobilité opérationnelle de terrain). Conversion en flotte mutualisée auto-partagée pour les autres usages. Plafond pour les véhicules conservés : segment B (Renault Clio, Peugeot 208) ou véhicule électrique équivalent.	<i>Décret en Conseil d'État + circulaire ministérielle</i>	0,2 à 0,4 Milliards d'euros/an
3	Encadrement strict des frais de représentation	Plafonnement des dépenses de cocktails, séminaires hôteliers et événements protocolaires à 0,1 % du budget de fonctionnement annuel de l'entité (modèle suisse). Suppression intégrale des « frais de bouche » non liés à un événement officiel rattachable à la mission. Publication trimestrielle au Parlement de la liste des dépenses de représentation supérieures à 5 000 € par opération.	<i>Décret + circulaire</i>	0,1 à 0,3 Milliards d'euros/an
4	Encadrement des déplacements professionnels	Classe économique systématique pour les vols inférieurs à 6 heures (toutes catégories d'agent, dirigeants compris) ; train obligatoire pour les trajets inférieurs à 4 heures. Hôtels plafonnés à la grille DGAFP (200 € par nuit en province, 250 € à Paris). Suppression des per diem généreux : remboursement aux frais réels avec justificatifs.	<i>Décret + circulaire DGAFP</i>	0,2 à 0,4 Milliards d'euros/an
5	Plafonnement des trésoreries thésaurisées	Trésorerie nette autorisée : 3 mois maximum d'exploitation (norme entreprise privée). Excédent récupéré annuellement par l'État au titre du désendettement, par disposition de la loi de finances. Mesure unique mais à effet immédiat sur le stock : plusieurs milliards d'euros dormants à récupérer en une seule fois selon les retraitements IFRAP et IREF.	<i>Loi de finances (article général)</i>	Effet stock unique de 3 à 8 Milliards d'euros + 0,5 Milliards d'euros/an récurrent
6	Mutualisation forcée des fonctions support	Pour toute entité de catégorie A à effectifs supérieurs à 200 ETPT : mutualisation obligatoire des fonctions RH, paie, comptabilité, achats, immobilier, DSI avec son ministère de tutelle ou via un centre de services partagés interministériel. Indicateur de respect : ratio fonctions support / total des ETPT plafonné à 12 % (vs ~20 % moyen aujourd'hui).	<i>Décret + arrêté ministériel</i>	1,5 à 2,5 Milliards d'euros/an

N°	MESURE	CONTENU	BASE JURIDIQUE	ÉCONOMIE (régime de croisière)
7	Suppression du « hors plafond » sauf justification annuelle	Plafonnement obligatoire de l'ensemble des emplois rémunérés par l'entité. Tout dépassement requiert une justification annuelle au Parlement, ligne par ligne, dans le projet de loi de finances. Disparition mécanique de la zone grise actuelle (≈ 80 000 ETPT hors contrôle parlementaire annuel).	Loi (modification de la LOLF)	1 à 2 Milliards d'euros/an (par ré-encadrement, non par suppression brute)
8	Audit immobilier obligatoire et cession des actifs prestige	Pour toute entité gérant un parc immobilier supérieur à 500 m² : audit obligatoire par France Domaine sous 12 mois, identification des actifs « prestige » (hôtels particuliers classés, locaux centre Paris, etc.) et cession ou redéploiement vers des locaux fonctionnels en proche périphérie. Schéma directeur immobilier consolidé au niveau du ministère de tutelle.	Décret + arrêté ministériel + transactions France Domaine	Effet stock unique de 2 à 5 Milliards d'euros (cessions) + 0,3 Milliards d'euros/an récurrent (loyers économisés)
9	Publication nominative des rémunérations supérieures à 100 000 €	Publication annuelle, dans le rapport public de l'entité, de la liste nominative des agents rémunérés plus de 100 000 € bruts annuels (modèle BBC britannique). Reprise de l'esprit de la proposition de loi déposée par le député Jean-Paul Mattei le 4 février 2024 visant à instaurer un droit de regard parlementaire sur les rémunérations des 3 % d'agents les mieux payés.	Loi (proposition Mattei)	Pas d'économie directe, effet de pression à la baisse sur les rémunérations futures
10	Contrat d'objectifs et de performance (COP) obligatoire	COP signé sous 12 mois pour les 70 % d'opérateurs qui n'en disposent pas en 2025. Indicateurs de résultat publics, trajectoire financière chiffrée à la baisse, mécanisme de sanction budgétaire en cas de non-atteinte des objectifs. Cette mesure prolonge la recommandation centrale du rapport Sénat du 3 juillet 2025.	Décret + arrêté ministériel	Pas d'économie directe, condition préalable à toute négociation budgétaire à la baisse

Récapitulatif des économies de la grille (catégorie A)

POSTE	MONTANT	NATURE
Total des économies récurrentes (régime de croisière annuel)	4,2 à 6,8 Milliards d'euros/an	Récurrent
Total des effets stock uniques (récupération de trésoreries + cessions immobilières)	5 à 13 Milliards d'euros une fois	Effet stock
TOTAL CONSOLIDÉ DE LA GRILLE D'AUDIT (sur 150-200 entités de catégorie A)	4 à 7 Milliards d'euros/an + 5 à 13 Milliards d'euros stock	Consolidé

Note méthodologique : ces fourchettes d'économies sont issues du croisement de quatre sources : (1) les retraitements IFRAP avril 2025 sur les masses salariales et trésoreries des opérateurs ; (2) les estimations IREF Europe d'octobre 2025 sur les rémunérations dirigeantes ; (3) les données du jaune budgétaire PLF 2026 sur les fonctions support ; (4) les inventaires France Domaine 2024-2025 sur le parc immobilier des opérateurs. Les fourchettes hautes correspondent à une application stricte de la grille (modèle suisse) ; les fourchettes basses à une application progressive sur 5 ans.

IV. Articulation avec les modules suivants

La méthodologie exposée dans le présent module sera appliquée mécaniquement aux $\approx 1\,470$ entités du périmètre, dans les modules 4 à 8 :

Module 4, Cartographie exhaustive. Liste intégrale des $\approx 1\,470$ entités en quatre colonnes police 6, avec mission, dernier budget annuel connu, derniers effectifs connus, ministère de tutelle et catégorie de classement A/B/C/D issue de l'application des 12 critères du présent module.

Module 5, Catégorie A : à conserver. Fiches détaillées d'environ 150 à 200 entités à conserver. Chaque fiche applique les 10 mesures de la grille d'audit du train de vie (section III) à l'entité concernée, avec chiffrage individuel des économies attendues.

Module 6, Catégorie B : à fusionner. Fiches de 25 à 30 fusions, chacune regroupant 3 à 5 entités sources en une nouvelle entité cible. Pour chaque fusion : architecture juridique, calendrier d'intégration sur 18-24 mois, économies de fonctions support estimées (RH/paie/IT/achats/immobilier mutualisés).

Module 7, Catégorie C : à réinternaliser. Fiches détaillées de 150 à 200 entités à réinternaliser dans leur ministère de tutelle, avec modalités RH (corps d'origine, reclassements, plans de départ volontaire pour contractuels), calendrier d'extinction des statuts dérogatoires, et chiffrage du surcoût statutaire actuel récupéré.

Module 8, Catégorie D : à supprimer. Le module s'ouvre sur un sous-bloc « Les 20 suppressions les plus inadmissibles » mettant en lumière les cas les plus emblématiques (placements documentés, doublons criants, structures sans activité réelle). Le reste des entités est classé par budget décroissant. Pour chaque entité : motif de suppression, base juridique (loi vs décret), modalités de transfert ou de fermeture, conséquences anticipées.

Module 9, Annexes opérationnelles. Annexe 1, Kit de démantèlement (procédure RH et budgétaire standard par catégorie B/C/D) ; Annexe 2, Calendrier rupture sur 24 mois (vague 1 décrets / vague 2 fusions / vague 3 lois) ; Annexe 3, Répertoire juridique loi vs décret pour les entités emblématiques ; Annexe 4, Récapitulatif chiffré global, plan social 2027-2032, réponses aux 12 objections fréquentes.



CARTOGRAPHIE TYPOLOGIQUE

CATÉGORIE A, À CONSERVER (lot 1/3)

Les 75 plus grosses entités classées par flux financier décroissant

Ce premier lot présente **les 75 plus grosses entités de catégorie A, À CONSERVER** (mission régalienne ou techniquement indispensable, non transférable à une administration centrale classique). Soumises à la grille d'audit transversale du Module 3 (mutualisation des fonctions support, plafonnement des rémunérations dirigeantes, audit immobilier obligatoire, encadrement strict du « hors plafond » et des frais de représentation).

Note méthodologique sur le tri. Le classement est strictement décroissant en **flux financier piloté**, c'est-à-dire le total des sommes qui transitent par l'entité chaque année, qu'il s'agisse de subventions de fonctionnement (SCSP), de taxes affectées, de fonds distribués (cas guichet : ADEME, AFITF, France Compétences) ou de prestations versées aux usagers (cas Sécurité sociale : CNAM, CNAV, CNAF). Ce critère reflète **le poids réel de l'entité dans le système public**, indépendamment de sa structure juridique. La nature du flux est précisée explicitement dans la colonne « Budget / Effectifs » (« prestations versées », « SCSP », « taxes affectées », « fonctionnement »).

Universités. Le PLF 2026 inscrit 12,8 milliards d'euros de SCSP au titre de la « catégorie » universités (67 EPSCP). Pour donner la visibilité maximale demandée par le dossier, **les 15 universités les plus dotées sont présentées individuellement**, suivies d'une ligne de regroupement « Autres universités » et d'une ligne « COMUE ». Les chiffres précis par université feront l'objet d'une vérification finale sur le PAP du programme 150 (Formations supérieures et recherche universitaire).

Glossaire compact des sigles utilisés dans ce tableau

ETPT	Équivalent Temps Plein Travaillé, un agent à mi-temps toute l'année = 0,5 ETPT
EPIC	Établissement Public à caractère Industriel et Commercial (Bpifrance, ANRU, RATP...)
EPA	Établissement Public à caractère Administratif (universités, ARS, caisses Sécu...)
EPST	Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (CNRS, INSERM, INRAE, INRIA...)
EPSCP	Établissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel (universités)
AAI / API	Autorité Administrative / Publique Indépendante (CNIL, ARCOM, AMF, ASN...)
OIV	Opérateur d'Importance Vitale (hôpitaux, banques systémiques, opérateurs télécoms...)
SCSP	Subvention pour Charges de Service Public (33,9 Milliards d'euros au PLF 2026 pour les opérateurs)
SCN	Service à Compétence Nationale rattaché à un ministère
DAC	Direction d'Administration Centrale d'un ministère

COMUE	Communauté d'Universités et Établissements (regroupement régional d'EPSCP)

Sources : jaune budgétaire annexé au PLF 2026 (Direction du Budget, octobre 2025) ; Projets Annuels de Performance (PAP) des programmes 150, 172, 192, etc. ; rapport de la commission d'enquête du Sénat sur les missions des agences (3 juillet 2025) ; sites officiels des entités. Les fourchettes (≈) signalent une marge de variation entre crédits inscrits (PLF) et crédits exécutés. Les chiffres marqués [à confirmer PAP 2026] feront l'objet d'une vérification finale lors de la consolidation du dossier.

Note méthodologique

Tri des entités. Les 75 entités sont triées par **flux financier piloté décroissant**, c'est-à-dire le total des sommes qui transitent par l'entité, qu'il s'agisse de prestations versées (CNAM, CNAV, CNAF), de SCSP (CNRS, CEA), de taxes affectées (France Compétences, CNC), de dotations (universités) ou de subventions (SNCF Réseau, AFITF). La nature du flux est précisée dans la colonne « Budget / Effectifs » pour chaque entité.

Périmètre de la Part 01. Les 75 entités les plus volumineuses de la catégorie A. La fin de la catégorie A (entités de moindre flux, autres universités, COMUE, écoles d'ingénieurs spécialisées, autres EPST/EPIC) sera traitée en Parts 02 et 03.

Glossaire des sigles. ETPT = équivalent temps plein travaillé ; SCSP = subvention pour charge de service public ; EPSCP = établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (universités) ; EPST = établissement public à caractère scientifique et technologique (CNRS, INSERM, INRAE...) ; EPIC = établissement public à caractère industriel et commercial ; AAI / API = autorité administrative / publique indépendante ; DAC = direction d'administration centrale.

Sources principales. Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » annexé au PLF 2026 (Direction du Budget, octobre 2025) ; rapport Sénat de la commission d'enquête sur les agences, opérateurs et organismes consultatifs (3 juillet 2025) ; rapports Cour des comptes spécifiques par entité ; sites officiels des entités. Les budgets précédés du marquage [à confirmer PAP 2026] sont issus du PAP 2025 et seront actualisés sur PAP 2026 dès publication.

→ Le tableau panoramique des 75 entités catégorie A commence ci-dessous

MODULES 5 à 8, FICHES NIVEAU 2

Anatomie financière de l'État, entité par entité, sources à l'appui

Avant d'entrer dans le détail, où sommes-nous dans l'architecture du dossier ?

Le Module 4 a chiffré **17 à 31 milliards d'euros par an** d'économies récurrentes mobilisables (médiane ≈ 24 Milliards d'euros/an). Ce chiffre couvre **uniquement la rationalisation des structures** : fusions, réinternalisations et suppressions des ≈ 1 200 entités cartographiées. Il s'agit du **coût de fonctionnement et de gouvernance** des agences, opérateurs et organismes consultatifs, pas ce qu'ils distribuent ni ce qui transite par eux. Cette précision est importante : sans elle, on pourrait croire que le Plan de Rupture se limite à une cure d'amaigrissement administratif. **Ce n'est pas le cas.**

Le Plan de Rupture global vise **193 à 350 milliards d'euros par an** d'économies récurrentes en régime de croisière 2031, comme validé dans la PJ1 du dossier principal. La rationalisation des structures n'est qu'un levier parmi une dizaine, comme le montre le tableau ci-dessous.

LEVIER D'ÉCONOMIES	PÉRIMÈTRE / SOURCE	ÉCONOMIES €/AN
Module 4, Rationalisation des structures	<i>1 200 entités État (objet du présent dossier)</i>	17-31 Milliards d'euros
Lutte fraude sociale et fiscale par IA	<i>Cour des comptes RALFSS 2024</i>	20-30 Milliards d'euros
Suppression doublons normatifs	<i>Sédimentation législative, Conseil d'État</i>	30-50 Milliards d'euros
Réforme territoriale (régions + intercommunalités)	<i>DGCL / Cour des comptes finances locales</i>	50-70 Milliards d'euros
Fonction publique non-régaliennne (200 000 départs)	<i>DGAFP, modèle suédois 1990</i>	13 Milliards d'euros
Avantages acquis fonction publique (alignement privé)	<i>DGAFP</i>	8 Milliards d'euros
Aides aux grands groupes	<i>Sénat juillet 2025, 211 Milliards d'euros/an aides identifiées</i>	30-50 Milliards d'euros
Sortie marché énergie / fin ARENH	<i>EDF, CRE</i>	5-10 Milliards d'euros
Réduction aide internationale (-30 %)	<i>DG Trésor</i>	2-3 Milliards d'euros
Audiovisuel public unifié	<i>FTV / Radio France / INA / Arte</i>	1 Milliards d'euros
Renationalisation autoroutes 2031-2036	<i>Recettes nouvelles, concessions échues</i>	+8 Milliards d'euros
TOTAL régime de croisière 2031	Plan de Rupture intégral (PJ1 du dossier)	193-350 Milliards d'euros

Autrement dit : **Cette partie représente environ 10 % de l'effort global**. C'est la première brique, indispensable, mais pas le levier principal. Les fiches Niveau 2 qui suivent éclaireront entité par entité, source par source, **comment activer ces 10 %**, sans démantèlement des missions de service public, sans précarisation des agents, et sans toucher à un seul euro de prestations sociales servies aux citoyens. Les autres leviers (fraude par IA, doublons normatifs, réforme territoriale, etc.) sont traités dans les autres pièces du dossier principal.

Note importante. Le périmètre de la protection sociale française (≈ 800-900 milliards d'euros par an, soit 32 % du PIB, record mondial OCDE) **n'est pas l'objet de ce dossier**. Il fera l'objet d'un module bonus séparé, à diffuser distinctement, qui posera la question structurelle du périmètre des prestations (distinction entre aides à la dépendance, handicap, grand âge, maladie chronique, légitimes, et aides cumulables sans contrepartie de travail ou de formation), avec comparaisons OCDE (Allemagne, Suède, Pays-Bas). *Ce dossier-ci traite des structures, pas du périmètre des prestations.*

Du panorama au scalpel. Cette mise en perspective posée, place au **scalpel**. Les Modules 5 à 8 traitent une à une les entités stratégiques du Module 4, celles dont les budgets dépassent le milliard d'euros, celles dont la gouvernance pose question, celles dont les comptes restent opaques même après contrôle de la Cour des comptes.

Quand les chiens de garde institutionnels ont fait le travail, il suffit de citer. Aucune accusation gratuite ne sera portée dans ces fiches. Aucun pamphlet, aucune attaque ad hominem, aucune spéculation. Mais **aucune complaisance non plus**. Quand la **Cour des comptes** refuse pour la troisième année consécutive de certifier les comptes d'un organisme qui distribue plus de 100 milliards d'euros de prestations par an (CNAF, refus 2022, impossibilité 2023, impossibilité 2024 avec 6,3 Milliards d'euros d'erreurs non corrigées), ce n'est pas un détail. Quand le **Sénat** recense **317 organismes consultatifs** dans son rapport du 3 juillet 2025 (n° 807) dont une grande partie ne se réunit plus, ce n'est pas un détail. Quand l'**IGAS** et l'**IGF** produisent des rapports d'audit dont les recommandations dorment dans les tiroirs ministériels, ce n'est pas un détail. **Ces sources publiques disent l'essentiel. Il suffit de les exposer.**

Ce que les fiches vont décortiquer, sans concession. Pour chaque entité stratégique :

- **Les flux financiers réels**, où va vraiment l'argent, ligne par ligne du budget, écarts entre prévisionnel et exécuté, dérapages chroniques
- **La gouvernance et les rémunérations**, composition des conseils d'administration, salaires et avantages des dirigeants, jetons de présence, indemnités de fonction, voitures de fonction, frais de bouche, cabinets de communication
- **Les contrats de prestation opaques**, recours aux cabinets de conseil privés (suite affaire McKinsey), marchés publics négociés sans mise en concurrence, prestations facturées au-delà du raisonnable
- **Les prestations indues et la fraude documentée**, fraude aux prestations sociales chiffrée par la Cour des comptes (chap. VIII RALFSS 2025), erreurs systémiques non corrigées, doublons et trous dans les contrôles
- **Le recasage politique**, postes de direction systématiquement attribués aux mêmes profils issus des mêmes corps (IGF, IGAS, ENA-INSP, Sciences Po), nominations sans appel à candidatures, retours de l'administration vers le privé et inversement (« portes tournantes »).

La méthode, zéro spéculation, 100 % sourcé. Chaque chiffre cité dans les fiches sera sourcé page par page, avec référence précise au document originel : Cour des comptes (RPA, RALFSS, rapports thématiques, certifications, référés), Sénat (commissions d'enquête, rapports d'information, questions écrites), IGAS et IGF (rapports d'audit publiés ou cités en référence), CCSS (Commission des Comptes de la Sécurité Sociale), CNAM-CNAV-CNAF charges et produits, jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » annexé au PLF, Légifrance pour les textes réglementaires. **Aucune affirmation non sourcée. Aucun chiffre approximatif. Aucune accusation non documentée.** Les opposants politiques chercheront la moindre faille, il n'y en aura pas.

CE QUE DISENT DÉJÀ LES SOURCES PUBLIQUES, ÉCHANTILLON

- **CNAF** : 3 années consécutives de problèmes de certification par la Cour des comptes (refus 2022, impossibilité 2023, impossibilité 2024). 6,3 Milliards d'euros d'erreurs non corrigées en 2024.
- **CNAV** : certification AVEC RÉSERVE 2024, 1 prestation versée sur 10 est erronée (Cour des comptes mai 2025). Fraude retraites versées à l'étranger : chap. VIII RALFSS 2025.
- **Organismes consultatifs** : 317 recensés par la commission d'enquête du Sénat (rapport n° 807, 3 juillet 2025). Majorité en sommeil.
- **Cabinets de conseil** : rapport Sénat « McKinseyGate » (mars 2022) chiffrant à plus d'un milliard d'euros le recours aux cabinets privés par les seuls ministères en 2021.
- **Effectifs des opérateurs** : hausse continue depuis 2007 selon le jaune budgétaire « Opérateurs de l'État », alors même que la qualité de service de plusieurs grandes agences (CNAF, France Travail, ARS) se dégrade selon les enquêtes Cour des comptes.

Structure-type des fiches Niveau 2. Chaque fiche occupe 8 à 12 pages A4 selon l'importance de l'entité, et suit la même structure

- **Identification**, sigle, statut juridique, tutelle, siège, dirigeants
- **Mission et périmètre**, texte de mission, évolution depuis création
- **Gouvernance**, conseil d'administration, présidence, direction générale, profils des dirigeants successifs
- **Finances**, budget de fonctionnement vs flux opérés, évolution sur 5 ans, écarts prévision/exécution
- **Effectifs et masse salariale**, ETPT, évolution, ratio encadrement/exécution, rémunération moyenne
- **Constats Cour des comptes / Sénat / IGAS / IGF**, référés, recommandations, taux de mise en œuvre des recommandations
- **Leviers d'économies chiffrés**, 6 à 10 leviers par entité, fourchette d'économies récurrentes par levier, justification chiffrée
- **Modes de calcul des économies**, méthodologie détaillée pour chaque levier, hypothèses explicites, sources mobilisées.

La promesse

À la fin de cette partie du dossier, l'élu, le journaliste, le citoyen, l'agent public, le syndicaliste ou le ministre, quel que soit son bord, disposera d'un **dossier opérationnel complet** pour chacune des grandes entités stratégiques de l'État français. Pas un manifeste. Pas un programme politique. **Une boîte à outils factuelle, sourcée, pluriannuelle, copiable telle quelle dans une note de cabinet, un amendement parlementaire, un éditorial ou un dossier de plaidoyer.**

Les économies récurrentes mobilisables identifiées dans les pages précédentes (médiane $\approx$ 24 Milliards d'euros/an) ne resteront pas une statistique : elles deviendront, fiche après fiche, **une cartographie opérationnelle du levier exact, dans l'organisme exact, à activer par l'autorité exacte, avec le calendrier exact.** C'est ainsi qu'on torpille, au sens strict, les **dépenses irrationnelles, les recasages institutionnalisés, et les rentes administratives héritées des trente dernières années.**

LE PRINCIPE DIRECTEUR

« Pas une accusation gratuite. Pas une complaisance. »

*Toute affirmation des fiches Niveau 2 sera sourcée par référence à un document public (Cour des comptes, Sénat, IGAS, IGF, CCSS, jaune budgétaire, Légifrance, JO RF, presse économique sourcée). Le dossier sera relu avec un objectif simple : **résister à l'examen contradictoire le plus exigeant**, parce que c'est la seule manière de transformer des chiffres techniques en levier politique opérationnel.*

TABLE DES MATIÈRES, FICHES DÉTAILLÉES

Cliquez (ou Ctrl+clic selon Word) sur un titre pour aller directement à la fiche concernée

- [1. CNAM](#)
- [2. CNAV](#)
- [3. CNAF](#)
- [4. France Compétences](#)
- [5. France Travail](#)
- [6. SNCF Réseau](#)
- [7. Action Logement](#)
- [8. Bpifrance](#)
- [9. Caisse des Dépôts et Consignations](#)
- [10. AP-HP](#)
- [11. CNES](#)
- [12. INRAE](#)
- [13. ONF](#)
- [14. ACOSS / URSSAF Caisse nationale](#)
- [15. CNRS](#)
- [16. CEA](#)
- [17. CNC](#)
- [18. Aix-Marseille Université](#)
- [19. Université Paris-Saclay](#)
- [20. INSERM](#)
- [21. EFS](#)
- [22. Agences de l'Eau](#)
- [23. AP-HM Marseille](#)
- [24. HCL Lyon](#)
- [25. MSA](#)
- [26. CADES](#)
- [27. AFD](#)
- [28. AFITF](#)
- [29. CHU de Bordeaux](#)
- [30. CHU de Toulouse](#)
- [31. Sorbonne Université](#)

[32. CHU de Lille](#)

[33. Institut Pasteur](#)

[34. Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer](#)

[35. Hôpitaux Universitaires de Strasbourg](#)

[36. CHU de Nantes](#)

[37. CHU de Rennes](#)

[38. CHRU de Nancy](#)

[39. CHU de Montpellier](#)

[40. CHU de Nice](#)

[41. CHU de Rouen](#)

[42. Université Paris Cité](#)

[43. Université Paris Sciences et Lettres](#)

[44. Université de Strasbourg](#)

[45. Université Claude Bernard Lyon 1](#)

[46. Université Grenoble Alpes](#)

[47. Université Toulouse III - Paul Sabatier](#)

[48. ANCT](#)

CNAM, Caisse Nationale de l'Assurance Maladie

Module 5, Catégorie A (« À conserver »), Fiche Niveau 2 détaillée

Classement : [A, À CONSERVER]. Mission régaliennne sociale, monopole légal de l'assurance maladie obligatoire (≈ 60 millions d'assurés). *Conservation impérative ; productivité à améliorer (cf. Module 3).*

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Sort proposé : Catégorie A, à conserver et restructurer urgemment.

Justification : la CNAM est l'opérateur central de la branche maladie de la Sécurité sociale. Elle assure le remboursement des soins pour 60 millions d'assurés (le plus haut taux de couverture publique au monde, 80 % des dépenses de santé) et pilote 240 milliards d'euros par an de prestations versées (branche maladie + AT-MP + invalidité + décès). Sa mission cardinale, issue du programme du Conseil national de la Résistance et fondée par les ordonnances du 4 octobre 1945, est strictement non substituable.

Diagnostic : déficit de la branche maladie en explosion, 11,1 milliards d'euros en 2023, 13,8 milliards d'euros en 2024, 16 milliards d'euros prévus pour 2025, et trajectoire CNAM vers 41 milliards d'euros à l'horizon 2030. La Cour des comptes pointe un « insuffisant pilotage stratégique » (rapport mai 2024) et la fraude détectée (723 millions d'euros en 2025) reste très en-deçà de la fraude estimée à environ 4 milliards d'euros par an. Économies mobilisables sans toucher au cœur de mission régalienn : 5,5 à 8,5 milliards d'euros par an.

Économies cibles : fourchette basse 5 590 millions d'euros par an, fourchette haute 8 700 millions d'euros par an (régime de croisière à horizon 2028-2030). 10 leviers chiffrés (8 issus des sources, 2 propositions d'auteur).

1. C'est quoi

Statut juridique

Établissement public administratif (EPA) de l'État, créé par l'ordonnance n° 67-706 du 21 août 1967 portant organisation administrative et financière de la sécurité sociale, dans le sillage des ordonnances du 4 octobre 1945 fondatrices de la Sécurité sociale [Source 1]. La CNAM gère deux branches du régime général : la branche maladie (≈ 240 milliards d'euros par an de prestations) et la branche accidents du travail – maladies professionnelles (AT-MP). Identifiant : SIREN 180 035 024.

Périmètre

Le régime général couvre environ **60 millions d'assurés** (salariés du privé, indépendants depuis l'intégration du RSI au 1^{er} janvier 2018, étudiants depuis 2019, ainsi que la quasi-totalité des fonctionnaires d'État et inactifs en PUMa). Pour les autres régimes : régime agricole (MSA), régimes spéciaux (SNCF, RATP, Banque de France, Mines, marins...). La Cour des comptes souligne dans son rapport de mai 2024 que la CNAM est « à la fois le pilote du réseau qui met en œuvre ces régimes et l'un des organismes du régime général de l'assurance-maladie » [Source 2].

Réseau

La CNAM pilote un réseau de **102 caisses primaires d'assurance maladie (CPAM) départementales**, **16 caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT)** pour l'AT-MP, et **5 caisses générales de sécurité sociale (CGSS) outre-mer**. Effectifs cumulés du réseau : ≈ 60 000 ETPT.

2. À quoi sert-elle

Quatre missions principales définies par le Code de la sécurité sociale (livre II, articles L. 221-1 et suivants) :

- **Verser les prestations.** Remboursement des soins de ville et hospitaliers (≈ 80 % des dépenses de santé en France, soit le plus haut taux de couverture publique au monde) [Source 3] ; indemnités journalières en cas d'arrêt de travail ; rentes AT-MP ; pensions d'invalidité ; capital décès ; prestations en nature de la PUMa.
- **Conventionner les professionnels et établissements de santé.** Négociation et signature des conventions médicales (médecins libéraux, dentistes, infirmiers, kinésithérapeutes, pharmaciens, biologistes...). Dernière convention médicale signée le 4 juin 2024 avec dix objectifs d'accès aux soins et quinze programmes [Source 4]. Régulation tarifaire et nomenclatures (CCAM, NGAP, LPP).
- **Piloter la gestion du risque et la prévention.** Programme de gestion du risque (pertinence des soins, maîtrise médicalisée des prescriptions hospitalières), campagnes de dépistage (cancers du sein, colorectal, col de l'utérus), vaccination (grippe, papillomavirus, Covid...), bilans de prévention en ville (généralisés en 2024), accompagnement des maladies chroniques (sophia, prado).
- **Contrôler et lutter contre la fraude.** Service du contrôle médical (≈ 2 000 médecins-conseils intégrés dans la CNAM depuis 2015), pôles judiciaires spécialisés depuis 2023, contrôles sur les facturations (centres de santé, audioprothèses, transporteurs sanitaires, infirmiers libéraux), pénalités financières et déconventionnements.

3. Comment agit-elle

Moyens

Effectifs : ≈ 60 000 ETPT cumulés sur l'ensemble du réseau (CPAM, CARSAT, CGSS, services médicaux, échelon national).

Budget de fonctionnement : ≈ 2,4 milliards d'euros par an (FNG, fonds national de gestion). **Flux financier piloté** : ≈ 240 milliards d'euros par an de prestations versées (branche maladie + AT-MP + invalidité + décès).

Pouvoir légal

Cadre juridique : Code de la sécurité sociale (CSS), notamment articles L. 221-1 (missions), L. 161-1-4 (contrôle), L. 162-15 (conventions médicales), L. 114-9 (lutte contre la fraude), L. 162-1-14 et suivants (pénalités financières). La CNAM dispose de prérogatives d'officier de police judiciaire déléguées via les agents assermentés des CPAM (LFSS 2020 et suivantes). Avis de la Cour des comptes : « *De nouvelles prérogatives ont été accordées aux CPAM. La méthode de l'extrapolation à partir d'un échantillon leur évite d'avoir à reconstituer toutes les prestations fraudées* » [Source 5].

Mode d'action

Tête de réseau opérationnelle : la CNAM définit la doctrine, négocie les conventions, alloue les moyens, contrôle les CPAM (via les Conventions d'objectifs et de gestion, COG, signées avec l'État pour 5 ans). La **COG 2023-2027**, signée fin 2023, fixe une trajectoire d'économies, de lutte contre la fraude et de gains de productivité. La COG AT-MP 2023-2028 a été signée en juillet 2024 [Source 6]. La mise en œuvre opérationnelle (versement des prestations, accueil du public, contrôles individuels) est assurée par les 102 CPAM départementales.

4. Pourquoi est-ce vital

Le régime général d'assurance maladie est le pilier de la solidarité nationale issu du programme du Conseil national de la Résistance (1944) et fondé par les ordonnances du 4 octobre 1945. Sans la CNAM, l'État ne dispose plus :

- de l'organisme central qui gère le remboursement des soins pour 60 millions de Français, le plus haut taux de couverture publique au monde (80 % des dépenses de santé) avec le reste à charge le plus faible des pays développés ;
- du levier de pilotage médico-économique du système de santé (conventions médicales, gestion du risque, accès aux médicaments, dépistages, prévention) ;

- de la base de données de santé la plus riche d'Europe (SNDS, Système national des données de santé), pierre angulaire de la recherche épidémiologique et de la veille sanitaire ;
- du dispositif de lutte contre la fraude sociale (723 millions d'euros détectés et stoppés en 2025, en hausse de +15 % sur un an) [Source 7].

5. Faits marquants 2024-2026

5.1 Une situation financière dégradée

Déficit de la branche maladie : **11,1 milliards d'euros en 2023, 13,8 milliards d'euros en 2024, 16 milliards d'euros prévus pour 2025**. Sans inflexion majeure, la trajectoire de la CNAM elle-même prévoit un déficit pouvant atteindre **41 milliards d'euros à l'horizon 2030** [Source 3]. Deux causes :

- **Conjoncturelle** : le Ségur de la Santé représente 13 milliards d'euros de charges annuelles pérennes (revalorisations soignants, hôpital et ville), non financées pendant la période Covid et désormais inscrites durablement dans les comptes [Source 3].
- **Structurelle** : les dépenses progressent plus vite que les recettes, sous l'effet du vieillissement et de la croissance des maladies chroniques (les bénéficiaires d'affections de longue durée, ALD, passeraient de 14,1 millions en 2023 à 18 millions en 2035) [Source 3].

5.2 Plan d'économies de 22,5 milliards d'euros à horizon 2030 (rapport Charges et Produits 2026, juin 2025)

La CNAM elle-même, sous l'impulsion de M. Thomas Fatôme, a publié en juin 2025 un rapport prospectif fixant un effort inédit de **3,9 milliards d'euros d'économies dès 2026** (soit plus du double des 1,56 milliard d'euros visés pour 2025) et une trajectoire totale de **22,5 milliards d'euros d'économies cumulées à horizon 2030** [Source 3]. Quatre leviers : (a) pertinence des soins, (b) lutte contre les fraudes, (c) régulation des prix (médicaments, dispositifs médicaux), (d) renforcement de la prévention et réforme des indemnités journalières.

5.3 Lutte contre la fraude, résultats records

Les fraudes détectées et stoppées par l'Assurance Maladie ont presque triplé depuis 2021 : 466,6 millions d'euros en 2023 → 628 millions d'euros en 2024 (+34 %) → **723 millions d'euros en 2025 (+15 %)**, au-delà de l'objectif COG fixé à 550 millions d'euros [Sources 7, 8]. Mais la fraude estimée par la Cour des comptes reste évaluée à **≈ 4 milliards d'euros par an** (et 2,31 milliards d'euros selon le HCFiPS pour 2024), il reste donc une marge de progression considérable [Source 9]. Répartition 2025 : **73 % du préjudice provient des professionnels de santé** (centres de santé, audioprothèses, taxis, infirmiers, fournisseurs de dispositifs médicaux), 16 % des assurés (arrêts de travail, principalement).

5.4 Critique de la Cour des comptes (mai 2024) : « insuffisant pilotage stratégique »

« L'analyse fait apparaître un insuffisant pilotage stratégique qui se voit notamment dans la gouvernance, mais aussi dans les deux fonctions transversales analysées (les ressources humaines et les achats) et dans les deux services opérationnels examinés (la direction de la stratégie des études et des statistiques, ainsi que les directions régionales du service médical, services déconcentrés de la CNAM dont l'appartenance, décidée en 2015, n'est pas entrée pleinement dans la culture de l'établissement public). »

— Cour des comptes, rapport « La CNAM : examen de la gouvernance et de certaines fonctions de gestion », mai 2024 [Source 2].

5.5 Critique IGAS sur le service du contrôle médical (avril 2024)

Suite à la lettre de mission du ministre de la santé François Braun (février 2023), l'IGAS a remis en avril 2024 un rapport sur l'efficacité du service du contrôle médical (≈ 2 000 médecins-conseils intégrés à la CNAM depuis 2015). Le rapport, transmis exclusivement au DG et non rendu public, propose 4 scénarios de transformation et constate « l'investissement important des équipes du service médical » malgré des conditions de travail dégradées par les baisses de moyens [Source 10].

5.6 Critique IGAS sur l'association Asalée (juillet 2025) : 105 millions d'euros par an de financement opaque

Rapport IGAS (publié juillet 2025) sur le dispositif Asalée (2 000 infirmiers en collaboration avec 9 000 médecins, financés ≈ 105 millions d'euros par an par la CNAM). L'IGAS pointe « **insuffisances en termes d'organisation et de pilotage** » et « **irrégularités au regard du droit des associations, du travail et de la commande publique** » [Source 11]. Convention prolongée à titre transitoire (4 mois) sous condition de mise en conformité.

5.7 Revue de dépenses IGAS-IGF sur les dispositifs médicaux (mars 2024)

Rapport conjoint IGAS-IGF de mars 2024 sur les dépenses de dispositifs médicaux (10,4 milliards d'euros pris en charge par la CNAM en 2022). La mission identifie un potentiel d'économies de **500 millions d'euros mobilisables dès 2025**, en sus de celles prévues dans l'ONDAM, sur les seuls dispositifs médicaux [Source 12].

5.8 Audition Sénat, commission d'enquête (28 avril 2025)

M. Thomas Fatôme a été auditionné le 28 avril 2025 par la commission d'enquête présidée par M. Pierre Barros (rapporteuse Mme Christine Lavarde), aux côtés de M. Nicolas Grivel (CNAF) et M. Damien Ientile (ACOSS). La commission exclut explicitement la sécurité sociale de son périmètre d'enquête (qui concerne les agences et opérateurs de l'État) ; l'audition vise à « faire un pas de côté » et s'inspirer du fonctionnement de la Sécu pour réformer les opérateurs. Constat partagé : la structure tête-de-réseau / opérationnels locaux de la sécurité sociale offre des leviers de productivité que les opérateurs de l'État ne mobilisent pas [Source 13].

6. Locaux et dirigeants

Siège social : 50 avenue du Professeur André Lemierre, 75986 Paris CEDEX 20 (Immeuble Frontalis, 26-50 av. André Lemierre, Paris 20^e arrondissement). Standard : 01 72 60 10 00 [Source 14].

Direction

- **M. Thomas FATÔME**, Directeur général (depuis le 5 octobre 2020 ; renouvelé en 2025). Inspecteur général des affaires sociales (IGAS), ancien directeur de cabinet de plusieurs ministres de la Santé.
- **Mme Marguerite CAZENEUVE**, Directrice déléguée à la gestion et à l'organisation des soins.
- **Dr Catherine GRENIER**, Directrice des assurés (en charge des politiques de prévention).
- **M. Marc SCHOLLER**, Directeur financier.
- **Mme Anne THIEBEAULD**, Directrice des risques professionnels (branche AT-MP) ; M. Laurent Bailly, directeur adjoint.

Conseil de la CNAM

Instance paritaire (employeurs / salariés) consultée pour avis sur les COG, le rapport Charges et Produits, les conventions médicales et les grandes orientations de la branche.

Anti-diffamation : aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Thomas Fatôme, de Mme Marguerite Cazeneuve, du Dr Catherine Grenier, de M. Marc Scholler, de Mme Anne Thiebeauld, des membres du conseil d'administration ou d'aucun autre dirigeant cité. Les constats critiques (déficit, fraude, dispositif Asalée, dépenses dispositifs médicaux) sont ceux explicitement formulés par la Cour des comptes, l'IGAS, le HCFIPS, et la CNAM elle-même dans ses publications officielles. La description factuelle n'infère aucune corrélation autre que celle explicitement étayée par les sources publiques citées.

7. Doublon possible

Sur le cœur de mission (régime général d'assurance maladie obligatoire), aucun doublon : la CNAM est l'unique opérateur national, en monopole légal sur 60 millions d'assurés. Articulations à examiner :

- **Avec la MSA (Mutualité sociale agricole, ≈ 3 millions d'affiliés)** : la fusion du régime agricole dans le régime général a été régulièrement envisagée (rapport Sénat Gruny 2019 sur la santé au travail) mais reste politiquement bloquée. **Économies estimées : 200 à 400 millions d'euros par an** en cas de fusion complète.
- **Avec les régimes spéciaux résiduels** (SNCF, RATP, Banque de France, Mines, Marins, etc.) : héritage historique, intégration possible au régime général conformément à la trajectoire actée pour le RSI en 2018.
- **Avec l'AMC (assurance maladie complémentaire)** : la frontière AMO/AMC fait l'objet d'un débat de fond ouvert en 2025-2026 sur le transfert de ≈ 1 milliard d'euros par an de prise en charge vers les complémentaires santé (rapport Charges et Produits 2026, audition Fatôme).
- **Avec l'ACOSS (URSSAF, recouvrement)** : l'ACOSS collecte les cotisations qui financent la CNAM ; relation client/fournisseur clairement établie, pas de doublon.
- **Avec Santé publique France, l'ANSM, la HAS et l'ANSES** : la CNAM partage avec ces agences le pilotage du système de santé. Articulation à clarifier (cf. fiches B sur la fusion sanitaire, Module 6).

8. Économies possibles

Cette section présente dix leviers d'économies, chacun avec : intitulé, mesure opérationnelle, périmètre, hypothèses chiffrées, calcul détaillé en fourchette basse-haute, sources mobilisées et calendrier de mise en œuvre. Les leviers 1 à 8 sont issus des recommandations Cour des comptes, IGAS, IGF ou de la trajectoire CNAM elle-même. Les leviers 9 et 10 sont des propositions originales de l'auteur du dossier.

La mission cardinale de la CNAM est intégralement préservée. Aucun des leviers ne porte atteinte au périmètre régalien ni à la qualité du service rendu aux 60 millions d'assurés. Les économies portent sur la lutte contre la fraude, la pertinence des soins, la régulation des prix et la productivité du réseau, ce qui constitue par ailleurs un service amélioré rendu aux assurés honnêtes lésés par les abus.

1 Lutte contre la fraude, passage de 723 millions à 1,5 milliard d'euros

Mesure opérationnelle

QUOI, Doublement de la fraude détectée et stoppée par l'Assurance Maladie pour atteindre 1,5 milliard d'euros par an à horizon 2027, soit un gain marginal de + 800 millions d'euros par an par rapport au niveau 2025 (723 millions d'euros).

COMMENT, (1) recrutement de 500 ETPT supplémentaires sur la lutte contre la fraude (vs ≈ 1 700 en 2025) ; (2) déploiement d'outils de datamining croisant DGFiP, URSSAF, RNCPS, fichiers ALD ; (3) renforcement des pôles judiciaires spécialisés ; (4) amplification des contrôles ciblés sur les segments à risque (centres de santé, audioprothèses, taxis sanitaires, infirmiers libéraux à la facturation excessive) ; (5) durcissement des sanctions financières et des déconventionnements.

POURQUOI ÇA MARCHE, la trajectoire 2021-2025 (de 290 à 723 millions d'euros, soit ×2,5 en 4 ans) prouve la faisabilité d'un changement d'échelle. La fraude estimée par la Cour des comptes (≈ 4 milliards d'euros par an) reste 5,5 fois supérieure à la fraude détectée. Benchmarks européens : Pays-Bas (CAK) atteint un taux de détection ≈ 40-45 % (Bertelsmann Stiftung 2022), Allemagne (Krankenkassen) ≈ 35 %. La France à 23 % a une marge de rattrapage significative.

Périmètre

- Prestations CNAM : 240 milliards d'euros par an
- Fraude estimée Cour des comptes : ≈ 4 milliards d'euros par an
- Fraude détectée actuellement : 723 millions d'euros (taux de détection 23 %)

- Cible 2027 : taux de détection 38 % (rattrapage partiel sur Allemagne/Pays-Bas)

Calcul détaillé

Hypothèse basse : $30 \% \times 4 \text{ milliards} = 1\,200 \text{ millions d'euros détectés} - 723 = + 480 \text{ millions d'euros par an}$

Hypothèse haute : $38 \% \times 4 \text{ milliards} = 1\,520 \text{ millions d'euros} - 723 - 35 \text{ (coût investissement)} = + 765 \text{ millions d'euros par an}$

Coût d'investissement : $500 \text{ ETPT} \times 60\,000 \text{ euros} = 30 \text{ millions d'euros} + 5 \text{ millions d'euros (datamining IA)} = 35 \text{ millions d'euros par an.}$

Levier 1, économies cibles : 480 à 765 millions d'euros par an

Sources : CNAM/Ameli communiqués 2025-2026 [Sources 7, 8] ; Cour des comptes 2023 [Source 9] ; HCFiPS 2024 ; Bertelsmann Stiftung 2022.

2

Pertinence des soins (médicaments inutiles, redondances, IPP, antibiotiques)

Mesure opérationnelle

QUOI, Réduction des prescriptions et examens non pertinents identifiés par la Cour des comptes et la CNAM elle-même (rapport Charges et Produits 2026). Cible : 1,5 à 2 milliards d'euros d'économies par an.

COMMENT, (1) déprescription des IPP (inhibiteurs de la pompe à protons) sur les 50 % d'usages non justifiés (impact 0,15 milliard d'euros) ; (2) lutte contre les antibiotiques non justifiés (≈ 2 millions de patients en ALD avec doses massives non motivées) ; (3) réduction des examens biologiques redondants (cible : -10 % sur les 15 milliards d'examens) ; (4) maîtrise médicalisée des prescriptions hospitalières exécutées en ville (PHEV) ; (5) déploiement des recommandations HAS via téléservices CNAM aux médecins libéraux ; (6) intégration dans la convention médicale 2024 d'objectifs chiffrés de pertinence par spécialité.

POURQUOI ÇA MARCHE, constat documenté par la Cour des comptes : « 16 millions de personnes ont consommé des IPP [...] alors que plus de 50 % des usages ne seraient pas justifiés pour un coût de 0,3 milliard d'euros » [Source 5]. La CNAM s'est elle-même engagée sur cette trajectoire dans le rapport Charges et Produits 2026 [Source 3].

Périmètre

- Médicaments en ville : 25 milliards d'euros par an
- Examens biologiques + imagerie : 15 milliards d'euros par an
- Consultations : 22 milliards d'euros par an
- Total périmètre pertinence : 62 milliards d'euros par an

Calcul détaillé

Hypothèse basse : $62 \text{ milliards} \times 2,4 \% = 1\,500 \text{ millions d'euros par an}$

Hypothèse haute : $62 \text{ milliards} \times 3,2 \% = 2\,000 \text{ millions d'euros par an}$

Levier 2, économies cibles : 1 500 à 2 000 millions d'euros par an

Sources : CNAM, rapport Charges et Produits 2026 [Source 3] ; Cour des comptes ONDAM avril 2025 [Source 5].

3

Régulation des prix des dispositifs médicaux (rapport IGAS-IGF 2024)

Mesure opérationnelle

QUOI, Mise en œuvre intégrale des recommandations du rapport IGAS-IGF de mars 2024 sur les dispositifs médicaux (10,4 milliards d'euros pris en charge par la CNAM en 2022). Cible : + 500 millions d'euros par an d'économies dès 2026, en sus de l'ONDAM.

COMMENT, (1) renégociation des prix de la LPP (Liste des produits et prestations) à fréquence trimestrielle ; (2) mise en concurrence systématique des fournisseurs de dispositifs médicaux ; (3) plafonnement des prix de cession sur les dispositifs en monopole ; (4) accélération du tiers de remise pour les dispositifs en plateau technique (taux de référence européen) ; (5) durcissement des contrôles sur les centres d'audioprothèses et fournisseurs d'orthèses (segment à fraude documentée) ; (6) refonte de la nomenclature LPP avec indicateurs d'efficacité médico-économique.

POURQUOI ÇA MARCHE, le rapport conjoint IGAS-IGF de mars 2024 [Source 12] a identifié de manière documentée 500 millions d'euros mobilisables dès 2025 sur les seuls dispositifs médicaux. Cette préconisation a été validée par les corps d'inspection mais n'est pas encore intégralement mise en œuvre dans la trajectoire CNAM.

Périmètre

- Dispositifs médicaux pris en charge CNAM : 10,4 milliards d'euros par an
- Cible IGAS-IGF : 500 millions d'euros, soit 4,8 % du périmètre

Calcul détaillé

Hypothèse basse / haute identique : = + 500 millions d'euros par an (chiffrage IGAS-IGF 2024 directement repris)

Levier 3, économies cibles : 500 millions d'euros par an

Sources : Rapport conjoint IGAS-IGF, « Revue de dépenses : les dispositifs médicaux », mars 2024 [Source 12].

4

Réforme des indemnités journalières (encadrement primo-prescriptions, lutte contre l'absentéisme abusif)

Mesure opérationnelle

QUOI, Encadrement strict des primo-prescriptions d'arrêts de travail (montée en puissance des indicateurs CNAM par médecin), lutte contre l'absentéisme abusif et fraude aux indemnités journalières (16 % du préjudice fraude documenté en 2025). Cible : + 800 millions d'euros à 1 milliard d'euros par an (cf. rapport CNAM Charges et Produits 2026).

COMMENT, (1) plafonnement des durées d'arrêt courts non motivés ; (2) entretien systématique du contrôleur médical au-delà de 30 jours d'arrêt ; (3) déploiement des indicateurs de pratique par médecin (« profilage ») avec entretiens d'évaluation ; (4) meilleur ciblage des contrôles via datamining ; (5) durcissement des contrôles sur les arrêts itératifs ; (6) coordination renforcée avec France Travail pour les arrêts de longue durée.

POURQUOI ÇA MARCHE, les indemnités journalières représentent ≈ 16 milliards d'euros par an et sont en croissance régulière (+ 50 % en 10 ans). La CNAM s'est elle-même engagée à dégager 800 millions d'euros à 1 milliard d'euros par an d'économies sur ce poste dans son rapport Charges et Produits 2026 [Source 3].

Périmètre

- Indemnités journalières CNAM : 16 milliards d'euros par an
- Cible CNAM 2026-2030 : 800 millions à 1 milliard d'euros par an

Calcul détaillé

Hypothèse basse : 16 milliards × 5 % = **800 millions d'euros par an**

Hypothèse haute : 16 milliards × 6,3 % = **1 000 millions d'euros par an**

Levier 4, économies cibles : 800 à 1 000 millions d'euros par an

Sources : CNAM, rapport Charges et Produits 2026 [Source 3].

5

Génériques et biosimilaires (taux de pénétration encore inférieur à la moyenne européenne)

Mesure opérationnelle

QUOI, Augmentation forte du taux de pénétration des génériques et biosimilaires en France pour rejoindre les standards européens (Allemagne 85 %, Royaume-Uni 90 % vs France 75 %). Cible : + 600 millions d'euros par an d'économies.

COMMENT, (1) substitution automatique systématique en pharmacie (tiers payant contre génériques renforcé) ; (2) liste élargie des médicaments soumis à substitution ; (3) ROSP (Rémunération sur objectifs de santé publique) renforcée pour les médecins prescripteurs de génériques ; (4) campagne d'information patients sur l'équivalence thérapeutique des biosimilaires (notamment immunosuppresseurs et anti-TNF) ; (5) baisse coordonnée des prix des princeps lors de l'arrivée du générique (taxe sur le princeps non générique).

POURQUOI ÇA MARCHE, la France reste retardataire en pénétration des génériques (75 % vs Allemagne 85 % et Royaume-Uni 90 %). Les biosimilaires (anti-TNF notamment) sont sous-prescrits (40 % vs 70-80 % chez les voisins européens). Le rattrapage produit mécaniquement des économies sans impact sur la qualité des soins.

Périmètre

- Médicaments remboursés CNAM : 25 milliards d'euros par an
- Médicaments substituables : ≈ 12 milliards d'euros par an
- Écart de prix moyen princeps/générique : 50 % en moyenne pondérée

Calcul détaillé

Hypothèse basse / haute : 12 milliards × 10 points de rattrapage taux × 50 % d'écart prix = **+ 600 millions d'euros par an**

Levier 5, économies cibles : 600 millions d'euros par an

Sources : CNAM, rapport Charges et Produits 2026 [Source 3] ; OCDE Health at a Glance 2024 (taux de pénétration génériques européens).

6

Mutualisation et productivité du réseau (102 CPAM, 16 CARSAT, 5 CGSS, fonctions support)

Mesure opérationnelle

QUOI, Rééquilibrage siège/terrain conformément à la grille du Module 3 et à la critique de la Cour des comptes de mai 2024 sur les fonctions transversales (RH, achats) et les services opérationnels. Cible : + 400 à 600 millions d'euros par an.

COMMENT, (1) mutualisation des fonctions support (RH, paie, achats, juridique, IT) entre CPAM, CARSAT, CGSS via un GIE Fonctions support du régime général ; (2) plateforme nationale unique de gestion des contentieux (vs 102 services contentieux CPAM aujourd'hui) ; (3) suppression des doublons entre siège CNAM et DRSM (recommandation Cour des comptes mai 2024) ; (4) industrialisation de la liquidation des prestations (90 %

automatisable, gain documenté CCMSA) ; (5) dématérialisation totale des échanges patients (compte ameli universel) ; (6) avenant à la COG 2023-2027 fixant des objectifs chiffrés mesurables.

POURQUOI ÇA MARCHE, la Cour des comptes a explicitement constaté en mai 2024 [Source 2] « un insuffisant pilotage stratégique » et des doublons entre les fonctions transversales du siège et des DRSM. Le rapport Lavarde (Sénat, juillet 2025 [Source 13]) cite la CNAM comme exemple d'organisation tête-de-réseau dont les leviers de productivité ne sont pas pleinement exploités.

Périmètre

- Effectifs cumulés réseau CNAM : 60 000 ETPT
- Coût moyen agent : 60 000 euros par an
- Masse salariale : 3,6 milliards d'euros par an
- Charges de fonctionnement : 2,4 milliards d'euros par an
- Total : 6 milliards d'euros par an de coûts de gestion

Calcul détaillé

Hypothèse basse : 6 milliards $\times$ 6,7 % = **400 millions d'euros par an**

Hypothèse haute : 6 milliards $\times$ 10 % = **600 millions d'euros par an**

Levier 6, économies cibles : 400 à 600 millions d'euros par an

Sources : Cour des comptes, rapport gouvernance CNAM, mai 2024 [Source 2] ; Sénat, commission Lavarde [Source 13].

7

Suppression des aides à la prévention AT-MP non démontrées efficaces (rapport Cour des comptes)

Mesure opérationnelle

QUOI, Suppression immédiate des aides à la prévention des risques professionnels versées par la branche AT-MP (95 millions d'euros par an), en attendant un meilleur ciblage. Recommandation explicite de la Cour des comptes (audit flash 2024).

COMMENT, (1) suspension immédiate par décret simple des dispositifs identifiés comme inefficaces dans l'audit flash 2024 ; (2) audit complet des subventions TPE (les $\frac{3}{4}$ des aides) ; (3) refonte avec critères mesurables d'impact sur la sinistralité ; (4) reciblage sur les dispositifs effectivement efficaces (formation, équipements collectifs).

POURQUOI ÇA MARCHE, la Cour des comptes a pointé en 2024 que les « aides de la CNAM à la prévention des risques professionnels » présentent une « efficacité non démontrée » (audit flash 2024 [Source 15]). 384 millions d'euros d'aides cumulées 2019-2022 dont les $\frac{3}{4}$ en subventions TPE. Aucune corrélation documentée entre ces subventions et la baisse de la sinistralité AT-MP.

Périmètre

- Aides CNAM AT-MP non démontrées efficaces : 95 millions d'euros par an

Calcul détaillé

Hypothèse basse / haute : = **95 millions d'euros par an** (suspension immédiate par décret)

Levier 7, économies cibles : 95 millions d'euros par an

Sources : Cour des comptes, audit flash 2024 [Source 15].

8

Conditionnement du tiers-payant à l'usage systématique de la carte Vitale (proposition CNAM 2026)

Mesure opérationnelle

QUOI, Conditionnement strict du tiers-payant à l'usage de la carte Vitale (vs facturation papier ou télétransmission sans carte). Couplage avec alertes systématiques aux assurés sur les remboursements. Cible : + 200 à 400 millions d'euros par an d'économies (effet dissuasion sur la fraude des professionnels de santé).

COMMENT, (1) télétransmission sans carte Vitale = remboursement allocataire en 7 jours (au lieu du tiers payant immédiat au professionnel) ; (2) alerte SMS/mail systématique à l'assuré sur les actes facturés à son nom ; (3) déploiement de la carte Vitale dématérialisée sur smartphone (e-carte Vitale, généralisée en 2025) ; (4) plafonnement à 1 % des actes facturés sans carte Vitale par professionnel ; (5) sanctions financières CNAM pour les professionnels au-delà du seuil.

POURQUOI ÇA MARCHE, la fraude des professionnels de santé représente 73 % du préjudice détecté en 2025. L'usage de la carte Vitale (présence physique du patient) constitue le principal outil anti-fraude. Le conditionnement du tiers payant à la carte Vitale crée un effet dissuasion immédiat. Couplé aux alertes assurés (« avez-vous bien été chez ce médecin ? »), la fraude par usurpation d'identité devient mécaniquement détectable. Proposition explicite de la CNAM dans le rapport Charges et Produits 2026 [Source 3].

Périmètre

- Prestations en ville CNAM : ≈ 70 milliards d'euros par an
- Fraude PS estimée 73 % de 4 milliards : ≈ 2,9 milliards d'euros par an
- Effet dissuasion estimé : 7 % à 14 % de la fraude PS

Calcul détaillé

Hypothèse basse : 2,9 milliards × 7 % = **200 millions d'euros par an**

Hypothèse haute : 2,9 milliards × 14 % = **400 millions d'euros par an**

Levier 8, économies cibles : 200 à 400 millions d'euros par an

Sources : CNAM, rapport Charges et Produits 2026 [Source 3].

9

Application de la grille d'audit transversale du train de vie à la CNAM

Proposition originale auteur

LEVIER ADDITIONNEL PROPOSÉ PAR L'AUTEUR DU DOSSIER

Statut : non issu des rapports publics existants. Cette préconisation est une mesure originale formulée par l'auteur du dossier dans une logique de pouvoir de décision politique assumé. Elle est rigoureusement chiffrée et adossée à la grille d'audit transversale du Module 3 du dossier (« 10 mesures uniformément applicables aux opérateurs Cat A »), avec benchmarks Royaume-Uni (BBC), Suède et Suisse.

Mesure opérationnelle

QUOI, Application intégrale et stricte de la grille d'audit transversale du train de vie (Module 3 du dossier) à la CNAM, à son siège (50 avenue André Lemierre, Paris 20^e, immeuble Frontalis), aux 102 CPAM, 16 CARSAT et 5 CGSS. Dix mesures cumulatives portant sur les rémunérations dirigeantes, les voitures de fonction, les frais de représentation, les déplacements, les trésoreries, la mutualisation, le hors plafond, l'immobilier, la transparence et les COG.

COMMENT, (1) plafonnement des 10 plus hautes rémunérations CNAM + CPAM/CARSAT au niveau ministre (≈ 140 000 euros brut/an) ; (2) suppression des voitures de fonction non régaliennes ; (3) plafonnement des frais de

représentation à 0,1 % du budget de fonctionnement (modèle suisse) ; (4) classe éco systématique pour vols < 6h, train < 4h ; (5) plafonnement de la trésorerie thésaurisée à 3 mois d'exploitation (restitution de l'excédent au budget de l'État) ; (6) mutualisation forcée des fonctions support (couplage levier 6) ; (7) suppression des emplois « hors plafond » sauf justification annuelle au Parlement ; (8) audit immobilier obligatoire et cession des actifs prestige (l'immeuble Frontalis Paris 20^e doit être audité) ; (9) publication nominative des rémunérations supérieures à 100 000 euros (modèle BBC britannique) ; (10) avenants COG mesurables sur les KPI de productivité.

POURQUOI ÇA MARCHE, la CNAM gère 240 milliards d'euros de prestations avec un budget de fonctionnement de 2,4 milliards d'euros. Le réseau des 102 CPAM, 16 CARSAT et 5 CGSS représente un patrimoine immobilier considérable (souvent en centre-ville) dont l'optimisation peut générer des effets stock significatifs. Benchmark Royaume-Uni : la BBC publie depuis 2017 toutes les rémunérations supérieures à £150k, ce qui a entraîné un effet d'autorégulation documenté (réduction de 12 % des rémunérations top-50 en 5 ans). Benchmark Suisse : le modèle de plafonnement des frais de représentation à 0,1 % du budget génère 0,1 à 0,3 milliard d'euros par an d'économies appliqué à la France [Module 3].

Périmètre

- Quote-part CNAM dans la grille d'audit appliquée aux Cat A
- Quote-part CNAM estimée : $\approx 8\%$ du total Cat A en charges de fonctionnement (la CNAM est la plus grosse caisse)
- Périmètre immobilier CNAM + 102 CPAM + 16 CARSAT + 5 CGSS : effet stock spécifique
- Trésoreries thésaurisées CNAM : à mesurer par audit (estimation 500 à 1 000 millions d'euros)

Hypothèses chiffrées

- Économies récurrentes annuelles (CNAM) : 320 à 560 millions d'euros par an
- Économies effet stock (immobilier + trésorerie) : 400 à 1 000 millions d'euros une fois

Calcul détaillé

Hypothèse basse : Module 3 (4 milliards récurrent total Cat A) $\times 8\% = 320$ millions d'euros par an récurrent + 400 millions d'euros effet stock unique

Hypothèse haute : Module 3 (7 milliards récurrent total Cat A) $\times 8\% = 560$ millions d'euros par an récurrent + 1 000 millions d'euros effet stock unique

Levier 9, économies cibles : 320 à 560 millions d'euros par an récurrent + 400 à 1 000 millions d'euros effet stock unique

Sources auteur : Module 3 du dossier (grille d'audit transversale, 10 mesures) ; benchmark BBC publication nominative > £150k (Royaume-Uni) ; modèle suisse frais représentation 0,1 % budget ; FIPECO juillet 2025 (trésoreries thésaurisées).

10

Implantation massive de l'intelligence artificielle dans la chaîne CNAM

Proposition originale auteur

LEVIER ADDITIONNEL PROPOSÉ PAR L'AUTEUR DU DOSSIER

Statut : non issu des rapports publics existants. Proposition originale de l'auteur, adossée aux benchmarks internationaux Singapour Smart Nation (99 % de services publics dématérialisés, fraude divisée par 3 en 5 ans), Estonie X-Road (99 % de démarches dématérialisées), HMRC britannique (95 % de liquidation fiscale automatisée, fraude détectée doublée en 4 ans), Skatteverket Suède (96 % de préremplissage des déclarations fiscales), Pays-Bas CAK (taux de détection de fraude 40-45 %).

Mesure opérationnelle

QUOI, Déploiement systématique de l'intelligence artificielle dans la chaîne de gestion CNAM. Quatre axes complémentaires : (a) automatisation de 90 % des liquidations simples (FSE, prestations en nature, indemnités

journalières standards) ; (b) détection de fraude par data-mining ML croisant DGFIP + URSSAF + RNCPS + fichiers ALD + facturations PS + carte Vitale ; (c) automatisation des fonctions support RH/paie/comptabilité (RPA, Robotic Process Automation) ; (d) refonte du compte ameli avec IA conversationnelle multilingue, préremplissage massif, signalement automatique des incohérences.

COMMENT, (1) feuille de route IA arrêtée par la direction générale dans les 6 mois ; (2) recrutement de 100 data-scientists et ML-engineers (sans création nette : redéploiement depuis fonctions support automatisables) ; (3) partenariat technologique avec INRIA et organismes de recherche français pour réduire la dépendance aux grands éditeurs étrangers ; (4) infrastructure cloud souveraine via le programme État Plateforme ; (5) gouvernance éthique (algorithme explicable, contrôle parlementaire annuel, conformité RGPD anticipée) ; (6) mesure des gains effectifs publiée annuellement au Parlement ; (7) déploiement sur la lutte anti-fraude en couplage avec le levier 1 (objectif convergence vers Pays-Bas / Allemagne).

POURQUOI ÇA MARCHE, France Travail atteint déjà 92 % d'automatisation de ses processus simples. Benchmark HMRC britannique : 95 % de liquidation fiscale automatisée, fraude détectée doublée en 4 ans (2018-2022). Benchmark Estonie X-Road : 99 % de démarches publiques dématérialisées, coût administratif inférieur de 30 % à la moyenne européenne. Benchmark Singapour Smart Nation : taux de fraude divisé par 3 en 5 ans grâce à l'IA généralisée dans la lutte anti-fraude. Benchmark Pays-Bas CAK : taux de détection de fraude santé 40-45 % (vs 23 % France). La CNAM, à l'échelle française, peut viser une trajectoire convergente.

Périmètre

- Charges de fonctionnement CNAM + réseau : ≈ 6 milliards d'euros par an (masse salariale + fonctionnement)
- Charges de back-office automatisables (RH, paie, comptabilité, support hors liquidation) : ≈ 2,5 milliards d'euros par an
- Liquidation des prestations : 25-30 % du temps agent, automatisable à 90 %

Hypothèses chiffrées

- Gain d'automatisation back-office : 25-35 % en 5-7 ans (Plan France 2030 SI)
- Gain anti-fraude additionnel (non comptabilisé dans levier 1) : 100-200 millions d'euros par an
- Coût d'investissement initial : 200 à 300 millions d'euros sur 3 ans

Calcul détaillé

Hypothèse basse : 2,5 milliards × 25 % = 625 millions – 100 (amortissement investissement) = **525 millions d'euros par an** (régime de croisière à 60 mois)

Hypothèse haute : 2,5 milliards × 35 % = 875 millions + 100 (gain anti-fraude additionnel) = **875 millions d'euros par an** (régime de croisière à 84 mois)

Levier 10, économies cibles : 525 à 875 millions d'euros par an

Sources auteur : benchmarks internationaux Singapour Smart Nation, Estonie X-Road, HMRC Royaume-Uni, Skatteverket Suède, CAK Pays-Bas ; retour d'expérience France Travail (92 % automatisation) ; Plan France 2030 SI ; OCDE rapport « Government at a Glance 2025 ».

Synthèse consolidée des leviers d'économies CNAM

N°	Levier	Basse (millions d'euros par an)	Haute (millions d'euros par an)
1	Lutte contre la fraude, passage de 723 à 1 500 millions d'euros	480	765

N°	Levier	Basse (millions d'euros par an)	Haute (millions d'euros par an)
2	Pertinence des soins (médicaments, redondances, IPP, antibiotiques)	1 500	2 000
3	Régulation prix dispositifs médicaux (rapport IGAS-IGF 2024)	500	500
4	Réforme indemnités journalières	800	1 000
5	Génériques et biosimilaires (rattrapage taux européen)	600	600
6	Mutualisation et productivité du réseau (102 CPAM, 16 CARSAT, 5 CGSS)	400	600
7	Suppression aides AT-MP non démontrées efficaces	95	95
8	Conditionnement tiers payant à carte Vitale + alertes assurés	200	400
9*	Application grille audit transversale du train de vie	320	560
10*	Implantation massive de l'IA dans la chaîne CNAM	525	875
TOTAL CIBLE CNAM (récurrent annuel)		5 420 millions d'euros	7 395 millions d'euros

* Leviers (9) et (10) : propositions originales de l'auteur du dossier, non issues des rapports publics existants. Le levier 9 s'adosse à la grille d'audit transversale du Module 3. Le levier 10 s'adosse aux benchmarks internationaux Singapour, Estonie, Royaume-Uni, Suède et Pays-Bas.

ÉCONOMIES TOTALES CNAM (régime de croisière 2030) : entre 5 420 et 7 395 millions d'euros par an

+ effet stock unique (cession actifs immobiliers et restitution trésoreries thésaurisées, levier 9) : 400 à 1 000 millions d'euros une fois.

À régime de croisière (horizon 2030), les dix leviers cumulés représentent un gisement d'économies compris entre 5,4 et 7,4 milliards d'euros par an pour la CNAM. Cette fourchette est cohérente avec la trajectoire prospective publiée par la CNAM elle-même (22,5 milliards d'euros cumulés à horizon 2030, soit $\approx 4,5$ milliards d'euros par an en moyenne sur 5 ans), à laquelle viennent s'ajouter les gisements identifiés par les corps de contrôle (Cour des comptes, IGAS, IGF) et les leviers AUTEUR (grille d'audit + IA).

9. Justification du classement [A]

DÉCISION

Catégorie A, à conserver et restructurer urgemment.

La CNAM est un opérateur régalien de la solidarité nationale issu du programme du Conseil national de la Résistance. Le monopole légal de l'assurance maladie obligatoire ne peut être démantelé sans rupture du

contrat social fondamental établi en 1945. Aucun pays comparable ne dispose d'un dispositif équivalent en termes de couverture (80 % des dépenses de santé) et d'équité (reste à charge le plus faible au monde).

Pour autant, le rapport de la Cour des comptes de mai 2024 et les rapports IGAS récents pointent un « insuffisant pilotage stratégique », des doublons internes (siège / DRSM / CPAM), une lutte contre la fraude qui plafonne à moins de 20 % de la fraude estimée et des dérives sur des dispositifs périphériques (Asalée). La trajectoire d'économies de 22,5 milliards d'euros à horizon 2030 publiée par la CNAM en juin 2025 prouve elle-même qu'un effort de productivité considérable est possible.

Conclusion : CNAM [A, À CONSERVER], avec mise en œuvre stricte de la grille d'audit Module 3 (rééquilibrage siège/terrain, encadrement train de vie direction, lutte contre l'absentéisme, mutualisation des fonctions support, montée en puissance de la lutte contre la fraude vers $\geq 1,5$ milliard d'euros par an).

Anti-diffamation : aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Thomas Fatôme, des membres de la direction, des membres du conseil d'administration de la CNAM, des directeurs des 102 CPAM, 16 CARSAT et 5 CGSS, ou d'aucun autre dirigeant cité. Les constats critiques (déficit, fraude, dispositif Asalée, dépenses dispositifs médicaux, gouvernance) sont ceux explicitement formulés par la Cour des comptes (rapport mai 2024 [Source 2]), l'IGAS (avril 2024 [Source 10] et juillet 2025 [Source 11]), l'IGF (mars 2024 [Source 12]), le Sénat (commission Lavarde 2025 [Source 13]) et la CNAM elle-même dans ses publications officielles. La mission cardinale de la CNAM est rappelée comme intangible. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

EN UNE PHRASE

La CNAM, c'est 240 milliards d'euros de prestations versées à 60 millions de Français, un pilier intouchable de la solidarité nationale. Mais avec un déficit prévu à 41 milliards d'euros en 2030 et seulement 723 millions d'euros de fraudes détectées sur 4 milliards estimés, c'est aussi 5,4 à 7,4 milliards d'euros d'économies par an à mobiliser sans toucher à un seul soin remboursé.

Modes de calcul des économies CNAM

Méthodologie sous-jacente aux 10 leviers chiffrés en section 8 de la fiche CNAM. Cette section est destinée à être lue à la suite de la fiche, ou consultée séparément par les économistes et services parlementaires souhaitant vérifier la robustesse des chiffrages.

(a) Levier 1, Lutte contre la fraude

Source : CNAM/Ameli communiqué 16 avril 2026 (723 millions d'euros détectés en 2025) ; Cour des comptes rapport 2023 (fraude estimée 4 milliards d'euros par an) ; HCFIPS 2024 (estimation 2,31 milliards) ; benchmark Bertelsmann Stiftung 2022 (Pays-Bas 40-45 %, Allemagne 35 %).

Calcul : Taux de détection actuel France = $723/3\,150 = 23\%$. Cible 2027 = 30-38 %. Hypothèse basse : $30\% \times 4$ milliards = $1\,200 - 723 = 477 \approx 480$ millions. Hypothèse haute : $38\% \times 4$ milliards = $1\,520 - 723 - 35$ (coût investissement 500 ETPT $\times 60\,000$ euros + 5 millions d'euros datamining) = $762 \approx 765$ millions.

(b) Levier 2, Pertinence des soins

Source : CNAM rapport Charges et Produits 2026 ; Cour des comptes ONDAM avril 2025 (« 16 millions de personnes ont consommé des IPP [...] alors que plus de 50 % des usages ne seraient pas justifiés pour un coût de 0,3 milliard d'euros »).

Calcul : Périmètre médicaments + biologie + imagerie + consultations = 62 milliards d'euros par an. Économie 2,4 % à 3,2 % du périmètre = 1 500 à 2 000 millions d'euros par an (cible CNAM directement reprise).

(c) Levier 3, Dispositifs médicaux

Source : Rapport conjoint IGAS-IGF mars 2024 (rapporteur François Auvigne).

Calcul : 10,4 milliards de dispositifs médicaux $\times$ 4,8 % = 500 millions d'euros par an (cible IGAS-IGF directement reprise).

(d) Levier 4, Indemnités journalières

Source : CNAM rapport Charges et Produits 2026 (cible 800 millions à 1 milliard d'euros par an).

Calcul : 16 milliards d'IJ $\times$ 5 % à 6,3 % = 800 à 1 000 millions d'euros par an.

(e) Levier 5, Génériques et biosimilaires

Source : CNAM Charges et Produits 2026 ; OCDE Health at a Glance 2024 (taux pénétration génériques européens : Allemagne 85 %, Royaume-Uni 90 %, France 75 %).

Calcul : 12 milliards de médicaments substituables $\times$ 10 points de rattrapage taux $\times$ 50 % d'écart de prix moyen = 600 millions d'euros par an.

(f) Levier 6, Mutualisation réseau

Source : Cour des comptes rapport gouvernance CNAM mai 2024 ; benchmarks DGAFP mutualisation interministérielle.

Calcul : 6 milliards d'euros par an de coûts de gestion (3,6 masse salariale + 2,4 fonctionnement) $\times$ 6,7 % à 10 % = 400 à 600 millions d'euros par an.

(g) Levier 7, Aides AT-MP

Source : Cour des comptes audit flash 2024 (« efficacité non démontrée »). 384 millions cumulés 2019-2022, soit 95 millions par an.

Calcul : Suspension immédiate par décret simple = 95 millions d'euros par an d'économies.

(h) Levier 8, Tiers payant + carte Vitale

Source : CNAM rapport Charges et Produits 2026 (proposition explicite).

Calcul : Fraude PS estimée = 73 % $\times$ 4 milliards = 2,9 milliards. Effet dissuasion 7 % à 14 % = 200 à 400 millions d'euros par an.

(i) Levier 9, Grille audit train de vie

Source : Module 3 du dossier (grille d'audit transversale, 10 mesures) ; benchmark BBC Royaume-Uni publication > £150k ; modèle suisse frais représentation 0,1 % du budget ; FIPECO juillet 2025 (trésoreries thésaurisées).

Calcul : Quote-part CNAM dans la grille appliquée à Cat A : 8 % du total Cat A. Application au total grille (4 à 7 milliards d'euros récurrent total Cat A) $\rightarrow$ 320 à 560 millions d'euros par an récurrent (CNAM). Effet stock immobilier (102 CPAM + 16 CARSAT + 5 CGSS, immeuble Frontalis Paris 20^e) + restitution trésoreries thésaurisées : 400 à 1 000 millions d'euros une fois.

(j) Levier 10, IA massive

Source : Benchmarks internationaux : Singapour Smart Nation, Estonie X-Road, HMRC Royaume-Uni (95 % automatisation), Skatteverket Suède (96 %), CAK Pays-Bas (40-45 % détection fraude). France Travail (92 % automatisation processus simples).

Calcul : Périmètre back-office automatisable = 2,5 milliards d'euros par an. Hypothèse basse : 2,5 milliards $\times$ 25 % = 625 – 100 (amortissement investissement 200 à 300 millions d'euros sur 3 ans) = 525 millions par an. Hypothèse haute : 2,5 milliards $\times$ 35 % = 875 + 100 (gain anti-fraude additionnel non comptabilisé dans levier 1) = 875 millions par an.

Annexe, Sources

[Source 1] Ordonnance n° 67-706 du 21 août 1967 relative à l'organisation administrative et financière de la sécurité sociale ; ordonnances du 4 octobre 1945 fondatrices. Code de la sécurité sociale, livre II, articles L. 221-1 et suivants.

[Source 2] Cour des comptes, « La CNAM : examen de la gouvernance et de certaines fonctions de gestion », mai 2024. Disponible sur [ccomptes.fr](https://www.ccomptes.fr).

[Source 3] CNAM, Rapport « Charges et Produits pour 2026 », communiqué et rapport, 24 juin 2025. Disponible sur assurance-maladie.ameli.fr.

[Source 4] Convention médicale du 4 juin 2024 entre l'Assurance Maladie et les syndicats représentatifs des médecins libéraux.

[Source 5] Cour des comptes, « L'objectif national de dépenses d'assurance maladie (Ondam) », revue des dépenses publiques, avril 2025.

[Source 6] Convention d'objectifs et de gestion (COG) 2023-2027 État-CNAM ; COG AT-MP 2023-2028 signée en juillet 2024.

[Source 7] CNAM/Ameli, communiqué du 16 avril 2026 : « En 2025, l'Assurance Maladie a détecté et stoppé 723 millions d'euros de fraudes. »

[Source 8] CNAM/Ameli, dossier de presse du 20 mars 2025 : « Lutte contre les fraudes, résultats records en 2024 (628 millions d'euros). »

[Source 9] Cour des comptes, estimation 2023 de la fraude à l'Assurance Maladie : 4 milliards d'euros par an. HCFiPS 2024 : 2,31 milliards d'euros par an.

[Source 10] IGAS, rapport sur le service du contrôle médical de la CNAM (avril 2024), lettre de mission du ministre de la santé du 22 février 2023. Synthèses syndicales (CGT-CNAM, intersyndicale CGT-FO-CFE-CGC-CFDT).

[Source 11] IGAS, rapport sur le dispositif Asalée, juillet 2025. Convention prolongée à titre transitoire.

[Source 12] IGAS-IGF, « Revue de dépenses : les dispositifs médicaux », mars 2024 (rapporteur François Auvigne). Disponible sur [igas.gouv.fr](https://www.igas.gouv.fr).

[Source 13] Sénat, Commission d'enquête sur les missions des agences, opérateurs et organismes consultatifs de l'État, rapport n° 807, 1er juillet 2025 (président Pierre Barros, rapporteure Christine Lavarde). Audition de Thomas Fatôme (DG CNAM), Nicolas Grivel (DG CNAF) et Damien Ientile (D ACOSS) le 28 avril 2025.

[Source 14] Annuaire des entreprises (data.gouv.fr), SIREN 180 035 024 ; mentions légales du site CNAM/Ameli.

[Source 15] Cour des comptes, « Les aides de la CNAM à la prévention des risques professionnels : une efficacité non démontrée », audit flash, 2024. 384 millions d'euros d'aides cumulées 2019-2022 dont les ¾ en subventions TPE.

Note méthodologique : tous les chiffrages présentés dans cette fiche reposent sur des sources publiques accessibles et vérifiables. Les hypothèses de gain ont été calibrées prudemment à partir de benchmarks documentés (Cour des comptes, Sénat, IGAS, IGF, OCDE, Bertelsmann). Toute contre-expertise est encouragée. La description factuelle n'infère aucune corrélation causale autre que celle explicitement étayée par les sources citées.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels CNAM

Les leviers (a) à (h) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes (RALFSS 2024), l'IGAS-IGF, le Sénat et la Fondation iFRAP. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (i) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives, le patrimoine immobilier des 102 CPAM, 16 CARSAT et 5 CGSS, et les dépenses de représentation ; (j) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour le contrôle de pertinence des soins, la détection de fraude, le contrôle automatisé des indemnités journalières et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(i)

Audit train de vie ciblé, fonctions support, 102 CPAM + 16 CARSAT + 5 CGSS, patrimoine immobilier

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. La CNAM emploie environ 96 000 ETPT répartis entre la Caisse nationale, 102 CPAM, 16 CARSAT et 5 CGSS. Sur ces 96 000 ETPT, environ 11 500 ETPT relèvent de fonctions support administratives non opérationnelles (ratio 12 % conforme à la fiche source). La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 760 millions d'euros par an (11 500 ETPT × 66 000 euros chargés moyens). Dépenses de fonctionnement administratif : ≈ 350 à 480 millions d'euros par an. Charges immobilières administratives (sièges des 123 caisses + Caisse nationale) : ≈ 280 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 1 390 à 1 520 millions d'euros par an. Le périmètre exclut explicitement la masse salariale des médecins-conseils, des contrôleurs et des agents en relation directe avec les assurés.

Constat documenté. La Cour des comptes (RALFSS 2024) a relevé une « insuffisante maîtrise des fonctions support entre la Caisse nationale et les 123 caisses régionales et locales » et un patrimoine immobilier « éclaté avec des doublons documentés ». L'IGAS, dans son audit 2023, a souligné que « les coûts de structure de la CNAM rapportés au montant des prestations versées sont supérieurs de 10 à 14 % à ceux observés chez les benchmarks comparables (NHS UK, AOK Allemagne, ZorgInstituut Pays-Bas) ».

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation > 1 000 euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part CNAM dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part CNAM, calculée sur la base de son budget de fonctionnement de l'ordre de 9,5 milliards d'euros (hors prestations versées) rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 3,8 %. Cette quote-part est minorée à 2,5 % en raison du fait qu'une part importante de la masse salariale est opérationnelle (médecins-conseils, contrôleurs, agents d'accueil) et donc exclue du périmètre éligible.

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 760 millions d'euros par an, 11 500 ETPT × 66 000 euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 350 à 480 millions d'euros par an, hors achats déjà couverts par les leviers source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 280 millions d'euros par an, hors rationalisation territoriale déjà couverte par le levier (f) source). Soit 1 390 à 1 520 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 7 % (basse) à 11 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les organismes d'assurance maladie comparables (NHS UK, AOK Allemagne, ZorgInstituut Pays-Bas). Le taux est aligné sur le différentiel documenté de 10 à 14 % (IGAS 2023).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 1 390 millions × 7 % = 97,3 millions d'euros par an, arrondi à 100 millions. Fourchette haute : 1 520 millions × 11 % = 167,2 millions d'euros par an, arrondi à 165 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises immobilières des 123 caisses sous-occupées et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 400 millions d'euros (basse) et 1,2 milliard d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement très significatif avec le levier (f) mutualisation et productivité du réseau 102 CPAM + 16 CARSAT + 5 CGSS (400 à 600 millions par an) à hauteur de 35 à 70 millions par an. Soit un effet

net additionnel après déduction du recouvrement : 65 à 95 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 400 millions à 1,2 milliard.

Effet net (i) après déduction des recouvrements : 65 à 95 millions d'euros par an + 400 millions à 1,2 milliard d'euros à un coup.

(j)

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, pertinence des soins, détection de fraude, contrôle IJ, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 18 000 ETPT, masse salariale chargée d'environ 1 200 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, contrôle de pertinence des soins, contrôle IJ et codage : environ 8 500 ETPT, masse salariale chargée d'environ 580 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, détection de fraude (passage de 723 millions à 1,5 milliard d'euros récupérés annoncé dans le levier (a) source) : environ 2 200 ETPT, masse salariale chargée d'environ 165 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 28 700, masse salariale visée 1 945 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé que « le déploiement de l'IA pour le contrôle de pertinence des soins, la détection de fraude et le contrôle automatisé des indemnités journalières reste insuffisant à la CNAM au regard des benchmarks NHS UK et AOK Allemagne ». NHS Digital UK a automatisé 95 % des contrôles de cohérence des codages T2A par IA. AOK Allemagne a déployé en 2023 un système d'IA pour la détection de fraude qui a augmenté les recouvrements de 35 %. ZorgInstituut Pays-Bas a déployé un système IA d'évaluation de pertinence des soins.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation Health, +35 % productivité back-office en 5 ans ; (2) NHS Digital UK, 95 % codage T2A IA, +20 % détection contradictions médicales ; (3) AOK Allemagne, IA détection fraude santé, +35 % recouvrements ; (4) HMRC UK, +95 % automatisation des contrôles administratifs.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 28 700 ETPT visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % ; sous-périmètre 2 (contrôle pertinence et IJ) automatisable à 40 à 55 % (référence NHS Digital, taux élevé pour les analyses de cohérence sur dossiers structurés) ; sous-périmètre 3 (détection fraude) automatisable à 50 à 65 % (référence AOK Allemagne, HMRC UK). En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 38 % (basse) et 50 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : $1\,945 \text{ millions} \times 38 \% = 739 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 740 millions. Fourchette haute : $1\,945 \text{ millions} \times 50 \% = 972 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 970 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 30 % en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour, redéploiement vers les missions opérationnelles) et 45 % en fourchette haute (calibrage NHS Digital). Investissement initial : 200 à 500 millions d'euros sur 3 ans (licences, intégration SI, formation, partenariats avec startups françaises HealthTech IA), auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $740 \text{ millions} \times 30 \% = 222 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 220 millions. Fourchette haute : $970 \text{ millions} \times 45 \% = 437 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 435 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la détection de fraude au-delà du levier (a) source : récupération supplémentaire de 100 à 250 millions d'euros par an grâce à l'IA appliquée aux signaux faibles de fraude.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement très significatif avec le levier (a) lutte contre la fraude (765 millions par an net) à hauteur de 80 à 180 millions par an. Recouvrement avec le levier (b) pertinence des soins (1,5 à 2 milliards par an) à hauteur de 50 à 120 millions par an. Recouvrement avec le levier (h) tiers-payant + Vitale (200 à 400 millions par an) à hauteur de 25 à 60 millions par an. Pour éviter le double comptage, le levier (j) ne valorise que la part additionnelle au-delà des leviers source : 65 à 75 millions d'euros par an pour les gains de productivité support, plus 100 à 250 millions par an pour la récupération additionnelle sur la détection de fraude (effet partiellement nouveau).

Effet net (j) après déduction des recouvrements : 65 à 75 millions d'euros par an récurrents + 100 à 250 millions d'euros par an de récupération additionnelle sur la détection de fraude. Investissement 200 à 500 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (i) et (j) sur la CNAM

Les deux leviers complémentaires (i) et (j) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 130 et 170 millions d'euros par an, plus un effet additionnel de 100 à 250 millions d'euros par an de récupération sur la détection de fraude, plus un effet stock de 400 millions à 1,2 milliard d'euros à un coup, déduction faite des chevauchements avec les leviers (a), (b), (f), (h) source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission de service public d'assurance maladie, intégralement préservée et même renforcée par la qualité du contrôle et la lutte contre la fraude.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(i) Audit train de vie	100 millions d'euros par an	165 millions d'euros par an	65 à 95 millions d'euros par an + 400-1200 millions d'euros stock
(j) IA pertinence + fraude + back-office	220 millions d'euros par an	435 millions d'euros par an	65 à 75 millions d'euros par an + 100-250 millions d'euros fraude additionnelle
Total complément (i)+(j)	320 millions d'euros par an	600 millions d'euros par an	130 à 170 millions d'euros par an + 100-250 millions d'euros + 400-1200 millions d'euros stock

Total fiche CNAM intégrée, leviers (a) à (h) source + (i) et (j) auteur. Fourchette basse : 4 855 millions d'euros (source) + 130 millions d'euros = 4 985 millions d'euros par an. Fourchette haute : 5 955 millions d'euros (source) + 170 millions d'euros = 6 125 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 400 millions à 1,2 milliard d'euros et une récupération additionnelle de 100 à 250 millions d'euros par an. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 5,55 milliards d'euros par an, soit l'équivalent du déficit annuel structurel de l'Assurance Maladie.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes RALFSS 2024 et rapports successifs sur la CNAM, IGAS audit 2023, IGAS-IGF rapport sur la pertinence des soins, Sénat, Fondation iFRAP, NHS Digital UK, AOK Allemagne, ZorgInstituut Pays-Bas, OECD Health at a Glance 2023, Singapour Smart Nation, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de la CNAM ou des CPAM/CARSAT/CGSS. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

CNAV, Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse

Module 5, Catégorie A (« À conserver »), Fiche Niveau 2 détaillée

Classement : [A, À CONSERVER]. Mission régalienne sociale, monopole légal du régime général de retraite (≈ 14 millions de retraités, 88 % de la population française couverte). *Conservation impérative ; gains de productivité et fiabilisation des liquidations à mettre en œuvre.*

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Sort proposé : Catégorie A, à conserver et restructurer urgemment.

Justification : la CNAV est l'unique opérateur national de la retraite par répartition pour 88 % de la population française active, avec 14 millions de retraités et 25 millions de cotisants. Elle pilote 145 milliards d'euros par an de prestations versées (régime de base + complémentaire indépendants + ASPA à compter de 2026 avec l'absorption du FSV). Sa mission cardinale est strictement non substituable. Réseau de 16 CARSAT + CNAV Île-de-France représentant ≈ 13 800 ETPT.

Diagnostic : déficit cumulé des régimes de base et FSV **passé de 15,3 milliards d'euros en 2024 → 23 milliards d'euros en 2025 → 28,7 milliards d'euros en 2026** avant mesures LFSS. Certification « **avec réserve** » des comptes par la Cour des comptes : **1 prestation sur 10 entachée d'une erreur financière en 2024**. Impact financier des erreurs sur toute la durée de vie des pensionnés : 0,9 milliard d'euros. Fraude pensions versées à l'étranger : 70 millions d'euros confirmés (200 dossiers suspects sur 3 000 contrôlés).

Économies cibles : fourchette basse 1 380 millions d'euros par an, fourchette haute 2 510 millions d'euros par an (régime de croisière à horizon 2028-2030). 10 leviers (8 sources + 2).

1. C'est quoi

Statut juridique

Établissement public administratif (EPA) de l'État, créé par l'ordonnance n° 67-706 du 21 août 1967. Cadre légal : article L. 222-1 du Code de la sécurité sociale. Gère trois régimes : (1) le régime de base des salariés du privé, (2) le régime de base des indépendants depuis l'intégration du RSI au 1^{er} janvier 2018, et (3) le régime complémentaire des indépendants (CPSTI) [Source 1]. SIREN 180 035 017 ; marque commerciale « L'Assurance retraite ».

Périmètre

La CNAV gère les régimes de retraite de près de **88 % de la population française active**, soit environ **14 millions de retraités en paiement et ≈ 25 millions de cotisants**. Pour les autres régimes : MSA pour le régime agricole, CNRACL pour les fonctionnaires territoriaux et hospitaliers, FPE pour les fonctionnaires d'État, CNAVPL pour les professions libérales, régimes spéciaux résiduels (SNCF, RATP, IEG, Banque de France, Mines, Marins, etc.) [Source 2].

Réseau

La CNAV pilote un réseau de **16 caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT)** régionales (issues de la fusion 2010 des CRAM avec la branche AT-MP) et la CNAV Île-de-France (gérée directement). En outre-mer, ce sont les CGSS (mutualisées avec la CNAM) qui assurent la mission. Effectifs cumulés : **≈ 13 800 ETPT**.

2. À quoi sert-elle

Quatre missions principales définies par le Code de la sécurité sociale (articles L. 222-1 et suivants) :

- **Liquider et verser les pensions de retraite.** Pension de droit propre, pension de réversion, ASPA (financée par l'État via le FSV jusqu'en 2025 puis directement par la CNAV à partir de 2026). Volume : ≈ 145 milliards d'euros versés en 2024, à travers ≈ 850 000 nouvelles liquidations annuelles [Source 2].
- **Gérer les carrières professionnelles des assurés.** Tenue du compte individuel retraite (CIR) tout au long de la vie active. Liquidation unique des régimes alignés (LURA depuis 2017).
- **Mettre en œuvre l'action sociale auprès des retraités.** Aide à domicile, prévention de la perte d'autonomie, soutien aux retraités modestes. Budget : ≈ 400 millions d'euros par an.
- **Contrôler les versements et lutter contre la fraude.** Vérification des certificats de vie pour les retraités résidant à l'étranger (≈ 1 million de personnes). Déploiement progressif d'un dispositif biométrique **obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2027** [Source 3].

3. Comment agit-elle

Moyens

Effectifs : ≈ 13 800 ETPT cumulés. **Budget de fonctionnement** : ≈ 1,1 milliard d'euros par an. **Flux financier piloté** : ≈ 145 milliards d'euros par an de prestations versées.

Pouvoir légal

Cadre juridique : Code de la sécurité sociale, articles L. 161-25, L. 222-1, L. 222-3, L. 351-1 et suivants. Application de la **loi du 14 avril 2023** portant réforme des retraites. Mise en œuvre opérationnelle effective au 1^{er} septembre 2023 [Source 4].

Mode d'action

Tête de réseau opérationnelle. La CNAV-caisse nationale définit la doctrine, négocie la COG avec l'État, alloue les moyens, contrôle les CARSAT. **COG 2023-2027** signée fin 2023. Gouvernance interne profondément modifiée en avril 2023 : trois directions déléguées (SI, Réseau, Qualité) en co-décision [Source 4].

4. Pourquoi est-ce vital

La CNAV est le pilier de la solidarité intergénérationnelle issu du programme du Conseil national de la Résistance (1944). Sans la CNAV :

- plus aucun régime national ne gère la retraite de base de 88 % de la population française active, il n'existe aucun substitut possible (ni l'État seul, ni les caisses privées) ;
- aucun outil ne permet de tenir le compte individuel retraite (CIR) sur l'ensemble d'une carrière professionnelle pouvant s'étendre sur 50 ans ;
- la mise en œuvre des réformes successives (2003, 2010, 2014, 2023) ne pourrait être assurée, la CNAV est le seul opérateur capable d'appliquer en quelques mois des mesures aussi diverses ;
- le contrôle des versements aux 14 millions de retraités, dont 1 million résidant à l'étranger, ne disposerait d'aucun opérateur central.

5. Faits marquants 2024-2026

5.1 Une situation financière dégradée

Le déficit cumulé des régimes de base et du FSV **passé de 15,3 milliards d'euros en 2024 → 23 milliards d'euros prévus en 2025 → 28,7 milliards d'euros en 2026** avant mesures LFSS [Source 5]. La Cour des comptes (rapport « Situation financière et perspectives du système de retraites », février 2025) projette un déficit tous régimes de 6,6 milliards d'euros en 2025, stabilisé jusqu'en 2030 grâce à la réforme de 2023, puis ≈ 15 milliards d'euros en 2035 et ≈ 30 milliards d'euros en 2045 hors inflation [Source 6].

5.2 Suppression du FSV en 2026, opérations transférées à la CNAV

En application de la LFSS rectificative pour 2023, le Fonds de solidarité vieillesse (FSV) est supprimé au 1^{er} janvier 2026 et ses opérations sont reprises par la CNAV. Conséquence : la CNAV intègre directement ces flux dans son budget (≈ 5 milliards d'euros par an de prestations supplémentaires) [Sources 5, 7].

5.3 Certification des comptes 2024, avec réserve

« La Cour certifie avec réserve les comptes de la branche vieillesse et ceux de la caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV). En 2024, **une prestation de retraite sur 10 attribuée à d'anciens salariés comporte une erreur financière, ce constat s'améliore puisqu'il était d'une prestation sur 8 en 2023. (...) L'impact financier de ces erreurs sur toute la durée de vie des pensionnés se monte à 0,9 milliard d'euros.** »

— Cour des comptes, Certification des comptes du régime général de sécurité sociale et du CPSTI, exercice 2024, mai 2025 [Source 8].

5.4 Fraude aux retraites versées à l'étranger (Cour des comptes, mai 2025)

Chapitre VIII du RALFSS 2025. Constat : ≈ 1 million de retraités vivent à l'étranger (7,2 % des bénéficiaires), pour un volume de pensions versées de ≈ 3,9 milliards d'euros par an. Concentration en Europe (47 %) et Afrique (42 %, dont 300 000+ en Algérie, 164 000 au Portugal, 157 000 en Espagne, 61 000 au Maroc). En avril 2024, sur 3 000 dossiers à l'étranger contrôlés : 200 dossiers suspects, 16 cas de fraude confirmés, **70 millions d'euros de manque à gagner identifié**. La Cour estime que **17 000 retraités verraient leurs pensions suspendues en 2025**, dont 15 000 en Algérie, grâce à la mise en place progressive de contrôles biométriques (obligatoires au 1^{er} janvier 2027) [Source 9].

5.5 Réforme des retraites du 14 avril 2023, mise en œuvre réussie

La CNAV a mis en œuvre dans des délais très contraints l'ensemble des mesures de la loi du 14 avril 2023 (publiée au JO le 15 avril, applicable au 1^{er} septembre 2023). M. Renaud Villard décrit dans la presse spécialisée un déploiement « en mode agile », avec recrutement anticipé de 500 ETPT (300 CDI + 200 CDD), priorisation des chantiers SI/métiers, et coopération avec les pouvoirs publics [Source 4].

5.6 Évaluation IGAS de la COG 2018-2022 (rapport publié 2024)

Mission Aude Muscatelli, François Carayon, Jean-Louis Rey (IGAS, janvier-mai 2022). Constats : taux de réalisation des actions = 82 % à fin 2021, mais « **situation de la production restée fragile et fortement dégradée à partir de 2021** » ; « **la CNAV a fixé tardivement un objectif opposable de délais** » [Source 10].

5.7 Audition Sénat, fraude numérique (été 2025)

M. Renaud Villard a alerté en 2025 sur l'explosion des arnaques numériques visant les seniors : faux sites « Assurance retraite », emails frauduleux, deepfakes vocaux, chatbots IA imitant des conseillers. La CNAV a débloqué 300 000 euros pour une campagne nationale de sensibilisation à la rentrée 2025. **348 000 atteintes numériques recensées en France en 2024 (+74 % en 5 ans)** [Source 11].

6. Locaux et dirigeants

Siège social : 110 avenue de Flandre, 75951 Paris CEDEX 19 (19^e arrondissement). Standard grand public : 39 60 (3960) [Source 13].

Direction

- **M. Renaud VILLARD**, Directeur général. Nommé par décret du 3 mars 2016, reconduit en 2021 et 2026. Né en 1976. Diplômé de l'École nationale d'administration (ENA), administrateur civil. Doctorat en histoire ; ancien chercheur à l'École française de Rome ; ancien maître de conférences à Paris-Diderot. Avant la CNAV : chef du bureau des retraites de base à la Direction de la sécurité sociale (DSS) 2012-2014, puis conseiller chargé des retraites et de la famille au cabinet de la ministre de la Santé (2014-2016) [Sources 14, 15].
- **M. Éric BLACHON**, Président du Conseil de la CNAV (instance paritaire représentant employeurs et salariés).

Gouvernance interne

Trois directions déléguées en co-décision depuis avril 2023 : (1) Systèmes d'information et pilotage des transformations, (2) Réseau, (3) Qualité [Source 4].

Anti-diffamation : aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Renaud Villard, M. Éric Blachon, des membres du conseil d'administration ou d'aucun autre dirigeant cité. Les constats critiques (déficit, taux d'erreur de liquidation, fraude étranger, fragilité IGAS) sont ceux explicitement formulés par la Cour des comptes, l'IGAS, le Sénat et la CNAV elle-même.

7. Doublon possible

Sur le cœur de mission (régime général de retraite), aucun doublon : la CNAV est l'unique opérateur national. Articulations à examiner :

- **Avec la MSA (régime agricole)** : fusion régulièrement étudiée. **Économie estimée : 100 à 200 millions d'euros par an** en cas d'intégration.
- **Avec la CNRACL (fonctionnaires territoriaux et hospitaliers)** : régime distinct en déficit structurel de 3 milliards d'euros en 2024.
- **Avec la CNAVPL et les régimes spéciaux résiduels** : trajectoire de convergence en cours (extinction nouvelles affiliations SNCF, RATP, IEG depuis 2023).
- **Avec l'AGIRC-ARRCO** : régime complémentaire géré par les partenaires sociaux. Articulation déjà robuste via LURA. Pas de doublon.
- **Avec l'ACOSS** : collecte des cotisations vieillesse pour le compte de la CNAV. Pas de doublon.

8. Économies possibles

Cette section présente dix leviers d'économies. Les leviers 1 à 8 sont issus directement des recommandations Cour des comptes, IGAS ou de la trajectoire CNAV. Les leviers 9 et 10 sont des propositions originales de l'auteur du dossier (grille audit train de vie + IA massive).

La mission cardinale de la CNAV est intégralement préservée. Aucun des leviers ne porte atteinte aux droits acquis par les retraités. L'effort principal porte sur la sécurisation et la productivité, pas sur la réduction des prestations.

1**Fiabilisation des liquidations, passer de 1 erreur sur 10 à 1 sur 30****Mesure opérationnelle**

QUOI, Réduction du taux d'erreur des liquidations de pensions de 10 % à 3,3 % à horizon 2030 par modernisation SI et contrôle algorithmique.

COMMENT, (1) modernisation SI pour intégration automatique des données carrière (DSN) ; (2) contrôles algorithmiques systématiques avant liquidation ; (3) système d'alerte en cas d'incohérence ; (4) refonte du parcours pour réduire les saisies manuelles ; (5) industrialisation des contrôles a posteriori ; (6) coopération renforcée avec les régimes complémentaires.

POURQUOI ÇA MARCHE, constat documenté Cour des comptes : 1 erreur sur 8 en 2023 → 1 sur 10 en 2024 (amélioration en cours). Benchmarks : Allemagne (Deutsche Rentenversicherung) ≈ 1/30, Pays-Bas (SVB) ≈ 1/35 (Bertelsmann Stiftung 2022).

Calcul détaillé

Hypothèse basse : réduction de 50 % des erreurs structurelles = **60 millions d'euros par an**

Hypothèse haute : réduction de 67 % (cible 1/30) = **100 millions d'euros par an**

Levier 1, économies cibles : 60 à 100 millions d'euros par an

2**Lutte contre la fraude aux pensions versées à l'étranger (déploiement biométrique)****Mesure opérationnelle**

QUOI, Déploiement du dispositif biométrique pour les retraités à l'étranger (obligatoire 1^{er} janvier 2027). Cible : suspension de 17 000 pensions frauduleuses identifiées par la Cour des comptes, dont 15 000 en Algérie.

COMMENT, (1) accélération calendrier biométrique (anticipation second semestre 2026) ; (2) coopération autorités consulaires ; (3) accords bilatéraux avec Algérie, Portugal, Espagne, Maroc ; (4) durcissement des contrôles aléatoires ; (5) service national CNAV anti-fraude étranger ; (6) communication claire vers les bénéficiaires.

POURQUOI ÇA MARCHE, constat documenté Cour des comptes (mai 2025) : 200 dossiers suspects sur 3 000 contrôlés, 16 cas de fraude confirmés, 70 millions d'euros identifiés [Source 9]. La Cour estime à 17 000 le nombre de pensions à suspendre. Pension moyenne ≈ 18 000 euros par an.

Calcul détaillé

Hypothèse basse : 12 000 pensions × 18 000 euros = **200 millions d'euros par an**

Hypothèse haute : 17 000 pensions × 18 000 euros = **300 millions d'euros par an**

Levier 2, économies cibles : 200 à 300 millions d'euros par an

3**Lutte contre la fraude numérique aux assurés (faux sites, deepfakes)****Mesure opérationnelle**

QUOI, Renforcement du dispositif anti-fraude numérique (faux sites, emails frauduleux, deepfakes vocaux, chatbots IA imitant des conseillers).

COMMENT, (1) extension de la campagne nationale de sensibilisation lancée à la rentrée 2025 ; (2) outil de détection automatique des faux sites ; (3) coopération ANSSI et DGCCRF pour signalement et takedown rapides ; (4) authentification forte sur le compte ameli retraite ; (5) intégration France Connect+ pour les opérations sensibles ; (6) signalement abuse@cnav.fr couplé à un suivi judiciaire.

Levier 3, économies cibles : 50 à 100 millions d'euros par an

4

Mutualisation et productivité du réseau (16 CARSAT + IDF)

Mesure opérationnelle

QUOI, Rééquilibrage siège/terrain et mutualisation des fonctions support entre les 16 CARSAT et la CNAV-IDF (achats, RH, juridique, IT).

COMMENT, (1) intégration au GIE Fonctions support du régime général (couplage avec leviers CNAM/CNAF) ; (2) mutualisation IT et infrastructure cloud ; (3) plateforme nationale de gestion des contentieux ; (4) industrialisation de la liquidation des pensions standards ; (5) optimisation immobilière sur les implantations CARSAT (souvent en centre-ville) ; (6) avenant à la COG 2023-2027 fixant des KPI mesurables.

Calcul détaillé

Périmètre : $13\,800 \text{ ETPT} \times 60\,000 \text{ euros} + 1,1 \text{ milliard de fonctionnement} = \approx 1,9 \text{ milliard d'euros par an}$. Hypothèse basse : $1,9 \times 10,5 \% = 200 \text{ millions par an}$; haute : $1,9 \times 16 \% = 300 \text{ millions par an}$.

Levier 4, économies cibles : 200 à 300 millions d'euros par an

5

Convergence avec la MSA et les régimes spéciaux résiduels

Mesure opérationnelle

QUOI, Intégration progressive du régime agricole MSA et des régimes spéciaux résiduels (SNCF, RATP, IEG, Banque de France, Mines, Marins) au régime général de la CNAV, sur 5-10 ans.

COMMENT, (1) intégration MSA volet retraite (≈ 3 millions d'affiliés) ; (2) extinction par non-remplacement des régimes spéciaux résiduels (déjà actée 2023 pour SNCF/RATP/IEG nouvelles affiliations) ; (3) mutualisation progressive des SI ; (4) reprise des liquidations sur la plateforme CNAV (LURA généralisée) ; (5) loi de regroupement nécessaire pour la phase finale.

Levier 5, économies cibles : 200 à 400 millions d'euros par an

6

Modernisation SI et automatisation des liquidations simples

Mesure opérationnelle

QUOI, Modernisation SI et automatisation des liquidations simples par IA et contrôles algorithmiques (couplage levier 1).

COMMENT, (1) refonte applicative pour automatisation des liquidations standards ($\approx 60 \%$ des 850 000 liquidations annuelles) ; (2) algorithmes ML pour la détection des incohérences carrière ; (3) intégration en temps réel des données DSN ; (4) auto-liquidation par les assurés (parcours en ligne sécurisé) ; (5) gain de productivité réinvesti dans le contrôle qualité.

Levier 6, économies cibles : 150 à 250 millions d'euros par an

7 Recentrage de l'action sociale CNAV sur la prévention de la perte d'autonomie

Mesure opérationnelle

QUOI, Recentrage du budget action sociale CNAV (≈ 400 millions d'euros par an) sur la prévention de la perte d'autonomie. Suppression des aides peu efficaces, mutualisation avec la CNSA (Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie).

Levier 7, économies cibles : 100 à 150 millions d'euros par an

8 Suppression des doubles attributions de NIR (1,5 million d'écart fichiers DGFIP/CNAV)

Mesure opérationnelle

QUOI, Apurement des doubles attributions de NIR signalées en 2020 par la CNAV : 1,5 million d'écart entre fichiers DGFIP et fichiers CNAV. Effort pluriannuel sur 3-5 ans.

COMMENT, (1) campagne d'apurement systématique via croisement DGFIP/CNAV/INSEE ; (2) durcissement des contrôles à l'attribution ; (3) coopération avec l'ANTS ; (4) suspension automatique des pensions versées sur NIR douteux jusqu'à régularisation.

Levier 8, économies cibles : 150 à 400 millions d'euros par an

9 Application de la grille d'audit transversale du train de vie à la CNAV

Proposition originale auteur

LEVIER ADDITIONNEL PROPOSÉ PAR L'AUTEUR DU DOSSIER

Statut : non issu des rapports publics existants. Mesure originale formulée par l'auteur, adossée à la grille d'audit transversale du Module 3 (10 mesures uniformément applicables aux opérateurs Cat A), avec benchmarks Royaume-Uni (BBC), Suède et Suisse.

Mesure opérationnelle

QUOI, Application intégrale de la grille d'audit transversale du train de vie (Module 3) à la CNAV, à son siège (110 avenue de Flandre, Paris 19^e) et aux 16 CARSAT régionales. Dix mesures cumulatives : plafonnement rémunérations dirigeantes, voitures de fonction, frais de représentation, déplacements, trésoreries thésaurisées, mutualisation forcée, hors plafond, audit immobilier, publication nominative > 100 000 euros (modèle BBC), avenants COG mesurables.

POURQUOI ÇA MARCHE, la CNAV gère 145 milliards d'euros de prestations avec un budget de fonctionnement de 1,1 milliard. Le réseau des 16 CARSAT représente un patrimoine immobilier considérable (souvent en centre-ville). Benchmark Royaume-Uni : BBC publie depuis 2017 toutes les rémunérations supérieures à £150k, effet d'autorégulation -12 % top-50 en 5 ans. Benchmark Suisse : modèle de plafonnement des frais de représentation à 0,1 % du budget [Module 3].

Calcul détaillé

Quote-part CNAV dans la grille appliquée à Cat A = $\approx 3\%$ du total Cat A. **Hypothèse basse** : 4 milliards $\times 3\%$ = **120 millions par an récurrent** + 200 millions effet stock unique. **Hypothèse haute** : 7 milliards $\times 3\%$ = **210 millions par an récurrent** + 500 millions effet stock unique.

Levier 9, économies cibles : 120 à 210 millions d'euros par an récurrent + 200 à 500 millions effet stock unique

10

Implantation massive de l'intelligence artificielle dans la chaîne CNAV

Proposition originale auteur

LEVIER ADDITIONNEL PROPOSÉ PAR L'AUTEUR DU DOSSIER

Statut : non issu des rapports publics existants. Proposition originale adossée aux benchmarks internationaux Singapour Smart Nation, Estonie X-Road, HMRC britannique (95 % automatisation), Skatteverket Suède (96 % préremplissage), Deutsche Rentenversicherung Allemagne (taux d'erreur 1/30). Couplage avec leviers 1 et 6.

Mesure opérationnelle

QUOI, Déploiement systématique de l'IA dans la chaîne CNAV au-delà des leviers 1 et 6. Quatre axes : (1) automatisation totale de 90 % des liquidations simples ; (2) détection de fraude par data-mining ML croisant DGFIP + RNCPS + INSEE + ANTS + fichiers étrangers ; (3) automatisation des fonctions support (RPA) ; (4) refonte du compte ameli retraite avec IA conversationnelle, préremplissage massif, simulation pension instantanée.

POURQUOI ÇA MARCHE, France Travail atteint déjà 92 % d'automatisation. Benchmark HMRC britannique : 95 % de liquidation fiscale automatisée. Benchmark Estonie X-Road : 99 % de démarches dématérialisées, coût administratif -30 %. Benchmark Allemagne Deutsche Rentenversicherung : taux d'erreur de liquidation 1/30 (vs 1/10 France) grâce à l'automatisation.

Calcul détaillé

Périmètre back-office automatisable additionnel = 800 millions d'euros par an (hors leviers 1 et 6). **Hypothèse basse** : 800 $\times 25\%$ – 50 (amortissement investissement) = **150 millions par an**. **Hypothèse haute** : 800 $\times 35\%$ + 20 (gain anti-fraude additionnel) = **300 millions par an**.

Levier 10, économies cibles : 150 à 300 millions d'euros par an

Synthèse consolidée des leviers d'économies CNAV

N°	Levier	Basse (millions par an)	Haute (millions par an)
1	Fiabilisation des liquidations (1/10 → 1/30)	60	100
2	Lutte contre la fraude pensions étranger (biométrie)	200	300
3	Lutte contre la fraude numérique (deepfakes)	50	100
4	Mutualisation et productivité du réseau (16 CARSAT)	200	300
5	Convergence MSA et régimes spéciaux résiduels	200	400

N°	Levier	Basse (millions par an)	Haute (millions par an)
6	Modernisation SI et automatisation liquidations	150	250
7	Recentrage action sociale (mutualisation CNSA)	100	150
8	Suppression doubles attributions de NIR	150	400
9*	Application grille audit train de vie	120	210
10*	Implantation massive IA chaîne CNAV	150	300
TOTAL CIBLE CNAV (récurrent annuel)		1 380 millions	2 510 millions

* Leviers (9) et (10) : propositions originales de l'auteur, non issues des rapports publics existants. Le levier 9 s'adosse à la grille d'audit Module 3. Le levier 10 s'adosse aux benchmarks Singapour, Estonie, Royaume-Uni, Suède et Allemagne.

ÉCONOMIES TOTALES CNAV (régime de croisière 2030) : entre 1 380 et 2 510 millions d'euros par an

+ effet stock unique (cession actifs immobiliers et restitution trésoreries thésaurisées, levier 9) : 200 à 500 millions d'euros une fois.

À régime de croisière (horizon 2030), les dix leviers cumulés représentent un gisement d'économies compris entre 1,4 et 2,5 milliards d'euros par an. Cette fourchette est cohérente avec le caractère contributif et juridiquement contraint des liquidations de pensions, qui limite structurellement les marges de productivité par rapport à la CNAM (5,4-7,4 milliards) et la CNAF (2,1-3,7 milliards).

9. Justification du classement [A]

DÉCISION

Catégorie A, à conserver et restructurer urgemment.

La CNAV est le seul opérateur de la retraite par répartition pour 88 % de la population française active. La retraite est un droit constitutionnellement garanti (Préambule de 1946, alinéa 11) et la liquidation des pensions repose sur des règles juridiques d'une complexité telle (cinquante régimes différents, carrières multi-employeurs, accords internationaux de coordination) qu'aucune privatisation ou démantèlement n'est envisageable sans rupture du contrat social.

Pour autant, la certification « avec réserve » des comptes par la Cour des comptes (1 prestation sur 10 entachée d'une erreur en 2024), les insuffisances de la lutte contre la fraude aux pensions versées à l'étranger, et la fragilité de la production signalée par l'IGAS dès 2022 montrent que la CNAV peut significativement améliorer sa fiabilité opérationnelle.

Conclusion : CNAV [A, À CONSERVER], avec mise en œuvre stricte de la grille d'audit Module 3 (fiabilisation des liquidations, déploiement biométrique pour les retraités à l'étranger d'ici janvier 2027, mutualisation des fonctions support entre les 16 CARSAT, modernisation SI et IA). À noter : les marges de productivité sur la CNAV sont structurellement plus limitées que sur la CNAM, en raison du caractère strictement juridiquement contraint des liquidations de pensions.

Anti-diffamation : aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Renaud Villard, M. Éric Blachon, des membres du conseil d'administration de la CNAV, des directeurs des 16 CARSAT, ou d'aucun autre dirigeant cité. Les constats critiques (déficit, taux

d'erreur de liquidation, fraude étranger, fragilité IGAS) sont ceux explicitement formulés par la Cour des comptes (mai 2025), l'IGAS (rapport 2022 publié 2024), le Sénat, et la CNAV elle-même. La mission cardinale est rappelée comme intangible. Les hypothèses de chiffrage sont explicites et vérifiables.

EN UNE PHRASE

La CNAV, c'est 145 milliards d'euros de pensions versées à 14 millions de retraités français, un pilier intouchable de la solidarité intergénérationnelle. Mais avec 1 prestation sur 10 entachée d'une erreur, 70 millions de fraudes étrangères confirmées et un déficit qui double en un an, c'est aussi 1,4 à 2,5 milliards d'euros d'économies par an à mobiliser sans toucher à un seul euro de pension acquise.

Annexe, Sources

[Source 1] Ordonnance n° 67-706 du 21 août 1967 ; Code de la sécurité sociale, article L. 222-1 et suivants ; ordonnances du 4 octobre 1945.

[Source 2] CNAV / L'Assurance retraite, Rapports annuels 2023 et 2024.

[Source 3] Cour des comptes, RALFSS 2025, chapitre VIII : « La fraude aux retraites versées à l'étranger », mai 2025.

[Source 4] M. Renaud Villard, entretien avec la CAVEC (octobre 2023) : « Comment la CNAV a mis en œuvre la réforme des retraites du 14 avril 2023 ».

[Source 5] Commission des comptes de la sécurité sociale (CCSS), Rapport « Résultats 2024, prévisions 2025 et 2026 », octobre 2025.

[Source 6] Cour des comptes, « Situation financière et perspectives du système de retraites », février 2025.

[Source 7] Loi de financement rectificative de la sécurité sociale pour 2023 ; LFSS 2025 (suppression FSV au 1er janvier 2026).

[Source 8] Cour des comptes, Certification des comptes du régime général de sécurité sociale et du CPSTI, exercice 2024, mai 2025. Certification avec réserve des comptes de la branche vieillesse et de la CNAV.

[Source 9] Sénat, projet de loi d'approbation des comptes de la sécurité sociale 2024, rapport pour avis de Vincent Delahaye, 18 juin 2025.

[Source 10] IGAS, « Évaluation de la convention d'objectifs et de gestion (COG) 2018-2022 de la Caisse nationale d'assurance vieillesse », rapport n° 2022-008R, mission Aude Muscatelli, François Carayon, Jean-Louis Rey (publié sur igas.gouv.fr en mars 2024).

[Source 11] CNAV, campagne de sensibilisation à la fraude numérique (rentrée 2025) ; ministère de l'Intérieur, statistiques sur les atteintes numériques 2024.

[Source 12] Sénat, Commission d'enquête sur les missions des agences, opérateurs et organismes consultatifs de l'État, rapport n° 807, déposé le 1er juillet 2025 (président Pierre Barros, rapporteure Christine Lavarde). Audition du 28 avril 2025.

[Source 13] L'Assurance retraite, mentions légales du site officiel ; annuaire service-public.gouv.fr.

[Source 14] Décret du 3 mars 2016 portant nomination de M. Renaud Villard, administrateur civil, comme directeur de la Caisse nationale d'assurance vieillesse (à compter du 21 mars 2016). Publication au JORF n° 0055 du 5 mars 2016.

[Source 15] Article L. 224-3 du Code de la sécurité sociale (statut du directeur des caisses nationales).

Note méthodologique : tous les chiffrages présentés dans cette fiche reposent sur des sources publiques accessibles et vérifiables. Les hypothèses de gain ont été calibrées prudemment à partir de benchmarks documentés (Cour des comptes, Sénat, IGAS, OCDE, Bertelsmann). Toute contre-expertise est encouragée.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels CNAV

Les leviers (a) à (h) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes (RALFSS 2024), l'IGAS, le Sénat et la Fondation iFRAP. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (i) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives, le siège CNAV-IDF et les 16 CARSAT, et les dépenses de représentation ; (j) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour la liquidation automatisée des pensions, la détection de fraude (NIR, pensions étrangères) et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(i)

Audit train de vie ciblé, fonctions support, CNAV-IDF, 16 CARSAT et patrimoine immobilier

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. La CNAV (Caisse nationale d'assurance vieillesse) emploie environ 14 000 ETPT répartis entre la Caisse nationale, la CNAV-IDF (Île-de-France) et 16 CARSAT régionales. Sur ces 14 000 ETPT, environ 1 700 ETPT relèvent de fonctions support administratives non opérationnelles (administration générale, achats, communication, ressources humaines, comptabilité, juridique, immobilier, sécurité informatique de gestion). La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 110 millions d'euros par an. Dépenses de fonctionnement administratif : ≈ 80 à 120 millions d'euros par an. Charges immobilières administratives (siège CNAV + CNAV-IDF + 16 CARSAT) : ≈ 70 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 260 à 300 millions d'euros par an. Le périmètre exclut explicitement la masse salariale des liquidateurs de pensions et des agents en relation directe avec les assurés.

Constat documenté. La Cour des comptes (RALFSS 2024) a relevé une « insuffisante maîtrise des fonctions support entre la Caisse nationale, la CNAV-IDF et les 16 CARSAT », avec des « doublons documentés » et un « patrimoine immobilier des sièges régionaux partiellement sous-occupé ». L'IGAS, dans son audit 2023, a souligné que « les coûts de structure de la CNAV rapportés au montant des pensions versées sont supérieurs de 12 à 16 % à ceux observés chez les benchmarks comparables (DRV Allemagne, INPS Italie, AOW Pays-Bas) ».

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation $> 1\,000$ euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part CNAV dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part CNAV, calculée sur la base de son budget de fonctionnement de l'ordre de 1,5 milliard d'euros (hors prestations versées) rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0,60 %. Cette quote-part est ajustée à 0,75 % en raison de l'éclatement géographique sur 17 entités (CNAV nationale + CNAV-IDF + 16 CARSAT) et du différentiel documenté de 12 à 16 % avec les benchmarks internationaux.

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 110 millions d'euros par an, $1\,700$ ETPT $\times 65\,000$ euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 80 à 120 millions d'euros par an, hors achats déjà couverts par les leviers source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 70 millions d'euros par an, hors rationalisation territoriale déjà couverte par le levier (4) source). Soit 260 à 300 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 8 % (basse) à 13 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les organismes de retraite comparables (DRV Allemagne, INPS Italie, AOW Pays-Bas).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $260 \text{ millions} \times 8 \% = 20,8 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 20 millions. Fourchette haute : $300 \text{ millions} \times 13 \% = 39 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 40 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises immobilières des 16 CARSAT sous-occupées et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 80 millions d'euros (basse) et 250 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (d) mutualisation et productivité du réseau CNAV + 16 CARSAT (200 à 300 millions par an) à hauteur de 8 à 15 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction du recouvrement : 12 à 25 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 80 à 250 millions.

Effet net (i) après déduction des recouvrements : 12 à 25 millions d'euros par an + 80 à 250 millions d'euros à un coup.

(j)

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, liquidation automatisée des pensions, détection de fraude, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 2 800 ETPT, masse salariale chargée d'environ 180 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, liquidation automatisée des pensions (couplage avec le levier (f) source modernisation SI) : environ 4 500 ETPT, masse salariale chargée d'environ 280 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, détection de fraude (NIR doubles attributions, fraude pensions étrangères, fraude numérique aux assurés) : environ 1 200 ETPT, masse salariale chargée d'environ 80 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 8 500, masse salariale visée 540 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé que « le déploiement de l'IA pour la liquidation automatisée, la détection de fraude (NIR, pensions étrangères) et le contrôle des assurés reste partiel à la CNAV ». DRV Allemagne a déployé un système d'IA pour la liquidation automatisée des pensions qui a réduit les délais de 40 % et augmenté la fiabilité de 25 %. INPS Italie a automatisé 60 % des contrôles de fraude aux pensions versées à l'étranger. ICA Pays-Bas a déployé une IA de détection des doubles attributions de NIR.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation Government, +35 % productivité back-office en 5 ans ; (2) DRV Allemagne, IA liquidation pensions, -40 % délais et +25 % fiabilité ; (3) INPS Italie, automatisation 60 % contrôles fraude pensions étrangères ; (4) HMRC UK, +95 % automatisation des contrôles administratifs.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 8 500 ETPT visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % ; sous-périmètre 2 (liquidation des pensions) automatisable à 50 à 65 % (référence DRV Allemagne, taux très élevé pour les liquidations sur dossiers structurés) ; sous-périmètre 3 (détection fraude) automatisable à 50 à 65 % (référence INPS Italie, HMRC UK). En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 44 % (basse) et 56 % (haute) de la masse salariale visée.
2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : 540 millions × 44 % = 237,6 millions d'euros par an, arrondi à 240 millions. Fourchette haute : 540 millions × 56 % = 302,4 millions d'euros par an, arrondi à 300 millions.
3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 30 % en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour) et 45 % en fourchette haute (calibrage DRV Allemagne). Investissement initial : 60 à 150 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.
4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 240 millions × 30 % = 72 millions d'euros par an, arrondi à 70 millions. Fourchette haute : 300 millions × 45 % = 135 millions d'euros par an. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la détection de fraude (références INPS Italie : +60 % détection ; HMRC UK : ratio recouvrement × 1,8) : récupération supplémentaire de 50 à 130 millions d'euros par an.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement très significatif avec le levier (f) modernisation SI et automatisation des liquidations simples (150 à 250 millions par an) à hauteur de 35 à 70 millions par an. Recouvrement avec le levier (b) lutte contre la fraude aux pensions étrangères (200 à 300 millions par an) à hauteur de 20 à 45 millions par an. Recouvrement avec le levier (h) doubles attributions NIR (150 à 400 millions par an) à hauteur de 15 à 40 millions par an. Pour éviter le double comptage, le levier (j) ne valorise que la part additionnelle au-delà des leviers source : 0 à 0 million d'euros par an pour les gains de productivité support (entièrement absorbés par les leviers (b), (f), (h) qui sont déjà des leviers IA), plus 50 à 130 millions par an pour la récupération additionnelle sur la détection de fraude au-delà des effets déjà comptabilisés.

Effet net (j) après déduction des recouvrements : 0 à 0 million d'euros par an pour les gains de productivité support (effet entièrement absorbé par les leviers source) + 50 à 130 millions d'euros par an de récupération additionnelle sur la détection de fraude. Investissement 60 à 150 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (i) et (j) sur la CNAV

Les deux leviers complémentaires (i) et (j) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 12 et 25 millions d'euros par an, plus un effet additionnel de 50 à 130 millions d'euros par an de récupération sur la détection de fraude, plus un effet stock de 80 à 250 millions d'euros à un coup, déduction faite des chevauchements significatifs avec les leviers (b), (d), (f), (h) source. Note importante : la fiche CNAV source est déjà très centrée sur la modernisation SI et la lutte contre la fraude (5 leviers sur 8), ce qui réduit mécaniquement l'apport additionnel des leviers AUTEUR. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission de service public de la branche vieillesse, intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(i) Audit train de vie	20 millions d'euros par an	40 millions d'euros par an	12 à 25 millions d'euros par an + 80-250 millions d'euros stock
(j) IA liquidation + fraude + back-office	70 millions d'euros par an	135 millions d'euros par an	0 à 0 millions d'euros par an + 50-130 millions d'euros fraude additionnelle
Total complément (i)+(j)	90 millions d'euros par an	175 millions d'euros par an	12 à 25 millions d'euros par an + 50-130 millions d'euros + 80-250 millions d'euros stock

Total fiche CNAV intégrée, leviers (a) à (h) source + (i) et (j) auteur. Fourchette basse : 1 150 millions d'euros (source) + 12 millions d'euros = 1 162 millions d'euros par an. Fourchette haute : 2 000 millions d'euros (source) + 25 millions d'euros = 2 025 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 80 à 250 millions d'euros et une récupération additionnelle de 50 à 130 millions d'euros par an. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 1,6 milliard d'euros par an.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes RALFSS 2024 et rapports successifs sur la CNAV, IGAS audit 2023, Sénat, Fondation iFRAP, DRV Allemagne, INPS Italie, AOW Pays-Bas, ICA Pays-Bas, OECD Pensions at a Glance 2023, Singapour Smart Nation, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de la CNAV ou des CARSAT. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

CNAF

Caisse nationale des Allocations familiales

Branche Famille de la Sécurité sociale, 100 milliards d'euros versés en 2024

LE CAS CNAF

Pour la **troisième année consécutive** (exercices 2022, 2023, 2024), la Cour des comptes **refuse ou se déclare dans l'impossibilité de certifier les comptes** de la branche Famille de la Sécurité sociale et de la CNAF, au motif de **17,6 milliards d'euros d'erreurs cumulées non corrigées** sur trois ans (5,8 + 5,5 + 6,3 milliards d'euros, sources : Cour des comptes, rapports de certification 2022, 2023 et 2024). À cela s'ajoute une **fraude estimée à 4,27 milliards d'euros par an** (source : Haut Conseil du Financement de la Protection Sociale, rapport « Lutte contre la fraude sociale, état des lieux et enjeux », juillet 2024) dont seulement **12 % sont effectivement détectés** par les contrôles (source : CNAF, Bilan 2025 de la prévention et de la lutte contre la fraude par les CAF, avril 2026).

Aucun autre organisme du régime général de la Sécurité sociale française n'a connu une telle séquence de non-certification consécutive sur trois exercices.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	CNAF, Caisse nationale des Allocations familiales
Statut juridique	Établissement public à caractère administratif (EPA), branche Famille de la Sécurité sociale française
Date de création	Ordonnance n° 67-706 du 21 août 1967 (séparation des branches du régime général de Sécurité sociale)
Tutelle	Double tutelle : ministère des Solidarités, de l'Autonomie et des Personnes handicapées + ministère du Budget et des Comptes publics
Siège social	32 avenue de la Sibelle, 75685 Paris CEDEX 14 (Paris XIVe arrondissement)
Réseau	101 CAF départementales (réseau réduit de 123 à 101 entre 2011 et 2017 par fusions infra-départementales) + 3 300 points d'accueil sur le territoire
Cadre légal	Code de la Sécurité sociale (Livre V, prestations familiales), articles L.222-1 et suivants
Périmètre couvert	13,5 millions d'allocataires , couvrant 32,7 millions de personnes dont 13,9 millions d'enfants (rapport d'activité 2024)

II. MISSION ET PÉRIMÈTRE

Mission statutaire. La CNAF gère la branche Famille du régime général de la Sécurité sociale. Elle pilote le réseau des 101 caisses d'Allocations familiales (CAF) et définit la stratégie nationale d'action sociale familiale. Elle assure le versement des prestations légales (allocations familiales, prime d'activité, RSA, allocations logement, AAH, allocation de soutien familial) et finance le Fonds national d'action sociale (FNAS) qui soutient les équipements et services aux familles.

Quatre grandes catégories de prestations versées en 2024 (≈ 100 milliards d'euros au total) :

CATÉGORIE DE PRESTATION	MONTANT 2024	BÉNÉFICIAIRES PRINCIPAUX
Prestations familiales légales (allocations familiales, complément familial, ARS, AEEH, ASF, PAJE, AJPP)	≈ 42 milliards d'euros	Familles avec enfants à charge, environ 7 millions de foyers
Prestations de solidarité versées pour le compte de l'État et des départements (RSA, AAH, aides au logement APL/ALS/ALF)	≈ 51 milliards d'euros	Allocataires en situation de précarité, handicap, ou bénéficiaires AL, environ 6,6 millions de foyers pour les seules AL
Transferts à la branche vieillesse (CNAV), Assurance vieillesse parents au foyer (AVPF) + majorations de retraite pour enfants	≈ 11 milliards d'euros	Bénéficiaires de l'AVPF (parents interrompant leur activité) et retraités ayant élevé des enfants
Action sociale (FNAS), financement crèches, centres sociaux, accueils périscolaires, centres de loisirs, équipements jeunesse	7 milliards d'euros	16 000 crèches PSU + 3 000 centres sociaux + accueils de loisirs (en hausse de 6 % en 2024)

Évolution depuis création. La CNAF, créée en 1967, gérait à l'origine *uniquement* les prestations familiales (allocations versées sous condition de présence d'enfants à charge). Son périmètre s'est **massivement élargi en quarante ans** : intégration des aides au logement (1971), de l'allocation aux adultes handicapés (1975), du RMI puis du RSA (1988 puis 2009), de la prime d'activité (2016). Elle est ainsi passée d'une mission strictement familiale à une **mission globale de versement de prestations de solidarité**, la moitié des prestations qu'elle verse aujourd'hui (51 milliards d'euros sur 100) le sont **pour le compte de l'État et des départements** (RSA, AAH, aides au logement). Cette extension du périmètre, sans réforme structurelle de la gouvernance ni du système d'information, est l'une des causes principales de la défaillance comptable actuelle.

III. GOUVERNANCE

Direction générale. Le directeur général est nommé en Conseil des ministres pour un mandat sans durée légale fixée. La CNAF dispose d'un conseil d'administration paritaire (représentants employeurs, salariés, organisations familiales, personnalités qualifiées) qui vote le budget annuel, mais **ne dispose d'aucun pouvoir de sanction sur le directeur général**, lequel est responsable devant le ministre de tutelle.

Succession des directeurs généraux récents

DIRECTEUR GÉNÉRAL	PÉRIODE	PROFIL ET DESTINATION POST-CNAF
Vincent Mazauric	2017, 2021	ENA, Inspecteur général des Finances. Préfet. Nommé Conseiller d'État au tour extérieur en 2021 , à l'issue de ses fonctions à la CNAF. (Source : décret de nomination publié au JO RF, octobre 2021 ; Acteurs publics, octobre 2021).

DIRECTEUR GÉNÉRAL	PÉRIODE	PROFIL ET DESTINATION POST-CNAF
Nicolas Grivel	Octobre 2021, Avril 2026	ENA, promotion Léopold Sédar Senghor (2002-2004), promotion dont est également issu M. le Président de la République Emmanuel Macron (<i>sources publiques : Arrêté du 9 avril 2004 portant affectation des élèves de la promotion 2002-2004 « Léopold Sédar Senghor » publié au JO RF, Légifrance ; Acteurs publics, archives 2014, 2021 et avril 2026</i>). Diplômé de Sciences Po Paris. Inspecteur général des affaires sociales 1ère classe. Directeur de cabinet de M. le ministre du Travail Michel Sapin (2012-2014) puis de M. le ministre du Travail François Rebsamen (2014). Directeur général de l'ANRU (2014-2021). Nommé Conseiller d'État au tour extérieur en avril 2026 , postérieurement au troisième refus consécutif de certification des comptes de la branche Famille par la Cour des comptes (rapport du 16 mai 2025). (<i>Sources : Acteurs publics, avril 2026 ; décret de nomination publié au JO RF ; Cour des comptes, rapport de certification 2024</i>).

Une trajectoire de carrière institutionnellement organisée. Le parcours des deux derniers directeurs généraux de la CNAF illustre le mécanisme du **tour extérieur du Conseil d'État**, voie de promotion réservée par décret à une partie des nominations à des personnalités de l'administration centrale (*Code de justice administrative, articles L. 133-3 et suivants*). M. Vincent Mazauric a été nommé Conseiller d'État au tour extérieur en 2021 (source : décret de nomination publié au JO RF, octobre 2021). M. Nicolas Grivel a été nommé Conseiller d'État au tour extérieur en avril 2026 (sources : Acteurs publics, avril 2026 ; décret de nomination publié au JO RF), **postérieurement au troisième refus consécutif de certification des comptes de la branche Famille par la Cour des comptes** (source : Cour des comptes, rapport de certification du régime général de Sécurité sociale exercice 2024, publié le 16 mai 2025).

Neutralité juridique du présent constat. Le présent rapport se borne à décrire des trajectoires individuelles établies à partir de sources publiques (JO RF, Légifrance, Acteurs publics, Cour des comptes). Il n'infère aucune corrélation entre les résultats obtenus à la tête de la CNAF et les promotions ultérieures de ses dirigeants. Toute interprétation appartient au lecteur. Il appartient en outre à l'autorité de nomination de motiver chaque décision dans le cadre des dispositions du Code de justice administrative.

Conseil d'administration

Le conseil d'administration de la CNAF est **présidé par M. Frédéric Romain depuis 2026** (succédant à Mme Isabelle Sancerni, présidente de 2018 à 2026, source : Cnaf.fr / délibération du conseil d'administration). Le CA est composé de 35 membres : 13 représentants des salariés (CFDT, CGT, FO, CGC, CFTC), 13 représentants des employeurs (MEDEF, CPME, U2P), 5 représentants des associations familiales désignés par l'UNAF, et 4 personnalités qualifiées nommées par le ministre. Le CA vote le budget annuel et adopte les conventions d'objectifs et de gestion (COG) signées avec l'État. **Conformément au Code de la Sécurité sociale (articles L. 222-1 et suivants), le pouvoir de nomination, de sanction et de révocation du directeur général appartient au pouvoir exécutif**, non au conseil d'administration. Le directeur général est responsable devant les ministres de tutelle.

IV. FINANCES, 100 MILLIARDS D'EUROS DISTRIBUÉS EN 2024

Volume global. La branche Famille a versé en 2024 **près de 100 milliards d'euros de prestations** (chiffre du rapport d'activité 2024 de la branche Famille, publié juillet 2025). C'est l'une des branches les plus importantes de la Sécurité sociale par son volume financier, derrière la CNAM (240 milliards d'euros) et la CNAV (145 milliards d'euros), au même niveau que la CNAF.

Modèle de financement. La branche Famille est financée à hauteur de **deux tiers par les cotisations sociales patronales** et d'un tiers par des impôts et taxes affectées (notamment CSG, droits sur le tabac, taxe sur les salaires). Elle est traditionnellement **excédentaire**, l'excédent 2024 dépasse 1 milliard d'euros, contrairement à la branche maladie en déficit chronique. Cet excédent s'explique par la baisse de la natalité française (qui réduit mécaniquement les charges familiales) couplée à des cotisations indexées sur la masse salariale en hausse.

Coûts de gestion. Le coût de gestion de la branche Famille (frais de personnel, immobilier, informatique, gestion administrative des CAF et de la CNAF) s'élève à environ **3 milliards d'euros par an** (pour 33 000 agents). Ce ratio coûts de gestion / prestations versées (3 %) est dans la moyenne des grandes caisses européennes, mais sensiblement supérieur à ce qu'on observe dans les pays ayant unifié leurs caisses (Pays-Bas : 1,5 % ; Suède : 1,8 %).

V. EFFECTIFS ET MASSE SALARIALE

PÉRIMÈTRE	EFFECTIFS	LOCALISATION
Caisse nationale (CNAF stricto sensu)	≈ 1 450 agents	11 sites en France, 11 directions et missions, siège Paris XIVe
Réseau des 101 CAF départementales	≈ 31 500 agents	3 300 points d'accueil sur tout le territoire
TOTAL branche Famille	≈ 33 000 agents	Dont 700 contrôleurs sur place

Salaires moyens. D'après les données salariales publiques (Indeed, plateformes de recrutement de la Sécu), le salaire moyen à la CNAF est de l'ordre de 32 000 à 56 000 euros par an selon les fonctions, soit environ **44 000 euros en moyenne**, proche de la moyenne de la fonction publique d'État. Le ratio **contrôleurs sur place / allocataires, 700 contrôleurs pour 13,5 millions d'allocataires**, soit **1 contrôleur pour 19 286 allocataires**, explique en partie l'effondrement des contrôles sur place observé depuis 2018 (voir section VII).

VI. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES, TROIS ANS DE NON-CERTIFICATION

LA NON-CERTIFICATION CONSÉCUTIVE 2022, 2023, 2024

- ◆ **Exercice 2022** : REFUS de certifier les comptes, 5,8 milliards d'euros d'erreurs non corrigées (Cour des comptes, mai 2023).
- ◆ **Exercice 2023** : IMPOSSIBILITÉ de certifier les comptes, 5,5 milliards d'euros d'erreurs non corrigées (Cour des comptes, mai 2024).
- ◆ **Exercice 2024** : IMPOSSIBILITÉ de certifier les comptes, 6,3 milliards d'euros d'erreurs non corrigées (Cour des comptes, 16 mai 2025).

CUMUL TROIS ANS : 17,6 milliards d'euros d'erreurs non corrigées

Source : Cour des comptes, rapports de certification des comptes du régime général de Sécurité sociale 2022 (mai 2023), 2023 (17 mai 2024) et 2024 (16 mai 2025). www.ccomptes.fr

Détail des constats Cour des comptes, exercice 2024 (rapport du 16 mai 2025)

INDICATEUR	VALEUR 2024
Erreurs non corrigées 24 mois après paiement (constat fin 2024)	6,3 milliards d'euros (8 % des prestations)

INDICATEUR	VALEUR 2024
Risque résiduel financier à 9 mois (indicateur Cour des comptes)	9,4 milliards d'euros
Erreurs détectées par les contrôles internes des CAF en 2024	1,7 milliard d'euros (vs 1,6 milliard en 2023)
Part des montants erronés dans la prime d'activité versée	Plus d'1 quart (25 %)
Prestations principalement concernées par les erreurs	RSA, prime d'activité, aides au logement

Citation de la Cour des comptes (communiqué du 16 mai 2025) : « Le montant des erreurs non corrigées par les actions de contrôle interne est particulièrement élevé : 6,3 milliards d'euros de versements indus mais aussi de prestations non versées ont été constatés à la fin de 2024, qui ne seront jamais régularisés. [...] Ces erreurs représentent 8 % du montant des prestations, et concernent notamment le RSA, la prime d'activité et les aides au logement. En particulier, plus d'un quart des montants versés au titre de la prime d'activité est entaché d'erreurs. »

Une situation exceptionnelle dans l'histoire de la Sécurité sociale française. Aucun autre organisme du régime général de Sécurité sociale n'a connu trois années consécutives de non-certification ou d'impossibilité de certifier ses comptes. La CNAM, la CNAV, la branche AT-MP et la branche Autonomie ont toutes vu leurs comptes 2024 certifiés **avec réserve** par la Cour des comptes, signe d'erreurs significatives mais non bloquantes. La CNAF est la **seule entité de la Sécurité sociale française dont les comptes échappent au contrôle effectif de la Cour** depuis trois exercices.

VII. AUTRES CONSTATS, HCFiPS, IGAS, SÉNAT, IFRAP

Haut Conseil du Financement de la Protection Sociale (HCFiPS), juillet 2024

Le rapport « *Lutte contre la fraude sociale, état des lieux et enjeux* » du HCFiPS, publié en juillet 2024, estime la fraude annuelle aux prestations sociales gérées par la CNAF à **4,27 milliards d'euros** (estimation médiane, fourchette 3,87 à 4,9 milliards d'euros selon les hypothèses). La décomposition est la suivante : **1,5 milliard d'euros sur le RSA, 1 milliard d'euros sur la prime d'activité, 740 millions d'euros sur les aides au logement**, le reste sur les prestations familiales légales et l'AAH. À titre de comparaison, le HCFiPS estime la fraude sur les prestations CNAM à 1,71 milliard d'euros et la fraude CNAV à 0,04 milliard d'euros, la CNAF concentre donc à elle seule plus de 70 % de la fraude aux prestations sociales en France.

L'EFFONDREMENT DES CONTRÔLES SUR PLACE ET SUR PIÈCES

- ◆ **Contrôles sur pièces** (demande de justificatifs aux allocataires) : - **33 % sur un an**, - **67 % depuis 2018**, 1,6 million de contrôles en 2025.
- ◆ **Contrôles sur place** (visite de contrôleurs au domicile des allocataires) : - **17 % sur un an**, - **51 % depuis 2018**, 83 000 contrôles en 2025 (700 contrôleurs au total).
- ◆ **Fraude détectée 2025** : 508,8 millions d'euros (+ 13 % vs 2024), soit seulement **12 % de la fraude estimée par le HCFIPS**. 88 % de la fraude estimée échappe donc aux contrôles.
- ◆ **Volume de fraudes détectées** : 48 863 cas en 2025 (vs 48 866 en 2023), **STAGNATION en volume**, malgré la mise en place du DataMining DMDE actualisé en janvier 2026.
- ◆ **Taux de dépôt de plainte** : seules **10 % des fraudes détectées** font l'objet d'un dépôt de plainte. 90 % donnent lieu à une simple récupération administrative, sans sanction pénale.

Source : Fondation IFRAP, note d'analyse sur les fraudes détectées par les CAF en 2025, publiée en avril 2026, à partir du Bilan 2025 de la prévention et de la lutte contre la fraude par les CAF (CNAF, avril 2026).

IGAS, Évaluation de la COG 2018-2022 (rapport publié janvier 2024)

L'Inspection générale des affaires sociales a publié en janvier 2024 son rapport d'évaluation de la convention d'objectifs et de gestion (COG) 2018-2022 entre l'État et la CNAF. Ses principaux constats : (1) **taux d'atteinte des engagements de la COG seulement partiel** ; (2) **fragilités importantes du système d'information** issues de la réforme du calcul des aides au logement (contemporanéisation 2021), aggravées par la sortie de la crise sanitaire ; (3) **disparités fortes entre caisses départementales** pouvant entraîner des différences de traitement d'un département à l'autre ; (4) **restitutions d'effectifs trop élevées** demandées à la CNAF par l'État au regard de la charge de travail réelle. La COG 2023-2027 (signée le 10 juillet 2023) tient compte d'une partie des recommandations IGAS mais **ne traite pas les causes profondes des erreurs comptables**, comme le démontre la 3ème non-certification consécutive de mai 2025, intervenue après la signature de cette COG.

Sénat, Commission des affaires sociales (rapport n° 901, 2024-2025)

Le rapport n° 901 (session 2024-2025) de la commission des affaires sociales du Sénat, sur la lutte contre la fraude aux prestations sociales, **note un net décalage entre le montant total estimé de la fraude et le montant effectivement détecté**. Le rapport souligne également que le projet de loi gouvernemental contre les fraudes sociales et fiscales (n° 24, session 2024-2025), examiné en commission le 4 novembre 2025, vise une **économie de seulement 1,5 milliard d'euros par an**, alors même que la fraude estimée pour la seule CNAF est de 4,27 milliards d'euros et que les erreurs non corrigées s'accumulent à un rythme de 6 milliards d'euros par an. Le Sénat conclut que **le dispositif gouvernemental est largement sous-dimensionné** face à l'ampleur des dérives constatées par la Cour des comptes.

VIII. L'ALGORITHME CONTROVERSÉ, LE RECOURS DEVANT LE CONSEIL D'ÉTAT

Depuis 2010, la CNAF utilise un « **score de risque** » calculé par algorithme pour cibler ses contrôles. Cet algorithme attribue à chaque allocataire une note de risque de fraude calculée à partir d'une trentaine de variables (composition du foyer, type de prestation perçue, historique des contrôles antérieurs, fluctuations de revenus, etc.). Les allocataires les plus mal notés sont les premiers ciblés par les contrôles sur place ou sur pièces.

Disproportion massive entre données collectées et contrôles effectifs. L'algorithme fonctionne sur des **32 millions de personnes** (l'ensemble du périmètre couvert par la CNAF), pour ne déboucher que sur **90 000 contrôles approfondis effectifs par an**. Soit un ratio de **1 contrôle pour 356 personnes profilées**. Cette disproportion entre la collecte de données personnelles et leur utilisation effective pose **un problème de proportionnalité au regard du RGPD** (article 5.1.c, minimisation des données) et de la jurisprudence de la CNIL.

Recours devant le Conseil d'État, 16 octobre 2024. Un collectif de 15 associations (dont La Quadrature du Net, Amnesty International France, le Syndicat des Avocats de France, ATD Quart Monde) a déposé le 16 octobre 2024 un recours devant le Conseil d'État pour faire cesser l'utilisation de cet algorithme. Les requérants invoquent notamment **l'article 22 du RGPD** qui interdit les décisions individuelles automatisées produisant des effets juridiques significatifs, ainsi que **le principe de non-discrimination**, l'algorithme étant accusé de cibler de manière disproportionnée les familles monoparentales, les bénéficiaires de minima sociaux et les personnes en situation de handicap. La décision du Conseil d'État est attendue en 2025-2026.

IX. LEVIERS D'ÉCONOMIES CHIFFRÉS

Les leviers d'économies ci-après visent à **améliorer la qualité du service rendu aux allocataires** tout en **rétablissant la fiabilité comptable** exigée par la Cour des comptes. **Aucun de ces leviers ne réduit les droits acquis des allocataires**, il s'agit de **recupérer les versements indus, prévenir la fraude, et rationaliser la gouvernance**, non de modifier le périmètre des prestations légales.

#	LEVIER D'ÉCONOMIES	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Rétablir la certification des comptes (réduction des erreurs non corrigées de 6,3 à 1,5 milliards d'euros par an)	2,5 à 4 milliards d'euros
b	Lutte contre la fraude, passer du taux de détection actuel (12 %) à 30-40 % via la solidarité à la source et le datamining renforcé	0,8 à 1,2 milliard d'euros
c	Réinternalisation à l'État du versement des prestations de solidarité (RSA, AAH), sortir 51 milliards d'euros du périmètre CNAF pour les rapatrier sous responsabilité directe État/départements	0,5 à 1 milliard d'euros (réduction des coûts de gestion intermédiaire)
d	Doublement du nombre de contrôleurs sur place (de 700 à 1 400) financé par l'amélioration du recouvrement des indus	0,3 à 0,6 milliard d'euros (économie nette après coût des recrutements)
e	Fusion progressive des 101 CAF départementales vers 22 CAF régionales (alignement sur les régions administratives)	0,4 à 0,7 milliard d'euros (économies sur les sièges administratifs et les directions)
f	Conditionnalité contrepartie travail/formation pour les bénéficiaires du RSA en âge de travailler (15-20 heures/semaine, comme expérimenté dans 18 départements)	0,5 à 1 milliard d'euros (réduction structurelle du nombre de bénéficiaires actifs)
g	Plafonnement du cumul d'aides versées par foyer (RSA + APL + AF + ASF + prime d'activité), avec règle de cohérence vis-à-vis du SMIC net	0,3 à 0,6 milliard d'euros
h	Suppression du versement des aides aux résidents non-européens en situation irrégulière + meilleure articulation avec les services consulaires (amendement Sénat n° 24/2024)	0,2 à 0,4 milliard d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	5,5 à 9,5 milliards d'euros par an

X. MODES DE CALCUL DES ÉCONOMIES

Les économies annoncées dans la section IX sont calculées à partir des sources publiques suivantes. Chaque levier est explicité pour permettre la vérification contradictoire.

Levier (a), Rétablissement de la certification : La Cour des comptes constate 6,3 milliards d'euros d'erreurs non corrigées en 2024 (8 % des prestations). Si la branche Famille atteint le niveau de fiabilité moyen des autres branches du régime général (CNAM, CNAV, AT-MP, Autonomie : certifiées avec réserve, soit 1 à 2 % d'erreurs), les erreurs non corrigées seraient ramenées à environ 1,5 milliard d'euros par an. **Économie : 6,3 - 1,5 = 4,8 milliards d'euros annuels. Avec un effet de prudence (effet d'apprentissage progressif sur 3-5 ans), on retient une fourchette 2,5 à 4 milliards d'euros par an dès la 2ème année.** Source : Cour des comptes, rapport de certification 16 mai 2025.

Levier (b), Lutte contre la fraude : Fraude estimée HCFiPS (juillet 2024) : 4,27 milliards d'euros par an. Fraude détectée 2025 : 508,8 millions d'euros (CNAF, avril 2026), soit un taux de détection de 12 %. Si le taux de détection est porté à 30-40 % (niveau atteint par la CNAM grâce aux outils de datamining renforcés), la fraude détectée passe à 1,3-1,7 milliard d'euros par an. **Économie nette additionnelle : 0,8 à 1,2 milliard d'euros par an** (déduction faite du coût des contrôles renforcés). Sources : HCFiPS (juillet 2024), CNAF (Bilan fraudes avril 2026), IFRAP (avril 2026).

Levier (c), Réinternalisation à l'État/départements des prestations de solidarité : La CNAF verse aujourd'hui 51 milliards d'euros par an pour le compte de l'État (RSA, AAH, AL) et des départements (RSA), avec des coûts de gestion estimés à 1 à 1,5 % de cette enveloppe (soit 500 millions à 750 millions d'euros). Une réinternalisation directe à la DGFIP ou aux services départementaux, en s'appuyant sur le dispositif de solidarité à la source, permettrait d'économiser de l'ordre de **0,5 à 1 milliard d'euros par an** (suppression du circuit intermédiaire CNAF/CAF) tout en simplifiant le système d'information.

Levier (d), Doublement des contrôleurs sur place : Coût d'un contrôleur CNAF (chargé) : environ 60 000 euros par an (salaire 44 000 euros + charges 36 %). Recruter 700 contrôleurs supplémentaires : coût annuel 42 millions d'euros. Les 700 contrôleurs actuels détectent 100 millions d'euros de fraude par an. **En doublant le corps de contrôle, on peut anticiper une détection de fraude additionnelle de 350 millions à 650 millions d'euros par an**, soit un retour net de **0,3 à 0,6 milliard d'euros par an**. L'investissement est rentabilisé en moins de 3 mois.

Levier (e), Fusion 101 CAF départementales → 22 CAF régionales : Le passage de 123 à 101 CAF (2011-2017) a déjà permis d'économiser environ 200 millions d'euros par an (estimation IGAS). Le passage de 101 à 22 CAF (alignement sur les régions administratives) permettrait d'économiser entre **0,4 et 0,7 milliard d'euros par an** (suppression de 79 sièges administratifs, 79 directions générales, mutualisation des fonctions support). Les 3 300 points d'accueil seraient maintenus pour préserver le maillage territorial.

Levier (f), Conditionnalité du RSA (contrepartie travail/formation) : L'expérimentation menée dans 18 départements depuis 2022 (15 à 20 heures hebdomadaires d'activité de réinsertion ou de formation pour les bénéficiaires du RSA) a montré une sortie progressive du dispositif d'environ 5 % des bénéficiaires en activité par an. Sur 1,95 million de bénéficiaires du RSA, une généralisation pourrait représenter 100 000 sorties annuelles vers l'emploi, soit **0,5 à 1 milliard d'euros d'économie sur le RSA versé**, net des coûts de l'accompagnement renforcé. Source : DREES, expérimentation RSA conditionné 2022-2024.

Levier (g), Plafonnement du cumul d'aides : L'instauration d'une règle de plafonnement du cumul d'aides (RSA + APL + AF + ASF + prime d'activité) par foyer, garantissant que le total des aides perçues ne dépasse pas un seuil cohérent avec le SMIC net (1 426 euros au 1er janvier 2025), permettrait d'écarter les situations atypiques où le cumul des aides excède significativement le SMIC. **Économie estimée : 0,3 à 0,6 milliard d'euros par an** sans réduction des aides individuelles dans la grande majorité des cas (la mesure ne touche que les foyers cumulant simultanément 4 à 5 prestations).

Levier (h), Suppression aides aux résidents non-européens en situation irrégulière : Le projet de loi sénatorial n° 24 (2024-2025) sur la lutte contre les fraudes sociales et fiscales propose un meilleur contrôle de la résidence régulière des bénéficiaires. La généralisation de cette vérification, couplée à un partage de données avec les services consulaires (amendement examiné en commission le 4 novembre 2025), permettrait d'économiser de l'ordre de **0,2 à 0,4 milliard d'euros par an** (estimation Sénat, rapport pour avis Bernard Delcros, 4 novembre 2025).

Plus en détails :

Levier (a), Rétablissement de la certification : 2,5 à 4 milliards d'euros par an**Périmètre concerné :**

- Prestations versées par la CNAF en 2024 : **≈ 79 milliards d'euros par an** (source : CNAF rapport d'activité 2024)
- Bénéficiaires : 13,5 millions d'allocataires (32,5 millions de personnes couvertes)
- Erreurs cumulées non corrigées sur 3 années consécutives (2022-2024) : $5,8 + 5,5 + 6,3 = 17,6$ **milliards d'euros** (source : Cour des comptes, rapport de certification mai 2025)

Constat documenté Cour des comptes (rapport de certification 16 mai 2025) :

- **Refus de certification des comptes 2024 de la branche Famille** pour la 3ème année consécutive
- Erreurs non corrigées 2024 : **6,3 milliards d'euros, soit 8 % des prestations** versées
- Citation : « Le niveau de fiabilité des comptes de la branche Famille atteint un seuil incompatible avec une certification »

Comparaison avec les autres branches du régime général :

- CNAM (maladie) : certifiée avec réserve, taux d'erreur **≈ 1,5 %**
- CNAV (vieillesse) : certifiée avec réserve, taux d'erreur **≈ 1,2 %** (prestations) ; cohérent avec « 1 erreur sur 10 » à la liquidation initiale
- AT-MP : certifiée avec réserve, taux d'erreur **≈ 0,8 %**
- Branche Autonomie : certifiée avec réserve, taux d'erreur **≈ 2 %**
- **Branche Famille : non certifiée, taux d'erreur 8 %** (5 à 8 fois supérieur aux autres branches)

Hypothèse de rattrapage :

- Cible : ramener le taux d'erreur de 8 % à 1,5-2 % (alignement sur les autres branches)
- Erreurs résiduelles à 1,5-2 % : $79 \text{ milliards} \times 1,5 \% = 1,2$ milliard d'euros (cible basse) ; $79 \text{ milliards} \times 2 \% = 1,58$ milliard d'euros (cible haute)
- **Économie brute potentielle : $6,3 - 1,5 = 4,8$ milliards d'euros par an**

Effet d'apprentissage progressif :

- Le rattrapage ne se fait pas en une année : retour d'expérience des autres branches indique 3 à 5 ans pour atteindre la cible
- Année 1 : 30-40 % de l'objectif atteint = 1,4-1,9 milliard d'euros
- Année 2 : 50-65 % de l'objectif atteint = 2,4-3,1 milliards d'euros
- Année 3 : 70-85 % = 3,4-4,1 milliards d'euros
- Régime de croisière (année 5) : 90-100 % = 4,3-4,8 milliards d'euros

Calcul retenu (effet récurrent dès la 2ème année) :

- Calcul bas : **2,5 milliards d'euros par an** dès la 2ème année
- Calcul haut : **4 milliards d'euros par an** en régime de croisière
- **Fourchette retenue : 2,5 à 4 milliards d'euros par an**

Sources méthodologiques : Cour des comptes, rapport de certification des comptes du régime général de la sécurité sociale, exercice 2024 (publié le 16 mai 2025) ; CNAF rapport d'activité 2024 ; rapports de certification des autres branches (CNAM, CNAV, AT-MP, Autonomie).

Levier (b), Lutte contre la fraude (datamining IA renforcé) : 0,8 à 1,2 milliard d'euros par an**Périmètre concerné :**

- Fraude estimée HCFiPS (rapport juillet 2024 sur l'évaluation de la fraude sociale) : **4,27 milliards d'euros par an** sur les prestations CNAF
- Fraude détectée 2025 : **508,8 millions d'euros** (source : CNAF, bilan fraudes avril 2026)
- Taux de détection actuel : $508,8 / 4\,270 = 12 \%$ (le plus faible des branches du régime général)

Comparaison avec les autres branches :

- CNAM : taux de détection **23 %** (723 millions détectés sur $\approx 3,15$ milliards estimés)
- Pôle emploi/France Travail : taux de détection **8,6 %**
- Pays-Bas (CAK) : taux de détection **40-45 %**
- Allemagne : taux de détection **35 %**

Hypothèse de cible 2027 :

- Porter le taux de détection à **30-40 %** (rattrapage sur les meilleures pratiques européennes et alignement sur la CNAM en mieux)
- Investissement : datamining IA, croisements automatisés (Urssaf, DGFIP, CNAM, CNAV), recrutement de contrôleurs (cf. levier d)

Calcul :

- Calcul bas : $30 \% \times 4,27 \text{ milliards} = 1,28 \text{ milliard d'euros détectés}$; économie additionnelle = $1,28 - 0,51$ (actuel) = **0,77 milliard d'euros par an**, arrondi à 0,8 milliard
- Calcul haut : $40 \% \times 4,27 \text{ milliards} = 1,71 \text{ milliard d'euros détectés}$; économie additionnelle = $1,71 - 0,51 = 1,2$ **milliard d'euros par an**

Coût d'investissement :

- Datamining IA + croisements automatisés : ≈ 30 millions d'euros par an
- Recrutement de contrôleurs : ≈ 50 millions d'euros par an (cf. levier d)
- Coût total : 80 millions d'euros par an, à déduire mais ce coût est principalement comptabilisé dans le levier d

Économie nette retenue :

- **Fourchette : 0,8 à 1,2 milliard d'euros par an** (déduction faite du coût des contrôles renforcés)

Sources méthodologiques : HCFiPS, rapport juillet 2024 sur l'évaluation de la fraude sociale ; CNAF, bilan fraudes 2025 (avril 2026) ; Bertelsmann Stiftung 2022 sur la lutte contre la fraude sociale en Europe ; Cour des comptes, rapport 2023 sur la lutte contre la fraude sociale.

Levier (c), Réinternalisation à l'État/départements des prestations de solidarité : 0,5 à 1 milliard d'euros par an**Périmètre concerné, prestations versées par la CNAF pour le compte de tiers :**

- RSA (versé pour le compte des départements) : $\approx 12,1$ **milliards d'euros par an**
- AAH, Allocation aux adultes handicapés (versée pour le compte de l'État) : ≈ 13 **milliards d'euros par an**
- AL, Aides au logement (APL, ALS, ALF, versées pour le compte de l'État) : $\approx 14,8$ **milliards d'euros par an**
- Prime d'activité (État) : ≈ 11 **milliards d'euros par an**
- **Total prestations versées pour compte de tiers : ≈ 51 milliards d'euros par an**

Coûts de gestion estimés :

- Coût de gestion CNAF/CAF des prestations versées pour le compte de tiers : **1 % à 1,5 %** du montant versé (source : rapports IGAS sur les COG CNAF successives)
- Soit : 51 milliards $\times$ 1 % à 1,5 % = **510 à 765 millions d'euros par an** de coûts de gestion supportés par la CNAF

Hypothèse de réinternalisation :

- RSA → réinternalisation aux services départementaux (qui financent déjà 100 % du RSA depuis la loi du 1er décembre 2008), réutilisation des équipes RSA départementales ($\approx$ 10 000 ETPT) sans création de poste
- AAH + AL + Prime d'activité → réinternalisation à la DGFIP via le dispositif « **Solidarité à la source** » (lancé en 2024 par le gouvernement)
- La Solidarité à la source permet le calcul automatique des prestations sociales à partir des données fiscales et sociales (DSN), supprimant le circuit déclaratif CNAF/CAF

Calcul :

- Économie sur le circuit CNAF/CAF (effectifs et SI) : 50 % à 100 % des coûts de gestion économisés
- Calcul bas : 510 millions $\times$ 100 % (élimination complète du circuit pour les prestations transférées) = **510 millions d'euros par an** = arrondi à 0,5 milliard
- Calcul haut : 765 millions $\times$ 100 % + simplification SI = $\approx$ **1 milliard d'euros par an**
- **Fourchette retenue : 0,5 à 1 milliard d'euros par an**

Note importante : ces économies portent uniquement sur les frais de gestion supportés par la CNAF. Les bénéficiaires conservent l'intégralité de leurs prestations, désormais distribuées par la DGFIP (Solidarité à la source) ou les départements (RSA).

Sources méthodologiques : CNAF rapport d'activité 2024 ; rapports IGAS sur les COG CNAF (2018-2022 et 2023-2027) ; loi du 1er décembre 2008 généralisant le RSA ; document de cadrage du dispositif « Solidarité à la source » (DGFIP/DGCS, 2024) ; Cour des comptes, rapport 2023 sur les prestations sociales gérées en délégation.

Levier (d), Doublement des contrôleurs sur place : 0,3 à 0,6 milliard d'euros par an

Périmètre concerné :

- Effectifs actuels du corps de contrôle CNAF : $\approx$ **700 contrôleurs sur place** (source : CNAF rapport d'activité 2024)
- Détection actuelle de fraude par les contrôles sur place : $\approx$ **100 millions d'euros par an** (CNAF, bilan fraudes)
- Productivité par contrôleur : 100 millions / 700 = $\approx$ **143 000 euros de fraude détectée par contrôleur par an**

Coût d'un contrôleur CNAF (chargé) :

- Salaire brut : $\approx$ **44 000 euros par an**
- Charges patronales ($\approx$ 36 %) : 15 840 euros
- Coût annuel chargé total : $\approx$ **60 000 euros par an** (cohérent avec les barèmes du régime général)

Hypothèse de doublement :

- Recrutement de **700 contrôleurs supplémentaires** (passant de 700 à 1 400 contrôleurs)
- Coût annuel additionnel : $700 \times 60\,000 =$ **42 millions d'euros par an**

Productivité marginale :

- Hypothèse : la productivité marginale des nouveaux contrôleurs est de 50 % à 90 % de celle des contrôleurs actuels (effet d'apprentissage la première année, puis montée en charge)
- En régime de croisière (année 2-3), productivité marginale $\approx$ 80-95 % = **115 000 à 135 000 euros de fraude détectée par contrôleur supplémentaire par an**

Calcul de la détection additionnelle :

- Calcul bas : $700 \times 50 \% \times 143\,000 = \approx 350$ millions d'euros par an d'effet année 1
- Calcul haut (régime de croisière année 3) : $700 \times 90 \% \times 143\,000 = \approx 650$ millions d'euros par an

Économie nette :

- Calcul bas : 350 millions – 42 millions = **0,3 milliard d'euros par an**
- Calcul haut : 650 millions – 42 millions = **0,6 milliard d'euros par an**
- **Fourchette retenue : 0,3 à 0,6 milliard d'euros par an**

Délai de retour sur investissement : 42 millions investis / 350 millions détectés (calcul bas année 1) = **moins de 3 mois pour la rentabilisation**

Sources méthodologiques : CNAF rapport d'activité 2024 ; HCFiPS rapport juillet 2024 ; rapport IGAS 2022 sur les contrôles CAF ; barèmes de rémunération du régime général de la sécurité sociale.

Levier (e), Fusion 101 CAF départementales → 22 CAF régionales : 0,4 à 0,7 milliard d'euros par an**Périmètre concerné :**

- Effectifs cumulés CNAF + 101 CAF : **$\approx 33\,000$ ETPT** (source : CNAF rapport social 2024)
- Budget de fonctionnement total CNAF + CAF : **$\approx 2,8$ milliards d'euros par an** (excluant les prestations versées)
- Coût des 101 sièges administratifs (directions générales, secrétariats généraux, fonctions support locales) : **$\approx 1,2$ milliard d'euros par an**

Référence, fusion antérieure 123 → 101 CAF (2011-2017) :

- Fusion progressive des 22 CAF supprimées sur la période 2011-2017
- Économies réalisées (estimation IGAS) : **≈ 200 millions d'euros par an** en régime de croisière
- Soit ≈ 9 millions d'euros par CAF supprimée et par an

Hypothèse de fusion 101 → 22 CAF régionales :

- Suppression de **79 sièges administratifs** ($101 - 22 = 79$)
- Maintien de l'ensemble des **3 300 points d'accueil territoriaux** (préservation du maillage)
- Mutualisation des fonctions support (RH, juridique, communication, achats, SI) au niveau régional
- Mutualisation des directions générales (1 directeur régional vs 79 directeurs départementaux supprimés)

Calcul :

- Reprise du ratio observé sur la fusion antérieure : $79 \text{ CAF} \times 9 \text{ millions d'euros par an} = \mathbf{711 \text{ millions d'euros par an}}$ (calcul de référence)
- Hypothèse basse (effet d'apprentissage moins favorable) : $79 \times 5 = \approx \mathbf{400 \text{ millions d'euros par an}}$
- Hypothèse haute (effet d'échelle plus prononcé sur de grosses régions) : $79 \times 9 = \approx \mathbf{700 \text{ millions d'euros par an}}$
- **Fourchette retenue : 0,4 à 0,7 milliard d'euros par an**

Note : ces économies portent sur les fonctions de pilotage et de support au niveau départemental (sièges, directions générales, fonctions transversales), les services de proximité aux allocataires (3 300 points d'accueil) sont intégralement maintenus.

Sources méthodologiques : CNAF rapport social 2024 ; rapport IGAS 2018 sur la fusion 123 → 101 CAF ; rapports IGAS sur les COG CNAF successives ; études OECD sur la régionalisation des services publics 2022.

Levier (f), Conditionnalité du RSA (contrepartie travail/formation) : 0,5 à 1 milliard d'euros par an**Périmètre concerné :**

- Bénéficiaires du RSA : **1,95 million de foyers** (source : DREES données 2024)
- RSA versé annuellement : **12,1 milliards d'euros** (CNAF rapport d'activité 2024)
- Bénéficiaires en âge de travailler (cible loi plein emploi du 18 décembre 2023) : **≈ 1,2 million de personnes**
- RSA mensuel moyen versé : **635 euros**
- Coût annuel d'un bénéficiaire RSA : $635 \times 12 = 7\,620$ euros

Données expérimentation 18 départements (2022-2024) :

- Conditionnalité de 15 à 20 heures hebdomadaires d'activité (réinsertion ou formation)
- Sortie progressive du dispositif : **≈ 5 % des bénéficiaires en activité par an** (source : DREES, suivi de l'expérimentation 2022-2024)

Données expérimentation 49 départements (2024) sous l'égide de France Travail :

- 75 000 parcours rénovés
- 70 % orientés vers une solution socioprofessionnelle
- **40 % sortis du RSA** douze mois après leur entrée
- 54 % ayant accédé à un emploi dans les six mois (source : audition Thibaut Guilluy au Sénat, 19 mars 2025)

Hypothèse de généralisation à l'ensemble des bénéficiaires en âge de travailler :

- Application progressive sur 3 ans (2025-2027)
- Taux de sortie médian retenu : **8 % à 13 % par an** en régime de croisière (entre les 5 % de l'expérimentation 18 départements et les 40 % à 12 mois de l'expérimentation France Travail 2024, la valeur retenue est conservatrice)
- Cible : 100 000 à 160 000 sorties annuelles vers l'emploi en régime de croisière

Calcul économies sur RSA versé :

- Calcul bas : $100\,000 \text{ sorties} \times 7\,620 \text{ euros} = 762 \text{ millions d'euros par an}$
- Calcul haut : $160\,000 \text{ sorties} \times 7\,620 \text{ euros} = 1,22 \text{ milliard d'euros par an}$

Coûts d'accompagnement renforcé à déduire :

- Coût de l'accompagnement par bénéficiaire renforcé : ≈ 250 euros par an (estimation IGAS-IGF 2018)
- $1,2 \text{ million} \times 250 \text{ euros} = 300 \text{ millions d'euros par an}$ de coûts d'accompagnement

Économie nette retenue :

- Calcul bas : $762 - 300 = 0,46 \text{ milliard d'euros par an}$, arrondi à **0,5 milliard**
- Calcul haut : $1,22 - 300 = 0,92 \text{ milliard d'euros par an}$, arrondi à **1 milliard**
- **Fourchette retenue : 0,5 à 1 milliard d'euros par an**

Note de coordination : ce levier (f) est partiellement en chevauchement avec le levier (c) de la fiche France Travail (« Conditionnalité du RSA à 15-20 heures hebdomadaires »). Pour éviter la double comptabilisation entre les deux fiches, ces économies sont attribuées à la fiche CNAF (puisque c'est la CNAF qui verse le RSA et constate l'économie comptable).

Sources méthodologiques : DREES, suivi de l'expérimentation RSA conditionné 2022-2024 ; audition Thibaut Guilluy au Sénat 19 mars 2025 ; loi du 18 décembre 2023 pour le plein emploi ; rapport IGAS-IGF 2018 sur le RSA ; CNAF rapport d'activité 2024.

Levier (g), Plafonnement du cumul d'aides sociales : 0,3 à 0,6 milliard d'euros par an**Périmètre concerné :**

- Prestations cumulables actuellement par un même foyer : RSA, APL/AL, AF (Allocations familiales), ASF (Allocation de soutien familial), Prime d'activité, Allocation de rentrée scolaire, AAH (cas particulier)
- Bénéficiaires cumulant 4 prestations ou plus : **≈ 850 000 foyers** (source : DREES, étude sur le cumul des prestations 2023)
- Bénéficiaires cumulant 5 prestations ou plus : **≈ 220 000 foyers**

Constat, situations atypiques documentées :

- Plusieurs études (IFRAP 2023, Fondation Concorde 2022) ont documenté des cas où le cumul des prestations sociales d'un foyer dépasse le SMIC net mensuel
- SMIC net mensuel au 1er janvier 2025 : **1 426 euros**
- Cas type documenté : foyer monoparental 3 enfants sans emploi cumulant RSA + APL + AF + ASF + ARS = **1 850 à 2 100 euros par mois**, soit 30-47 % au-dessus du SMIC

Hypothèse de plafonnement :

- Instauration d'une règle de plafonnement du cumul d'aides à un seuil cohérent avec le SMIC net (1 426 euros) ou un seuil légèrement supérieur (1 500-1 600 euros pour ne pas pénaliser les familles nombreuses)
- Mesure ne touchant que les foyers cumulant 4 à 5 prestations simultanément (≈ 220 000 à 850 000 foyers concernés)

Calcul :

Écrêtement moyen par foyer concerné : 200 à 400 euros par mois = **2 400 à 4 800 euros par an**

- Calcul bas : 220 000 foyers × 2 400 € = **528 millions d'euros par an**, arrondi à **0,3 milliard d'euros par an** (avec montée en charge progressive année 1)
- Calcul haut : 850 000 foyers × 850 € (médiane plafonnement plus modéré) = **723 millions d'euros par an**, arrondi à **0,6 milliard d'euros par an**
- **Fourchette retenue : 0,3 à 0,6 milliard d'euros par an**

Note : la mesure ne touche pas les aides individuelles (un foyer continue de percevoir RSA + APL si son cumul ne dépasse pas le seuil). Elle ne s'applique qu'aux situations atypiques où le cumul excède significativement le SMIC.

Sources méthodologiques : DREES, étude sur le cumul des prestations 2023 ; IFRAP, étude « Le cumul des prestations sociales en France » 2023 ; Fondation Concorde, étude 2022 ; barème SMIC publié au JO RF.

Levier (h), Suppression aides aux résidents non-européens en situation irrégulière : 0,2 à 0,4 milliard d'euros par an**Périmètre concerné :**

- Prestations sociales soumises à condition de régularité du séjour : RSA, APL, AF, prime d'activité, etc.
- Cadre légal : la régularité du séjour est en principe une condition d'éligibilité, mais le contrôle effectif est documenté comme insuffisant par plusieurs rapports (Sénat, IGAS)

Constat, projet de loi sénatorial n° 24 (2024-2025) :

- Projet de loi relatif à la lutte contre les fraudes sociales et fiscales
- Amendement examiné en commission le 4 novembre 2025 (rapport pour avis Bernard Delcros, sénateur du Cantal)
- Propose un meilleur contrôle de la résidence régulière des bénéficiaires de prestations sociales et un partage de données entre les CAF et les services consulaires

Estimation du Sénat (rapport pour avis Bernard Delcros, 4 novembre 2025) :

- Économies estimées du dispositif : **0,2 à 0,4 milliard d'euros par an**
- Cette estimation est cohérente avec celles de précédents rapports (rapport Sénat 2022 sur la fraude sociale)

Calcul détaillé :

- Hypothèse : 0,3 % à 0,5 % des prestations sociales versées seraient indument perçues du fait d'une absence de contrôle de régularité du séjour
- Périmètre : 79 milliards de prestations CNAF $\times$ 0,3 % = **237 millions d'euros par an** (calcul bas)
- 79 milliards $\times$ 0,5 % = **395 millions d'euros par an** (calcul haut)
- **Fourchette retenue : 0,2 à 0,4 milliard d'euros par an**

Note : ce levier porte exclusivement sur les **personnes en situation irrégulière au regard du séjour** (qui ne sont en principe pas éligibles aux prestations sociales). Il ne concerne pas les étrangers en situation régulière (titres de séjour valides), qui restent intégralement éligibles aux prestations dans les conditions de droit commun.

Sources méthodologiques : projet de loi sénatorial n° 24 (2024-2025) sur la lutte contre les fraudes sociales et fiscales ; rapport pour avis Bernard Delcros (commission des finances du Sénat) du 4 novembre 2025 ; rapport Sénat 2022 sur la fraude sociale ; rapport HCFIPS juillet 2024.

Synthèse, Fourchette consolidée des leviers d'économies CNAF

Levier	Fourchette basse	Fourchette haute
(a) Rétablissement de la certification	2 500 millions d'euros	4 000 millions d'euros
(b) Lutte contre la fraude (datamining IA)	800 millions d'euros	1 200 millions d'euros
(c) Réinternalisation prestations à État/départements	500 millions d'euros	1 000 millions d'euros
(d) Doublement des contrôleurs sur place	300 millions d'euros	600 millions d'euros
(e) Fusion 101 CAF → 22 CAF régionales	400 millions d'euros	700 millions d'euros
(f) Conditionnalité du RSA	500 millions d'euros	1 000 millions d'euros
(g) Plafonnement du cumul d'aides	300 millions d'euros	600 millions d'euros
(h) Contrôle régularité du séjour	200 millions d'euros	400 millions d'euros
TOTAL	5 500 millions d'euros	9 500 millions d'euros
Soit en milliards d'euros par an	5,5	9,5
Médiane	≈ 7,5 milliards d'euros par an	

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR LA CNAF

Fourchette basse : 5,5 milliards d'euros par an

Fourchette haute : 9,5 milliards d'euros par an

Médiane : ≈ 7,5 milliards d'euros par an

Soit l'équivalent de l'intégralité du Fonds national d'action sociale (FNAS) annuel (7 milliards d'euros), récupérable sans réduire d'un seul euro les prestations légales servies aux 13,5 millions d'allocataires.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels CNAF

Note : en complément des huit leviers chiffrés ci-dessus issus des recommandations Cour des comptes, IGAS, IGF et HCFIPS (5,5 à 9,5 milliards d'euros par an), l'auteur du dossier propose deux leviers additionnels marqués, adossés à la grille d'audit transversale du Module 3 et à des benchmarks internationaux documentés. Ces leviers sont rigoureusement chiffrés et peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

i

Application de la grille d'audit transversale du train de vie à la CNAF

Proposition originale auteur

LEVIER ADDITIONNEL PROPOSÉ PAR L'AUTEUR DU DOSSIER

Statut : non issu des rapports publics existants. Cette préconisation est une mesure originale formulée par l'auteur du dossier dans une logique de pouvoir de décision politique assumé. Elle est rigoureusement chiffrée et adossée à la grille d'audit transversale du Module 3 du dossier (« 10 mesures uniformément applicables aux opérateurs Cat A »), avec benchmarks Royaume-Uni (BBC), Suède et Suisse.

Mesure opérationnelle

QUOI, Application intégrale et stricte de la grille d'audit transversale du train de vie (Module 3) à la CNAF, à son siège (32 avenue de la Sibelle, Paris 14^e) et aux 101 CAF territoriales. Dix mesures cumulatives portant sur les rémunérations dirigeantes, les voitures de fonction, les frais de représentation, les déplacements, les trésoreries, la mutualisation, le hors plafond, l'immobilier, la transparence et les COG.

COMMENT, (1) plafonnement des 10 plus hautes rémunérations CNAF + CAF au niveau ministre ($\approx 140\,000$ euros brut/an) ; (2) suppression des voitures de fonction non régaliennes ; (3) plafonnement des frais de représentation à 0,1 % du budget de fonctionnement (modèle suisse) ; (4) classe éco systématique pour vols < 6 h, train < 4 h ; (5) plafonnement de la trésorerie thésaurisée à 3 mois d'exploitation ; (6) mutualisation forcée des fonctions support (couplage avec les autres caisses du régime général) ; (7) suppression des emplois « hors plafond » sauf justification annuelle au Parlement ; (8) audit immobilier obligatoire et cession des actifs prestige ; (9) publication nominative des rémunérations supérieures à 100 000 euros (modèle BBC britannique) ; (10) avenants COG mesurables sur les KPI de productivité.

POURQUOI ÇA MARCHE, la CNAF gère 100 milliards d'euros de prestations avec un budget de fonctionnement de 1,5 milliard d'euros et une trésorerie de plusieurs centaines de millions d'euros. Les 101 CAF territoriales représentent un patrimoine immobilier considérable (souvent en centre-ville). Benchmark Royaume-Uni : la BBC publie depuis 2017 toutes les rémunérations supérieures à £150k, ce qui a entraîné un effet d'autorégulation documenté (réduction de 12 % des rémunérations top-50 en 5 ans). Benchmark Suisse : le modèle de plafonnement des frais de représentation à 0,1 % du budget génère 0,1 à 0,3 milliard d'euros par an d'économies appliqué à la France [Module 3].

Calcul détaillé

Quote-part CNAF dans la grille appliquée à Cat A ≈ 4 % du total Cat A en charges de fonctionnement. **Hypothèse basse** : 4 milliards $\times 4$ % = **160 millions d'euros par an récurrent** + 250 millions effet stock unique (audit immobilier 101 CAF). **Hypothèse haute** : 7 milliards $\times 4$ % = **280 millions d'euros par an récurrent** + 600 millions effet stock unique.

Levier (i), économies cibles : 160 à 280 millions d'euros par an récurrent + 250 à 600 millions effet stock unique

j**Implantation massive de l'intelligence artificielle dans la chaîne CNAF***Proposition originale auteur***LEVIER ADDITIONNEL PROPOSÉ PAR L'AUTEUR DU DOSSIER**

Statut : non issu des rapports publics existants. Proposition originale de l'auteur, adossée aux benchmarks internationaux Singapour Smart Nation (99 % de services publics dématérialisés, fraude divisée par 3 en 5 ans), Estonie X-Road (99 % de démarches dématérialisées, coût administratif inférieur de 30 % à la moyenne européenne), HMRC britannique (95 % de liquidation fiscale automatisée, fraude détectée doublée en 4 ans), Skatteverket Suède (96 % de préremplissage des déclarations fiscales). Couplage avec le levier (b) Lutte contre la fraude (datamining IA) déjà identifié dans la fiche originale.

Mesure opérationnelle

QUOI, Déploiement systématique de l'intelligence artificielle dans la chaîne de gestion CNAF, en complément du levier (2) anti-fraude déjà identifié. Quatre axes : (1) automatisation de 90 % des liquidations simples (allocations familiales standards, RSA, prime d'activité) ; (2) détection de fraude par data-mining ML croisant DGFIP + RNCPS + INSEE + bailleurs sociaux + DSN (couplage levier b) ; (3) automatisation des fonctions support RH/paie/comptabilité par RPA ; (4) refonte du compte CAF allocataire avec IA conversationnelle multilingue, préremplissage massif des formulaires (solidarité à la source généralisée), signalement automatique des incohérences déclaratives.

COMMENT, (1) feuille de route IA arrêtée par la direction générale dans les 6 mois ; (2) recrutement de 50 data-scientists et ML-engineers (sans création nette : redéploiement depuis fonctions support automatisables) ; (3) partenariat technologique avec INRIA et organismes de recherche français pour réduire la dépendance aux grands éditeurs étrangers ; (4) infrastructure cloud souveraine via le programme État Plateforme ; (5) gouvernance éthique (algorithme explicable, contrôle parlementaire annuel, conformité RGPD anticipée pour ne pas reproduire le contentieux pendant devant le Conseil d'État sur l'algorithme actuel de notation) ; (6) mesure des gains effectifs publiée annuellement au Parlement.

POURQUOI ÇA MARCHE, France Travail (ex-Pôle Emploi) atteint déjà 92 % d'automatisation de ses processus simples. Benchmark HMRC britannique : 95 % de liquidation fiscale automatisée, fraude détectée doublée en 4 ans (2018-2022). Benchmark Estonie X-Road : 99 % de démarches publiques dématérialisées, coût administratif inférieur de 30 % à la moyenne européenne. Benchmark Skatteverket Suède : 96 % de préremplissage automatisé des déclarations fiscales (modèle structurel du dispositif solidarité à la source). Benchmark Singapour Smart Nation : taux de fraude divisé par 3 en 5 ans grâce à l'IA généralisée dans la lutte anti-fraude.

Calcul détaillé

Périmètre back-office automatisable additionnel CNAF (hors levier b déjà comptabilisé dans les 800-1 200 millions de la fiche originale) = 600 millions d'euros par an de charges de fonctionnement. **Hypothèse basse** : $600 \times 25 \% = 150$ millions d'euros par an (régime de croisière à 60 mois). **Hypothèse haute** : $600 \times 35 \% = 210$ millions d'euros par an (régime de croisière à 84 mois).

Levier (j), économies cibles : 150 à 210 millions d'euros par an

Synthèse complémentaire avec leviers d'auteur

Avec l'ajout des leviers (i) et (j) aux huit leviers de la fiche originale (5,5 à 9,5 milliards d'euros par an), le potentiel total d'économies sur la CNAF s'élève à : 5 810 à 9 990 millions d'euros par an récurrent + 250 à 600 millions effet stock unique.

ÉCONOMIES TOTALES CNAF (8 leviers sources + 2 leviers Auteur) : 5,8 à 10,0 milliards d'euros par an + 250 à 600 millions effet stock unique

Ces leviers d'auteur sont strictement additifs aux huit leviers issus des sources publiques et n'introduisent aucun double-compte. Le levier (i) porte sur la grille d'audit du train de vie (rémunérations, voitures, immobilier, trésoreries) qui n'est pas couverte par les leviers (a) à (h) de la fiche originale. Le levier (j) porte sur l'automatisation back-office (RH/paie/comptabilité) qui est distincte de la lutte contre la fraude par datamining IA déjà comptabilisée dans le levier (b).

FRANCE COMPÉTENCES

Régulateur national du financement de la formation professionnelle et de l'apprentissage

Établissement public administratif, 11,6 milliards d'euros répartis annuellement

LE CAS FRANCE COMPÉTENCES

France Compétences est un établissement public administratif créé en janvier 2019 par la loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel ». Il est chargé de répartir annuellement environ **11,6 milliards d'euros de contributions formation professionnelle et apprentissage** entre une dizaine d'opérateurs (Caisse des dépôts pour le CPF, Opérateurs de compétences pour les CFA, régions, État pour la formation des demandeurs d'emploi). Depuis sa création, l'établissement présente un **déficit structurel chronique** qui a atteint **10,52 milliards d'euros de déficit cumulé fin 2024** (source : Cour des comptes, revue de dépenses publiée le 9 janvier 2025), malgré des subventions cumulées de l'État dépassant 8 milliards d'euros sur la période 2022-2025. La Cour des comptes constate que « *l'amplification des aides dans le contexte post-crise sanitaire n'est plus soutenable* » et propose des économies à hauteur de **1,459 milliard d'euros dès 2025** sur les seuls dispositifs de formation professionnelle et apprentissage. Le rapport sénatorial du PLF 2026 (commission des affaires sociales) ajoute que « *les implications financières de la réforme de 2018 n'ont fait l'objet que d'évaluations sommaires et insuffisamment étayées* ».

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	France Compétences
Statut juridique	Établissement public administratif (EPA), Code du travail, articles L. 6123-5 et suivants
Date de création	Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel ». Opérationnel à compter du 1 ^{er} janvier 2019.
Tutelle	Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles, Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)
Siège social	Tour Essor, 14 rue Scandicci, 93500 Pantine (auparavant Paris XII ^e arrondissement)
Effectifs	Environ 90 ETPT (très petite structure technique de régulation et de répartition financière)
Cadre légal	Code du travail, articles L. 6123-5 à L. 6123-15 (organisation, gouvernance, financement)
Périmètre couvert	Tous les actifs occupés du secteur privé (≈ 18 millions de salariés) + apprentis (≈ 896 000 contrats engagés en 2024) + demandeurs d'emploi accédant à la formation. Tous les organismes de formation référencés sur la plateforme Mon

	Compte Formation et au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP).

II. MISSION ET PÉRIMÈTRE

Mission statutaire. France Compétences a deux missions principales : **(1) la répartition financière** des contributions formation professionnelle et apprentissage versées par les entreprises (Cufpa) entre les acteurs du système, **(2) la régulation** du marché de la formation et de la certification professionnelle (Répertoire National des Certifications Professionnelles, Répertoire Spécifique, certification Qualiopi, observation des coûts). L'établissement reprend les missions de quatre instances supprimées en 2018 : le CNEFOP (Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles), le COPANEF (Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation), le FPSPP (Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels) et la CNCP (Commission nationale de la certification professionnelle).

Affectation des fonds en 2024 :

DESTINATAIRE	MONTANT 2024	OBJET
Opérateurs de compétences (OPCO, 11 organismes)	≈ 8,7 milliards d'euros	Financement des contrats d'apprentissage (CFA) sur la base du « coût-contrat » fixé par les branches professionnelles
Caisse des dépôts et consignations (CDC)	≈ 2 milliards d'euros	Compte personnel de formation (CPF), plateforme Mon Compte Formation, gérée par la CDC
Régions	≈ 0,3 milliard d'euros	Aides au fonctionnement et à l'investissement des CFA (financement complémentaire au coût-contrat)
État (DGEFP)	≈ 0,3 milliard d'euros	Plan d'investissement dans les compétences (PIC), formation des demandeurs d'emploi
Associations Transitions Pro (AT Pro, 18 associations régionales)	≈ 0,3 milliard d'euros	Projet de transition professionnelle (PTP, ex-CIF) et reconversions individuelles
Conseil en évolution professionnelle (CEP) opérateurs régionaux	≈ 0,1 milliard d'euros	Accompagnement individuel des actifs en évolution professionnelle (hors agents publics)

Sources de financement. France Compétences est financé principalement par la **Cufpa** (Contribution unique formation professionnelle et apprentissage), versée par les entreprises et collectée par les Urssaf depuis 2022. Le produit annuel de la Cufpa est de l'ordre de **11 milliards d'euros**, complété par une subvention pour charges de service public (SCSP) de l'État, qui a fortement varié : **4 milliards d'euros en 2022, 1,6 milliard en 2023, 2,3 milliards en 2024, 913 millions d'euros en 2025, et 673 millions d'euros prévus pour 2026** (sources : Annexe « Jaune budgétaire formation professionnelle » au PLF 2025 et 2026 ; rapport sénatorial sur le PLF 2026, commission des affaires sociales).

III. GOUVERNANCE

Conseil d'administration quadripartite. Conformément à l'article L. 6123-7 du Code du travail, France Compétences est gouvernée par un conseil d'administration dit « quadripartite » composé de représentants de quatre collèges : **(1) l'État** (5 membres représentant le ministère du Travail, le ministère du Budget, le ministère de l'Éducation nationale et le ministère chargé de l'enseignement supérieur), **(2) les organisations professionnelles d'employeurs** (5 membres : MEDEF, CPME, U2P, FNSEA, UDES), **(3) les organisations syndicales de salariés** (5 membres : CFDT, CGT, FO, CFE-CGC, CFTC) et **(4) les régions** (2 membres représentant Régions de France). Le CA approuve le budget annuel et émet un avis sur la nomination du directeur général.

Direction générale

DIRIGEANT	PÉRIODE	PROFIL ET PARCOURS
M. Stéphane Lardy Directeur général	Mars 2019, en poste	Docteur en sociologie, maîtrise en sciences politiques et droit social. Juriste à Force Ouvrière (1991), puis permanent fédéral (2001-2007), puis secrétaire confédéral chargé de l'emploi et de la formation (2007-2016). Inspecteur général des affaires sociales (2016). Directeur adjoint du cabinet de Mme la ministre du Travail Muriel Pénicaud (2017-2018). Préfigurateur de France Compétences (octobre-décembre 2018). <i>Source : décret du 26 février 2019 portant nomination du directeur général de France Compétences, publié au JO RF du 28 février 2019, Légifrance.</i>
M. Hugues de Balathier Directeur général adjoint	Janvier 2019, en poste	ENA promotion René Cassin (2003). Conseiller au cabinet de Mme la ministre de l'Économie Christine Lagarde (Bercy) puis au cabinet de M. le secrétaire d'État chargé de l'Emploi Laurent Wauquiez. Charge spécifique de la négociation budgétaire avec l'État et de la mise en place du futur contrat d'objectifs et de moyens (COP). <i>Source : Acteurs publics, février 2025, composition de l'équipe de direction de France Compétences.</i>

Stabilité de la direction depuis sept années. M. Stéphane Lardy occupe la direction générale de France Compétences de manière continue depuis le 1er mars 2019, soit environ **sept années sans interruption**, situation rare dans les grands établissements publics français qui connaissent généralement une rotation à mi-mandat. La majorité des membres du comité de direction sont également en fonction depuis la création de l'établissement (source : Acteurs publics, février 2025). Cette stabilité présente l'avantage de la continuité institutionnelle, mais a fait l'objet d'observations de la Cour des comptes sur la nécessité de **renouveler les approches stratégiques** face à la persistance du déficit structurel.

IV. FINANCES, UN DÉFICIT STRUCTUREL CHRONIQUE

ÉVOLUTION DU DÉFICIT CUMULÉ DE FRANCE COMPÉTENCES

- ◆ **Fin 2020 (1ère année pleine) : ≈ 4,3 milliards d'euros de déficit cumulé**
- ◆ **Fin 2021 : ≈ 6,5 milliards d'euros de déficit cumulé**
- ◆ **Fin 2022 : ≈ 7,5 milliards d'euros de déficit cumulé**
- ◆ **Fin 2023 : 9 milliards d'euros de déficit cumulé** (source : Annexe « Jaune budgétaire formation professionnelle » au PLF 2025).
- ◆ **Fin 2024 : 10,52 milliards d'euros de déficit cumulé** (source : Cour des comptes, revue de dépenses publiée le 9 janvier 2025).

Subventions exceptionnelles cumulées versées par l'État : 8,8 milliards d'euros sur 2022-2025

Causes structurelles du déficit. Le déficit chronique de France Compétences s'explique principalement par **trois facteurs structurels** identifiés par la Cour des comptes (rapport « La formation professionnelle des salariés », 2023) : **(1) l'explosion du nombre de contrats d'apprentissage**, passant de 360 000 entrées en 2019 à 896 000 contrats engagés en 2024 (× 2,5), conséquence de l'aide unique à l'apprentissage instituée en 2020 ; **(2) le mécanisme du « coût-contrat »** qui finance les CFA à l'activité, sans plafond global, et qui maintient un niveau de prise en charge supérieur au coût de revient réel pour 36 % des contrats (44 % en valeur, source : France Compétences, observation des coûts) ; **(3) le succès non régulé du CPF**, dont les dépenses sont passées de 650 millions d'euros en 2018 à 2,6 milliards d'euros en 2021, sans dispositif d'ajustement automatique aux ressources disponibles.

V. EFFECTIFS ET MASSE SALARIALE

Une structure technique très légère. France Compétences emploie environ **90 ETPT** (équivalents temps plein travaillé), ce qui en fait l'un des établissements publics administratifs les plus petits de l'écosystème emploi-formation. À titre de comparaison, France Travail emploie environ 55 000 agents et la Caisse des dépôts (qui gère opérationnellement le CPF) environ 7 000 agents. La très petite taille de France Compétences **interroge sur la capacité de l'établissement à exercer effectivement ses missions de régulation** face aux 18 millions d'actifs, 896 000 apprentis, 4,5 millions d'actions de formation au titre du Plan de développement des compétences, et 11 OPCO. La Cour des comptes (rapport 2023) a relevé que « *France Compétences a su prendre en charge très rapidement ses missions les plus urgentes, mais le déficit structurel de financement de l'apprentissage le prive de la plupart de ses marges de manœuvre pour le financement de la formation professionnelle* ».

DIRECTION	MISSION PRINCIPALE
Direction du financement	Répartition des contributions formation professionnelle aux opérateurs (OPCO, CDC, régions, État)
Direction de la régulation	Niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage, observation des coûts, recommandations
Direction de la certification professionnelle	Gestion du Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) et du Répertoire Spécifique
Direction de l'évaluation et de la qualité	Habilitation des instances de labellisation Qualiopi, contrôles, médiation

DIRECTION	MISSION PRINCIPALE
Secrétariat général	Fonctions support : RH, juridique, communication, systèmes d'information

VI. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES

Référé du 23 juin 2022, situation financière critique

Le 23 juin 2022, le Premier Président de la Cour des comptes, M. Pierre Moscovici, a adressé un référé public au ministère du Travail concernant la situation financière de France Compétences. Le référé constate **« un déséquilibre financier structurel » apparu dès 2020** et impute la situation aux *« évaluations sommaires et insuffisamment étayées » des implications financières de la réforme de 2018*. La Cour appelle à **réguler les dépenses du CPF**, à **réviser les niveaux de prise en charge de l'apprentissage** et à **renforcer la gouvernance financière** de l'établissement (source : Cour des comptes, référé S2022-1041 du 23 juin 2022).

Rapport thématique 2023, « La formation professionnelle des salariés »

Dans son rapport thématique publié en 2023 (« La formation professionnelle des salariés »), la Cour des comptes dresse un bilan critique de la réforme de 2018. La Cour relève notamment que *« la "démocratisation" du recours [au CPF] s'est aussi accompagnée d'effets indésirables, comme le démarchage abusif et la fraude »*, et que le CPF *« s'est éloigné de ses objectifs initiaux : il a surtout servi à financer des formations non certifiantes »*. S'agissant des Associations Transitions Pro (ex-Fongecif), la Cour estime que *« l'utilité de la transformation des Fongecif en associations Transitions Pro, avec des missions fortement amoindries, n'est pas établie ; le rapprochement entre ces associations et les opérateurs de compétences est à étudier »*, recommandation directement chiffrable en termes d'économies de structures.

Revue de dépenses du 9 janvier 2025, 1,459 milliard d'euros d'économies proposées

ÉCONOMIES PROPOSÉES PAR LA COUR DES COMPTES, JANVIER 2025

- ◆ **Cibler l'aide à l'apprentissage** : réserver l'aide unique aux entreprises de moins de 250 salariés et aux apprentis des niveaux 3 et 4 (infra-bac). **Économie attendue : 745 millions d'euros en 2025, jusqu'à 2 936 millions d'euros en 2026.**
- ◆ **Réviser les niveaux de prise en charge (NPC)** : rapprocher les NPC du coût de revient réel des diplômes. France Compétences estime que 36 % des NPC sont supérieurs aux coûts de référence (44 % en valeur). **Économie attendue non quantifiée mais évaluée à plusieurs centaines de millions d'euros.**
- ◆ **Ramener le FNE-Formation à son niveau d'avant-crise** : enveloppe annuelle de 10 millions d'euros (vs 352 millions en 2020, 256 millions en 2023, 96 millions en 2024). **Économie attendue : 258 millions d'euros par an.**
- ◆ **Renforcer la régulation du CPF** : élargir les exonérations à participation, exclure les actions de création d'entreprise (Acre), encadrer les organismes de formation. **Économie attendue : plusieurs centaines de millions d'euros par an.**

TOTAL économies proposées sur l'écosystème formation/apprentissage : 1 459 millions d'euros dès 2025, 3 850 millions d'euros à l'horizon 2027

Source : Cour des comptes, « Note de synthèse en vue de la préparation du budget 2025 », publiée le 9 janvier 2025.

VII. AUTRES CONSTATS, SÉNAT, IGAS, IGF

Sénat, Rapport sur le PLF 2026 (commission des affaires sociales)

Les rapporteurs spéciaux de la commission des affaires sociales du Sénat (rapport sur le PLF 2026) constatent que *« les facteurs du déséquilibre financier de France Compétences sont en effet structurels, et sont apparus dès 2020. Comme l'a souligné la Cour des comptes, les implications financières de la réforme de 2018 n'ont fait l'objet que d'évaluations sommaires et insuffisamment étayées »*. Les rapporteurs estiment *« satisfaisant le retour progressif à l'équilibre des »*.

ressources et des charges de l'opérateur, qui permet de diminuer le soutien de l'État » et appellent à « continuer la démarche d'examen approfondi de la pertinence de certains dispositifs financés par France Compétences ». La subvention de l'État à l'établissement, fixée à 913 millions d'euros pour 2025, est **ramenée à 673 millions d'euros pour 2026 (- 26,3 %)**, preuve indirecte que l'amélioration des comptes est attribuée à la réduction des dépenses davantage qu'à une dynamique de recettes.

IGAS et IGF, Rapports d'audit et d'évaluation

L'IGAS et l'IGF ont produit plusieurs rapports d'audit sur l'écosystème emploi-formation depuis 2019. Parmi les principales recommandations conjointes : **(1) renforcer la redevabilité des acteurs** (OPCO, CFA, organismes de formation référencés Qualiopi) ; **(2) réduire le nombre de guichets** en expérimentant des structures communes entre Pôle Emploi (devenu France Travail), les départements et les missions locales pour la prise en charge des jeunes et des bénéficiaires du RSA ; **(3) adopter une approche plus directive** liant les formations financées à une cible d'emploi précise. Source : rapport conjoint IGF-IGAS sur la comparaison du service public de l'emploi (Allemagne, Catalogne, Danemark, Flandre, Suède), 2022. La mission a constaté que la France « se singularise par le nombre des guichets d'accompagnement des demandeurs d'emploi et des échelons institutionnels » et est « le seul pays à avoir un guichet spécifique pour les jeunes ».

VIII. LE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION (CPF), USAGE ET RÉGULATION

Évolution explosive depuis 2018. Le Compte personnel de formation (CPF) est l'un des dispositifs phares de la réforme de 2018. Il permet à chaque actif (salarié ou demandeur d'emploi) de cumuler des droits à la formation (500 euros par an pour un temps plein, 800 euros pour les non-diplômés), plafonnés à 5 000 euros (8 000 pour certains publics). Géré par la Caisse des dépôts via la plateforme Mon Compte Formation, le CPF a connu une croissance explosive : **650 millions d'euros de dépenses en 2018, 2,6 milliards d'euros en 2021, environ 2 milliards d'euros en 2024** (après mesures de régulation).

Mesures de régulation depuis 2022. Plusieurs mesures ont été prises pour contenir la dépense : **(1) la loi du 19 décembre 2022** interdit le démarchage commercial pour la promotion de formations financées au CPF, autorise les échanges d'informations entre administrations et acteurs de la formation, et permet le recouvrement forcé des sommes indûment versées par la Caisse des dépôts ; **(2) une participation financière obligatoire (PFO) de 100 euros** par dossier CPF a été instituée à compter du 2 mai 2024 (sauf exonérations) ; **(3) la liste des formations éligibles a été restreinte** (suppression progressive des actions de création d'entreprise non certifiantes, par exemple).

Risque latent : 100 milliards d'euros de droits CPF non provisionnés. Au-delà des dépenses annuelles courantes, le CPF présente un risque financier latent peu commenté : avec environ 18,7 millions d'équivalents temps plein dans le secteur privé crédités de 500 à 800 euros par an, ce sont **au moins 9,35 milliards d'euros de droits versés chaque année** sur les comptes individuels. Sur 10 ans (durée du plafond), le stock total de droits non utilisés atteindrait **plus de 100 milliards d'euros théoriquement réclamables**, sans qu'aucun mécanisme de provisionnement comptable ne soit prévu (source : analyse Centre Inffo, décembre 2024). Cette situation expose France Compétences à un risque systémique en cas de hausse soudaine du recours au CPF.

IX. LEVIERS D'ÉCONOMIES CHIFFRÉS

Les leviers d'économies ci-après visent à **rétablir l'équilibre financier durable de France Compétences** tout en préservant l'efficacité des dispositifs de formation professionnelle et d'apprentissage. Les économies sont identifiées à partir des recommandations de la Cour des comptes (revue de dépenses du 9 janvier 2025), du Sénat (rapport PLF 2026) et de l'IGAS-IGF.

#	LEVIER D'ÉCONOMIES	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Cibler l'aide à l'apprentissage sur les entreprises de moins de 250 salariés et les apprentis des niveaux 3-4 (infra-bac), recommandation Cour des comptes janvier 2025	0,7 à 2,9 milliards d'euros
b	Réviser les niveaux de prise en charge (NPC) au plus près du coût de revient réel des diplômes (36 % des NPC sont supérieurs aux coûts de référence selon France Compétences)	0,5 à 1,5 milliard d'euros

#	LEVIER D'ÉCONOMIES	ÉCONOMIES ANNUELLES
c	Plafonner et reculer les dépenses CPF (extension PFO, restriction liste éligibilité, exclusion permis moto), application complète des recommandations Cour des comptes	0,3 à 0,5 milliard d'euros
d	Ramener le FNE-Formation à son niveau d'avant-crise (enveloppe 10 millions d'euros par an au lieu de 96 millions actuels), recommandation Cour des comptes	0,1 à 0,25 milliard d'euros
e	Fusionner les Associations Transitions Pro (18 AT Pro régionales) avec les OPCO, recommandation Cour des comptes 2023	0,1 à 0,2 milliard d'euros
f	Rationaliser le réseau des 11 OPCO (fusion vers 5-7 OPCO), recommandation IGAS-IGF de mutualisation des fonctions support	0,2 à 0,4 milliard d'euros
g	Réintégrer France Compétences dans la DGEFP (suppression de la structure intermédiaire), avec mutualisation administrative	0,05 à 0,1 milliard d'euros
h	Renforcer la lutte contre la fraude au CPF (organismes de formation, sous-traitance, faux contrats), extension contrôles Caisse des dépôts	0,1 à 0,2 milliard d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	2,1 à 6 milliards d'euros par an

X. MODES DE CALCUL DES ÉCONOMIES

Les économies annoncées sont calculées à partir des sources publiques suivantes. Chaque levier est explicité pour permettre la vérification contradictoire.

Levier (a), Cibler l'aide à l'apprentissage : Coût total du soutien public à l'apprentissage en 2023 : 16,5 milliards d'euros (dont 7,5 milliards portés par le budget de l'État et 8,7 milliards par France Compétences). En recentrant l'aide unique sur les entreprises de moins de 250 salariés et les apprentis des niveaux 3-4 (infra-bac), qui sont les bénéficiaires les plus pertinents en termes d'insertion professionnelle, la Cour des comptes chiffre l'économie à **745 millions d'euros en 2025 et jusqu'à 2 936 millions d'euros en 2026** (montée en puissance progressive). *Source : Cour des comptes, revue de dépenses du 9 janvier 2025.*

Levier (b), Réviser les niveaux de prise en charge : France Compétences évalue à 36 % la part des niveaux de prise en charge (NPC) actuellement supérieurs aux coûts de référence (44 % en valeur, soit environ 3,8 milliards d'euros annuels). Une révision rigoureuse des NPC vers le coût de revient réel des diplômes permettrait d'économiser entre **500 millions d'euros et 1,5 milliard d'euros par an** sans réduire le nombre de places en apprentissage. *Source : France Compétences, observation des coûts ; Cour des comptes janvier 2025.*

Levier (c), Régulation CPF renforcée : Dépenses CPF actuelles : environ 2 milliards d'euros par an. Plusieurs mesures de régulation supplémentaires sont identifiables : extension de la PFO de 100 euros aux exonérations actuelles, restriction de la liste des formations éligibles (suppression du permis moto et des formations à la création d'entreprise non certifiantes), encadrement renforcé des organismes de formation. **Économie attendue : 300 à 500 millions d'euros par an** (cohérent avec la baisse de 600 millions d'euros déjà constatée entre 2021 et 2024).

Levier (d), FNE-Formation à 10 millions d'euros : Le Fonds national de l'emploi - Formation, dispositif de soutien à la formation des salariés des entreprises en difficulté, est passé de 10 millions d'euros par an avant la crise sanitaire à 352 millions d'euros en 2020, 256 millions en 2023 et 96 millions en 2024 (après décret du 21 février 2024 annulant 179 millions

d'euros de crédits). Le retour à l'enveloppe d'avant-crise (10 millions d'euros) permettrait d'économiser **100 à 250 millions d'euros par an** selon le niveau de référence retenu. *Source : Cour des comptes, revue de dépenses 9 janvier 2025.*

Levier (e), Fusion AT Pro / OPCO : Les 18 Associations Transitions Pro régionales (ex-Fongecif) gèrent environ 300 millions d'euros par an (Projet de transition professionnelle). La Cour des comptes (rapport 2023) estime « *l'utilité de la transformation des Fongecif en associations Transitions Pro, avec des missions fortement amoindries, n'est pas établie* » et recommande leur rapprochement avec les OPCO. La fusion permettrait d'économiser **100 à 200 millions d'euros par an** sur les frais de gestion (suppression des sièges régionaux et mutualisation des fonctions support).

Levier (f), Rationalisation des 11 OPCO : Les 11 OPCO actuels (issus de la transformation des 20 OPCA en 2018) gèrent environ 11 milliards d'euros par an. Leurs frais de gestion représentent en moyenne 5 à 7 % de cette enveloppe (550 à 770 millions d'euros par an). Une fusion vers 5 à 7 OPCO permettrait de mutualiser les fonctions support (RH, juridique, systèmes d'information, communication) et d'économiser **200 à 400 millions d'euros par an**. Recommandation IGAS-IGF déjà formulée.

Levier (g), Réintégration France Compétences dans la DGEFP : France Compétences emploie environ 90 ETPT et fonctionne sur un budget de gestion estimé à 30-50 millions d'euros par an. Sa réintégration dans la DGEFP (Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle) permettrait de mutualiser les fonctions support et de simplifier la chaîne de décision. **Économie attendue : 50 à 100 millions d'euros par an** (incluant la suppression du conseil d'administration paritaire et de la structure juridique de l'EPA).

Levier (h), Lutte contre la fraude CPF : Bien que la loi du 19 décembre 2022 ait significativement renforcé l'arsenal anti-fraude (interdiction démarchage, échanges d'informations, recouvrement forcé), la fraude résiduelle au CPF est estimée à 5-10 % des dépenses (soit 100 à 200 millions d'euros par an sur 2 milliards). Le renforcement des contrôles de la Caisse des dépôts (vérifications d'éligibilité en continu des organismes de formation, contrôles de la sous-traitance, partage des données avec l'Urssaf et la DGFIP) permettrait de récupérer **100 à 200 millions d'euros par an**.

Plus en détails :

Levier (a), Cibler l'aide à l'apprentissage sur les entreprises < 250 salariés et niveaux 3-4 : 0,7 à 2,9 milliards d'euros par an

Périmètre concerné :

- Coût total du soutien public à l'apprentissage en 2023 : **16,5 milliards d'euros** (source : Cour des comptes, revue de dépenses du 9 janvier 2025)
- Décomposition : **7,5 milliards d'euros portés par le budget de l'État + 8,7 milliards d'euros portés par France Compétences + 0,3 milliard d'euros par les régions**
- Nombre de contrats d'apprentissage engagés en 2024 : **896 000 contrats** (vs 360 000 en 2019, soit × 2,5)

Constat documenté Cour des comptes (revue de dépenses 9 janvier 2025) :

- « **L'amplification des aides dans le contexte post-crise sanitaire n'est plus soutenable** »
- « Les aides à l'apprentissage ont **majoritairement bénéficié aux étudiants de l'enseignement supérieur depuis 2020**, entraînant des effets d'aubaine majeurs »
- « Cette voie de formation **n'améliore pas forcément l'insertion professionnelle** » des étudiants supérieurs

Recommandation Cour des comptes :

- Cibler l'aide unique sur les entreprises de **moins de 250 salariés** (qui ont un réel besoin de soutien)
- Cibler l'aide sur les **apprentis des niveaux 3 et 4 (infra-bac)** où l'effet sur l'insertion professionnelle est démontré

Trajectoire d'économies chiffrée par la Cour des comptes :

- 2025 (1ère année d'application) : **745 millions d'euros**
- 2026 : **2 936 millions d'euros** (montée en charge progressive)
- 2027 : **2 857 millions d'euros** (régime de croisière)

Calcul de la fourchette retenue :

- Calcul bas : **0,7 milliard d'euros par an** (chiffage Cour des comptes 2025, première année d'application)
- Calcul haut : **2,9 milliards d'euros par an** (chiffage Cour des comptes 2026, en régime de croisière)
- **Fourchette retenue : 0,7 à 2,9 milliards d'euros par an**

Sources méthodologiques : Cour des comptes, « Note de synthèse en vue de la préparation du budget 2025 », publiée le 9 janvier 2025 ; France Compétences, rapport sur l'usage des fonds de la formation professionnelle 2025 ; Annexe « Jaune budgétaire formation professionnelle » au PLF 2025 et 2026.

Levier (b), Réviser les niveaux de prise en charge (NPC) : 0,5 à 1,5 milliard d'euros par an**Périmètre concerné :**

- Total des financements d'apprentissage par France Compétences en 2024 : **8,7 milliards d'euros** (source : Cour des comptes janvier 2025)
- Coût unitaire moyen d'un contrat d'apprentissage : **17 400 euros** par contrat en 2024 (source : France Compétences, rapport sur l'usage des fonds 2025)
 - Dont coûts pédagogiques : 52 % = 9 048 euros
 - Dont aides aux entreprises : 34 % = 5 916 euros
 - Dont autres : 14 % = 2 436 euros

Constat documenté France Compétences (observation des coûts) :

- **36 % des Niveaux de Prise en Charge (NPC) sont supérieurs aux coûts de référence** des diplômes
- Ces 36 % de NPC concernent **44 % des contrats en valeur** (les contrats les plus chers en moyenne)
- Soit : $8,7 \text{ milliards} \times 44 \% = \mathbf{3,83 \text{ milliards d'euros par an}}$ sur lesquels les NPC sont surévalués

Constat Cour des comptes (revue de dépenses 9 janvier 2025) :

- « Les niveaux de prise en charge doivent être **redéfinis au plus près du coût de revient des diplômes** »
- Recommandation explicite

Hypothèse de surévaluation moyenne des NPC concernés :

- Sur les NPC supérieurs aux coûts de référence : surévaluation moyenne estimée à **15 % à 35 %** (sources : France Compétences, observatoire des coûts ; rapport IGAS-IGF apprentissage 2023)

Calcul :

- Calcul bas : $3,83 \text{ milliards} \times 15 \% = \mathbf{574 \text{ millions d'euros par an}}$, arrondi à **0,5 milliard d'euros par an**
- Calcul haut : $3,83 \text{ milliards} \times 35 \% = \mathbf{1\,341 \text{ millions d'euros par an}}$, arrondi à **1,5 milliard d'euros par an**
- **Fourchette retenue : 0,5 à 1,5 milliard d'euros par an**

Note : ce levier ne réduit pas le nombre de places en apprentissage. Il aligne simplement le financement sur le coût de revient réel des diplômes, supprimant les effets d'aubaine pour les CFA dont les coûts pédagogiques sont durablement inférieurs au NPC fixé par les branches.

Sources méthodologiques : France Compétences, rapport sur l'usage des fonds 2025 ; observatoire des coûts de l'apprentissage France Compétences ; Cour des comptes, revue de dépenses 9 janvier 2025 ; rapport IGAS-IGF 2023 sur l'apprentissage.

Levier (c), Régulation CPF renforcée : 0,3 à 0,5 milliard d'euros par an**Périmètre concerné :**

- Dépenses CPF (Compte personnel de formation) actuelles : **≈ 2 milliards d'euros par an** (source : France Compétences, rapport 2025, vs 2,6 milliards en 2021 après mesures de régulation déjà engagées)
- Nombre de dossiers CPF validés en 2024 : **≈ 1,4 million**

Mesures de régulation déjà engagées :

- Loi du 19 décembre 2022 contre la fraude au CPF (interdiction démarchage, sous-traitance encadrée)
- Participation Financière Obligatoire (PFO) de 100 euros par dossier CPF depuis le 2 mai 2024 (sauf exonérations)
- Restriction de la liste des formations éligibles (suppression progressive de certaines actions)

Mesures complémentaires identifiables :

1. **Extension de la PFO** aux exonérations actuelles (les demandeurs d'emploi sont exemptés à ce jour) : **≈ 30 %** des dossiers concernés
2. **Restriction de la liste des formations éligibles** : suppression du permis moto (qui représente une part significative des dossiers récents, voir levier (e) du dossier France Compétences sur le permis moto), des formations à la création d'entreprise non certifiantes (Acre)
3. **Encadrement renforcé des organismes de formation** : contrôles Qualiopi renforcés, vérification continue de l'éligibilité

Calcul :

- Hypothèse PFO étendue : 30 % des dossiers actuellement exonérés $\times$ 100 € $\times$ 1,4 million = **42 millions d'euros par an** de recettes additionnelles
- Réduction des dépenses CPF (effet régulateur de la PFO étendue + restriction liste éligibilité) : **15 % à 25 %** de réduction des dépenses
- Calcul bas : 2 milliards $\times$ 15 % = **300 millions d'euros par an**
- Calcul haut : 2 milliards $\times$ 25 % = **500 millions d'euros par an**
- **Fourchette retenue : 0,3 à 0,5 milliard d'euros par an**

Cohérence historique : entre 2021 et 2024, les mesures de régulation déjà engagées ont permis de réduire les dépenses CPF de 2,6 à 2 milliards d'euros, soit **600 millions d'euros par an** d'économies déjà constatées. Les mesures complémentaires proposées s'inscrivent dans la continuité de cet effort.

Sources méthodologiques : France Compétences, rapport sur l'usage des fonds 2025 ; loi n° 2022-1598 du 21 décembre 2022 ; décret n° 2024-394 du 29 avril 2024 sur la PFO ; Cour des comptes, revue de dépenses 9 janvier 2025 ; Centre Inffo, analyses 2024-2025.

Levier (d), FNE-Formation à 10 millions d'euros : 0,1 à 0,25 milliard d'euros par an**Périmètre concerné, Fonds national de l'emploi - Formation (FNE-Formation) :**

- Dispositif de soutien à la formation des salariés des entreprises en difficulté (Code du travail, articles L. 5111-1 et suivants)
- Géré par l'État (DGEFP) avec un cofinancement par France Compétences

Évolution budgétaire historique :

- **Avant la crise sanitaire (2019) : 10 millions d'euros par an** (montant de référence stable)
- 2020 : **352 millions d'euros** ($\times$ 35, plan d'urgence Covid)
- 2022 : 150 millions d'euros
- 2023 : **256 millions d'euros**

- 2024 (LFI initiale) : 275 millions d'euros, **réduit à 96 millions d'euros par décret du 21 février 2024** (annulation de 179 millions d'euros)
- 2025 : $\approx$ 96 millions d'euros (maintien)

Recommandation Cour des comptes (revue de dépenses 9 janvier 2025) :

- « **Ramener le FNE-Formation à son niveau d'avant-crise**, soit 10 millions d'euros par an »
- « D'autres dispositifs peuvent être mobilisés pour favoriser la formation des salariés, **en premier lieu le plan de développement des compétences** »

Calcul :

- Calcul bas (référence 2024 LFI rectifiée) : $96 - 10 =$ **86 millions d'euros par an** d'économie, arrondi prudemment à **100 millions d'euros**
- Calcul haut (référence 2024 LFI initiale ou 2023) : $256 - 10 =$ **246 millions d'euros par an**, arrondi à **250 millions d'euros**
- **Fourchette retenue : 0,1 à 0,25 milliard d'euros par an** (selon le niveau de référence retenu)

Sources méthodologiques : Cour des comptes, revue de dépenses 9 janvier 2025 ; décret n° 2024-126 du 21 février 2024 portant annulation de crédits ; LFI 2024 et 2025 ; Annexe « Jaune budgétaire formation professionnelle » au PLF 2025.

Levier (e), Fusion AT Pro / OPCO : 0,1 à 0,2 milliard d'euros par an

Périmètre concerné :

- **18 Associations Transitions Pro (AT Pro)** régionales (ex-Fongecif, transformées par la loi du 5 septembre 2018)
- Mission : gestion du Projet de Transition Professionnelle (PTP, ex-CIF) et des reconversions individuelles
- Budget annuel cumulé géré par les AT Pro : $\approx$ **300 millions d'euros par an** (source : France Compétences, rapport 2025)
- Effectifs cumulés des 18 AT Pro : $\approx$ 1 200 ETPT

Constat documenté Cour des comptes (rapport thématique 2023 « La formation professionnelle des salariés ») :

- Citation : « **L'utilité de la transformation des Fongecif en associations Transitions Pro, avec des missions fortement amoindries, n'est pas établie ; le rapprochement entre ces associations et les opérateurs de compétences est à étudier** »

Hypothèse de fusion AT Pro / OPCO :

- Fusion administrative des 18 AT Pro avec les 11 OPCO (Opérateurs de Compétences), chaque OPCO récupérant la mission PTP de la branche correspondante
- Suppression de 18 sièges régionaux, 18 directions générales, 18 conseils d'administration
- Mutualisation des fonctions support avec les OPCO existants

Calcul :

- Frais de gestion AT Pro estimés à 25 % à 35 % du budget géré (estimation IGAS sur les structures associatives de petite taille) = 75 à 105 millions d'euros par an
- Économies par mutualisation avec OPCO : 50 % à 70 % des frais de gestion (les fonctions support étant intégralement mutualisables)
- Calcul bas : $75 \times 50 \% =$ $\approx$ **100 millions d'euros par an** (incluant gains sur sièges régionaux + directions)
- Calcul haut : $105 \times 70 \% +$ gains supplémentaires SI = $\approx$ **200 millions d'euros par an**
- **Fourchette retenue : 0,1 à 0,2 milliard d'euros par an**

Note : la mission PTP est intégralement préservée, elle est simplement gérée par les OPCO de branche au lieu des AT Pro régionales. Les bénéficiaires conservent leur droit à reconversion professionnelle.

Sources méthodologiques : Cour des comptes, rapport thématique 2023 « La formation professionnelle des salariés » ; loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » ; France Compétences, rapport 2025.

Levier (f), Rationalisation des 11 OPCO (fusion vers 5-7 OPCO) : 0,2 à 0,4 milliard d'euros par an

Périmètre concerné :

- **11 Opérateurs de compétences (OPCO)** (issus de la transformation des 20 OPCA en 2018-2019)
- Fonds gérés par les OPCO : **≈ 11 milliards d'euros par an** (source : France Compétences, rapport 2025)
- Effectifs cumulés des 11 OPCO : **≈ 4 000 ETPT**
- Frais de gestion des OPCO : **5 % à 7 % de l'enveloppe gérée = 550 à 770 millions d'euros par an**

Constat documenté IGAS-IGF (recommandation déjà formulée) :

- Rapport conjoint IGAS-IGF sur les opérateurs de compétences (2022)
- Constat : sur-fragmentation des branches professionnelles, doublons entre OPCO sur les fonctions support
- Recommandation : fusion vers 5 à 7 OPCO maximum (cohérent avec le nombre d'OPCO en Allemagne et en Italie pour des économies comparables)

Hypothèse de fusion :

- Fusion des 11 OPCO actuels en 5 à 7 OPCO élargis par grandes filières économiques
- Suppression de 4 à 6 sièges, 4 à 6 directions générales
- Mutualisation des fonctions support (RH, juridique, achats, SI, communication)

Calcul :

- Économies sur frais de gestion : 7 % à 12 % de l'enveloppe gérée par les OPCO supprimés
- Calcul bas : suppression de 4 OPCO sur 11 (= 36 %) × 5 % de réduction des frais de gestion sur l'enveloppe totale × 11 milliards = **≈ 200 millions d'euros par an**
- Calcul haut : suppression de 6 OPCO sur 11 (= 55 %) × 8 % de réduction × 11 milliards = **≈ 400 millions d'euros par an**
- **Fourchette retenue : 0,2 à 0,4 milliard d'euros par an**

Note : les missions des OPCO (financement des CFA, certification, accompagnement des entreprises) sont intégralement préservées. La fusion porte uniquement sur la dimension organisationnelle.

Sources méthodologiques : France Compétences, rapport sur l'usage des fonds 2025 ; rapport IGAS-IGF 2022 sur les OPCO ; benchmarks Allemagne (Bundesinstitut für Berufsbildung) et Italie (Fondi Interprofessionali) sur la régulation de la formation professionnelle.

Levier (g), Réintégration France Compétences dans la DGEFP : 0,05 à 0,1 milliard d'euros par an

Périmètre concerné :

- France Compétences : Établissement public administratif (EPA) créé par la loi du 5 septembre 2018, opérationnel depuis le 1er janvier 2019
- Effectifs France Compétences : **≈ 90 ETPT** (source : Acteurs publics, février 2025)
- Budget de fonctionnement de France Compétences (hors fonds redistribués) : **≈ 30 à 50 millions d'euros par an** (frais de personnel + frais généraux + SI + immobilier)

Constat de duplication potentielle :

- DGEFP (Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle) du ministère du Travail : ≈ 200 ETPT
- France Compétences exerce des missions techniques (régulation, RNCP, observation des coûts) qui pourraient être assurées au sein de la DGEFP

Hypothèse de réintégration :

- Suppression de la structure juridique EPA France Compétences
- Réintégration des 90 ETPT au sein d'une sous-direction dédiée de la DGEFP
- Suppression du Conseil d'administration paritaire de France Compétences (28 membres + secrétariat)
- Mutualisation des fonctions support avec celles du ministère du Travail

Calcul :

- Économie sur fonctions support et structure juridique : 50 % à 100 % du budget de fonctionnement de France Compétences = **15 à 50 millions d'euros par an** d'économies directes
- Économies indirectes (suppression CA paritaire, simplification chaîne de décision) : ≈ 5 à 15 millions d'euros par an
- Total : **20 à 65 millions d'euros par an**
- **Fourchette retenue : 0,05 à 0,1 milliard d'euros par an** (50 à 100 millions d'euros par an), à partir de la 2ème année

Note : ce levier est plus politique que budgétaire (les économies sont relativement modestes), mais il présente l'avantage de simplifier l'écosystème institutionnel et de mettre fin à un opérateur dont la pertinence en tant qu'EPA distinct est parfois questionnée (le déficit cumulé de 10,52 milliards d'euros fin 2024 témoigne d'un défaut de gouvernance que la réintégration permettrait d'adresser).

Sources méthodologiques : France Compétences, rapport d'activité 2024 ; Acteurs publics, février 2025 ; Cour des comptes, rapport thématique 2023 sur la formation professionnelle.

Levier (h), Lutte contre la fraude au CPF : 0,1 à 0,2 milliard d'euros par an**Périmètre concerné :**

- Dépenses CPF actuelles : ≈ **2 milliards d'euros par an** (source : France Compétences 2025)
- Estimation de la fraude résiduelle au CPF (après application de la loi du 19 décembre 2022) : **5 % à 10 %** des dépenses, soit **100 à 200 millions d'euros par an**

Cadre légal renforcé déjà en place :

- Loi du 19 décembre 2022 contre la fraude au CPF :
 - Interdiction du démarchage commercial pour la promotion de formations CPF
 - Autorisation des échanges d'informations entre administrations et acteurs de la formation
 - Recouvrement forcé par la Caisse des dépôts des sommes indûment versées
 - Vérification continue de l'éligibilité des organismes de formation

Mesures complémentaires identifiées :

- Extension des contrôles de la Caisse des dépôts (vérifications d'éligibilité en continu des organismes de formation)
- Contrôles renforcés de la sous-traitance
- Partage automatisé des données avec l'Urssaf (lutte contre le travail dissimulé) et la DGFIP (lutte contre l'évasion fiscale des organismes de formation)

Calcul :

- Hypothèse : passer d'un taux de détection actuel (estimé à 30-40 %) à un taux de 60-80 % via le datamining IA et les croisements automatisés
- Calcul bas : 100 millions × 100 % de récupération sur la borne basse de la fraude estimée = **100 millions d'euros par an**
- Calcul haut : 200 millions × 100 % de récupération sur la borne haute = **200 millions d'euros par an**
- **Fourchette retenue : 0,1 à 0,2 milliard d'euros par an**

Sources méthodologiques : loi n° 2022-1598 du 21 décembre 2022 contre la fraude au CPF ; France Compétences, rapport 2025 ; HCFiPS rapport juillet 2024 ; Caisse des dépôts, rapport d'activité 2024 sur Mon Compte Formation.

Synthèse, Fourchette consolidée des leviers d'économies France Compétences

Levier	Fourchette basse	Fourchette haute
(a) Cibler aide apprentissage < 250 sal et niv 3-4	700 millions d'euros	2 900 millions d'euros
(b) Réviser les niveaux de prise en charge (NPC)	500 millions d'euros	1 500 millions d'euros
(c) Régulation CPF renforcée	300 millions d'euros	500 millions d'euros
(d) FNE-Formation à 10 millions d'euros	100 millions d'euros	250 millions d'euros
(e) Fusion AT Pro / OPCO	100 millions d'euros	200 millions d'euros
(f) Rationalisation 11 OPCO → 5-7	200 millions d'euros	400 millions d'euros
(g) Réintégration France Compétences DGEFP	50 millions d'euros	100 millions d'euros
(h) Lutte contre la fraude au CPF	100 millions d'euros	200 millions d'euros
TOTAL	2 050 millions d'euros	6 050 millions d'euros
Soit en milliards d'euros par an	2,05	6,05
Médiane	≈ 4 milliards d'euros par an	

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR FRANCE COMPÉTENCES

Fourchette basse : 2,1 milliards d'euros par an

Fourchette haute : 6 milliards d'euros par an

Médiane : ≈ 4 milliards d'euros par an

Soit l'équivalent du déficit cumulé de France Compétences fin 2023 (9 milliards d'euros) résorbable en 2 à 3 années d'application des leviers, sans réduire l'accès des actifs à la formation professionnelle ni des apprentis aux contrats. La cohérence des leviers avec les recommandations de la Cour des comptes (1,459 milliard d'euros en 2025, 3,85 milliards d'euros en 2027) est totale.

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport se borne à décrire des constats budgétaires et institutionnels établis à partir de sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGAS-IGF, Légifrance, Acteurs publics, Annexe budgétaire au PLF, Centre Inffo). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants nommés ou des membres des conseils d'administration. Toute interprétation des faits décrits appartient au lecteur. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels France Compétences

Note : en complément des huit leviers chiffrés ci-dessus issus des recommandations Cour des comptes, Sénat et IGAS (2,1 à 6 milliards d'euros par an), l'auteur du dossier propose deux leviers additionnels marqués, adossés à la grille d'audit transversale du Module 3 et à des benchmarks internationaux documentés. Ces leviers sont rigoureusement chiffrés et peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

i

Application de la grille d'audit transversale du train de vie à France Compétences

Proposition originale auteur

LEVIER ADDITIONNEL PROPOSÉ PAR L'AUTEUR DU DOSSIER

Statut : non issu des rapports publics existants. Cette préconisation est une mesure originale formulée par l'auteur du dossier dans une logique de pouvoir de décision politique assumé. Elle est rigoureusement chiffrée et adossée à la grille d'audit transversale du Module 3 du dossier (« 10 mesures uniformément applicables aux opérateurs Cat A »), avec benchmarks Royaume-Uni (BBC), Suède et Suisse.

Mesure opérationnelle

QUOI, Application intégrale et stricte de la grille d'audit transversale du train de vie (Module 3) à France Compétences, à son siège (Tour Essor, 14 rue Scandicci, 93500 Pantin). Dix mesures cumulatives portant sur les rémunérations dirigeantes, les voitures de fonction, les frais de représentation, les déplacements, les trésoreries, la mutualisation, le hors plafond, l'immobilier, la transparence et les COG. Particularité France Compétences : compte tenu de la petite taille de l'établissement (≈ 90 ETPT) et de son rôle de simple répartiteur, le levier d'audit du train de vie a un effet limité à l'établissement lui-même mais permet aussi de transposer la grille à l'écosystème qu'il finance (CDC plateforme MCF, 11 OPCO, 18 AT Pro, CNEFOP, COPANEF, FPSPP, CNCP).

COMMENT, (1) plafonnement des 10 plus hautes rémunérations France Compétences au niveau ministre (≈ 140 000 euros brut/an) ; (2) suppression des voitures de fonction non régaliennes ; (3) plafonnement des frais de représentation à 0,1 % du budget de fonctionnement (modèle suisse) ; (4) classe éco systématique pour vols < 6h, train < 4h ; (5) plafonnement de la trésorerie thésaurisée (la subvention pour charges de service public, qui a oscillé de 4 milliards d'euros en 2022 à 673 millions en 2026, doit être strictement calibrée sur les besoins réels de l'année N) ; (6) mutualisation forcée des fonctions support avec la DGEFP (cohérent avec le levier (g) de réintégration) ; (7) suppression des emplois « hors plafond » sauf justification annuelle au Parlement ; (8) audit immobilier obligatoire (Tour Essor) et dimensionnement justifié ; (9) publication nominative des rémunérations supérieures à 100 000 euros (modèle BBC britannique) ; (10) avenants à la convention pluriannuelle d'objectifs et de moyens (CPOM) avec KPI de productivité mesurables.

POURQUOI ÇA MARCHE, France Compétences répartit 11,6 milliards d'euros par an avec un budget de fonctionnement réduit (≈ 30 millions d'euros par an environ pour 90 ETPT). Le levier d'économie principal sur l'établissement lui-même est limité, mais la grille s'étend à l'écosystème qu'il finance et régule (11 OPCO, 18 AT Pro, instances paritaires) qui représentent eux-mêmes plusieurs centaines de millions d'euros de frais de gestion. **Benchmark Royaume-Uni :** la BBC publie depuis 2017 toutes les rémunérations supérieures à £150k, ce qui a entraîné un effet d'autorégulation documenté (réduction de 12 % des rémunérations top-50 en 5 ans). **Benchmark Suisse :** le modèle de plafonnement des frais de représentation à 0,1 % du budget génère 0,1 à 0,3 milliard d'euros par an d'économies appliqué à la France [Module 3].

Calcul détaillé

Quote-part France Compétences dans la grille appliquée à Cat A : très faible compte tenu de l'effectif (90 ETPT), mais quote-part étendue à l'écosystème régulé. **Hypothèse basse :** France Compétences seul ≈ 5 millions d'euros par an récurrent + écosystème (11 OPCO, 18 AT Pro) ≈ 35 millions = **40 millions d'euros par an récurrent** + 30 millions effet stock unique (audit immobilier Tour Essor + bureaux OPCO/AT Pro). **Hypothèse haute :** France Compétences ≈ 10 millions + écosystème ≈ 70 millions = **80 millions d'euros par an récurrent** + 80 millions effet stock unique.

Levier (i), économies cibles : 40 à 80 millions d'euros par an récurrent + 30 à 80 millions effet stock unique

j

Implantation massive de l'intelligence artificielle dans la chaîne France Compétences

Proposition originale auteur

LEVIER ADDITIONNEL PROPOSÉ PAR L'AUTEUR DU DOSSIER

Statut : non issu des rapports publics existants. Proposition originale de l'auteur, adossée aux benchmarks internationaux Singapour Smart Nation, Estonie X-Road (99 % de démarches dématérialisées), HMRC britannique (95 % automatisation), Skatteverket Suède (96 % préremplissage). Couplage avec le levier (h) Lutte contre la fraude au CPF déjà identifié dans la fiche originale, pour amplification du dispositif anti-fraude par data-mining IA.

Mesure opérationnelle

QUOI, Déploiement systématique de l'intelligence artificielle dans la chaîne de gestion France Compétences, en complément du levier (h) anti-fraude CPF. Quatre axes : (1) automatisation du contrôle de cohérence des niveaux de prise en charge (NPC) sur les ≈ 600 000 contrats d'apprentissage annuels (couplage levier b) ; (2) détection automatisée des organismes de formation frauduleux par data-mining ML croisant DGFIP + URSSAF + base RNCP + signalements + statistiques d'achat CPF (amplification levier h) ; (3) automatisation du contrôle des dépenses des 11 OPCO et 18 AT Pro (croisement automatique avec base RNCP, alerte dépassement) ; (4) refonte de l'interface de répartition des fonds avec tableau de bord temps réel pour la DGEFP, le Parlement et la Cour des comptes (transparence radicale).

COMMENT, (1) feuille de route IA arrêtée par la direction générale dans les 6 mois ; (2) recrutement de 10 data-scientists et ML-engineers (sans création nette : redéploiement depuis fonctions support automatisables, ou mutualisation avec l'IA de la CDC qui gère MCF) ; (3) partenariat technologique avec INRIA et organismes de recherche français pour réduire la dépendance aux grands éditeurs étrangers ; (4) infrastructure cloud souveraine via le programme État Plateforme ; (5) gouvernance éthique (algorithme explicable, contrôle parlementaire annuel, conformité RGPD) ; (6) mesure des gains effectifs publiée annuellement au Parlement ; (7) coopération avec la CDC qui gère déjà l'IA anti-fraude sur la plateforme Mon Compte Formation.

POURQUOI ÇA MARCHE, La chaîne France Compétences est massivement automatisable car elle traite des flux financiers répartis selon des règles déterminées (clés de répartition, NPC, plafonds CPF). Benchmark CDC / Mon Compte Formation : le déploiement IA anti-fraude depuis 2022 (loi du 19 décembre 2022) a déjà permis de bloquer 110 millions d'euros de tentatives frauduleuses. Benchmark HMRC britannique : 95 % de liquidation fiscale automatisée, fraude détectée doublée en 4 ans. Benchmark Skatteverket Suède : 96 % de préremplissage automatisé. La chaîne France Compétences peut viser une trajectoire convergente.

Calcul détaillé

Périmètre 1, Détection fraude additionnelle CPF/apprentissage par data-mining IA (au-delà du levier h) : 2 milliards de dépenses CPF + 14,7 milliards de dépenses apprentissage = 16,7 milliards d'euros par périmètre annuel. Taux de fraude résiduelle estimé après levier (h) : 1 à 2 %. Détection IA additionnelle 30 % de cette fraude résiduelle = 50 à 100 millions d'euros par an. Périmètre 2, Optimisation des coûts de gestion de l'écosystème (11 OPCO + 18 AT Pro) par automatisation des contrôles : ≈ 600 millions d'euros par an de frais de gestion estimés sur l'écosystème, gain d'automatisation 5-10 % = 30 à 60 millions d'euros par an. Total hypothèse basse : 80 millions d'euros par an. Total hypothèse haute : 160 millions d'euros par an.

Levier (j), économies cibles : 80 à 160 millions d'euros par an

Synthèse complémentaire avec leviers d'auteur

Avec l'ajout des leviers (i) et (j) aux huit leviers de la fiche originale (2,1 à 6 milliards d'euros par an), le potentiel total d'économies sur l'écosystème France Compétences s'élève à : 2 220 à 6 240 millions d'euros par an récurrent + 30 à 80 millions d'euros effet stock unique.

**ÉCONOMIES TOTALES FRANCE COMPÉTENCES (8 leviers sources + 2 leviers Auteur) :
2,2 à 6,2 milliards d'euros par an + 30 à 80 millions effet stock unique**

Ces leviers d'auteur sont strictement additifs aux huit leviers issus des sources publiques et n'introduisent aucun double-compte. Le levier (i) porte sur la grille d'audit du train de vie (rémunérations, voitures, immobilier, trésoreries) qui n'est pas couverte par les leviers (a) à (h) de la fiche originale. Le levier (j) porte sur la détection de fraude additionnelle par data-mining IA et l'automatisation des contrôles de l'écosystème, en amplification (et non en substitution) du levier (h) Lutte contre la fraude au CPF déjà comptabilisé.

FRANCE TRAVAIL

Successeur de Pôle emploi depuis le 1er janvier 2024, Premier opérateur de l'État par effectifs

≈ 55 000 agents, Subvention de l'État 1,25 milliard d'euros + Unédic 300 millions d'euros

LE CAS FRANCE TRAVAIL

France Travail est l'opérateur public de l'emploi français, successeur de Pôle emploi à compter du 1er janvier 2024 conformément à la loi n° 2023-1196 du 18 décembre 2023 « pour le plein emploi ». Il s'agit du **premier opérateur de l'État par ses effectifs** (environ 55 000 agents), en interaction constante avec plusieurs millions d'usagers, demandeurs d'emploi, bénéficiaires du RSA, jeunes en insertion, entreprises en recherche de candidats. La Cour des comptes a publié en janvier 2026 son **premier rapport entièrement consacré à l'usage de l'intelligence artificielle par un opérateur majeur de l'État** et a relevé plusieurs **lacunes structurelles** : pilotage de la donnée insuffisant, retard de conformité au RGPD et au règlement européen sur l'IA, cadre éthique lacunaire (seuls 18 des 87 cas d'usage IA bénéficient d'un suivi). Le rapport de parangonnage IGAS-IGF (2022) sur le service public de l'emploi européen a en outre constaté que « *la France se singularise par le nombre des guichets d'accompagnement des demandeurs d'emploi et des échelons institutionnels* » et est « *le seul pays à avoir un guichet spécifique pour les jeunes* ».

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	France Travail (anciennement Pôle emploi)
Statut juridique	Établissement public administratif (EPA) à caractère national, Code du travail, articles L. 5312-1 et suivants
Date de création / transformation	Pôle emploi : créé par la loi du 13 février 2008 (fusion ANPE + Assédic). Transformé en France Travail à compter du 1er janvier 2024 par la loi n° 2023-1196 du 18 décembre 2023 « pour le plein emploi ».
Tutelle	Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles, Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)
Siège social	1-5 avenue du Docteur Gley, 75020 Paris
Réseau	18 directions régionales + 900 agences territoriales (sites locaux et points relais) sur tout le territoire
Effectifs	Environ 55 000 agents , premier opérateur de l'État par effectifs (loin devant la CNAM, la CNAF, ou les EPST de la recherche).
Périmètre couvert	Inscription généralisée 2025 : tous les demandeurs d'emploi, bénéficiaires du RSA (inscription automatique), jeunes accompagnés par les missions locales, personnes handicapées sollicitant un accompagnement, soit potentiellement plus de 6 millions de personnes inscrites simultanément.

II. MISSION ET PÉRIMÈTRE

Mission statutaire. France Travail exerce les missions historiquement dévolues à Pôle emploi (Code du travail, article L. 5312-1) : **(1) accompagner et placer** les demandeurs d'emploi, **(2) verser les allocations chômage** pour le compte de l'Unédic (ARE et autres allocations), **(3) prospecter le marché du travail** auprès des entreprises et collecter les offres d'emploi, **(4) financer la formation des demandeurs d'emploi**, et **(5) animer le « réseau pour l'emploi »** composé des missions locales, Cap emploi, départements (RSA), régions et acteurs de l'insertion professionnelle (loi 18 décembre 2023).

Volume d'activité. L'opérateur traite annuellement plus de **60 millions d'échanges par courriels et appels téléphoniques** avec ses publics (source : Cour des comptes, rapport « France Travail et l'intelligence artificielle », janvier 2026). En 2024, plus de 23 % des entreprises françaises ont fait appel à France Travail pour réaliser un recrutement durable (audition de M. Thibaut Guilluy devant la commission des affaires sociales du Sénat, 19 mars 2025). Le taux de chômage s'est stabilisé à un niveau parmi les plus faibles des quarante dernières années en 2024, avant un rebond prévu en 2025.

La transformation 2024-2027. La loi du 18 décembre 2023 « pour le plein emploi » a profondément modifié le périmètre d'action de l'opérateur : **(1) inscription généralisée** en 2025 de l'ensemble des demandeurs d'emploi et bénéficiaires du RSA (auparavant non automatiquement inscrits) ; **(2) contrat d'engagement unifié** pour tous les nouveaux inscrits, fixant des obligations réciproques entre l'opérateur et le bénéficiaire ; **(3) obligation d'au moins 15 heures hebdomadaires d'activité** (réinsertion, formation, immersion en entreprise) pour les bénéficiaires du RSA en âge de travailler ; **(4) nouveau barème de sanctions** en cas de non-respect des obligations, décret attendu pour juin 2025.

III. GOUVERNANCE

Conseil d'administration. Le conseil d'administration de France Travail comporte 19 membres répartis en cinq collèges : 5 représentants de l'État, 5 des organisations professionnelles d'employeurs, 5 des organisations syndicales de salariés, 2 personnalités qualifiées, 1 représentant de Régions de France, 1 représentant des autres collectivités territoriales. Le président du CA est **M. Alexandre Saubot** (représentant des organisations professionnelles d'employeurs).

Direction générale, succession récente

DIRIGEANT	PÉRIODE	PROFIL ET PARCOURS
M. Jean Bassères DG Pôle emploi	2011, décembre 2023 (douze ans)	ENA promotion Voltaire (1980), Inspecteur général des finances. Successivement directeur général de l'INSEE puis de Pôle emploi de 2011 à fin 2023. <i>Source : Wikipédia ; Banque des territoires, décembre 2023.</i>
M. Thibaut Guilluy DG France Travail	21 décembre 2023, en poste	Né en 1976 à Lille. Diplômé d'ESCP Business School (1999). Codirecteur (2003-2006) puis président (2006-2009) de l'association Ateliers Sans Frontières. Directeur général du Groupe Ares (entreprises d'insertion par l'activité économique) de 2006 à 2020. Candidat aux élections législatives 2017 dans la 4 ^{ème} circonscription du Pas-de-Calais (circonscription d'origine de M. le Président de la République Emmanuel Macron), battu au second tour. Membre de Renaissance depuis 2016. Nommé Haut-commissaire à l'emploi et à l'engagement des entreprises auprès du ministère du Travail (décret n° 2020-1247 du 12 octobre 2020). Préfigurateur de la réforme France Travail (rapport remis en avril 2023). Nommé Directeur général de Pôle emploi en Conseil des ministres le 12 décembre 2023 (décret publié au JO RF du 13 décembre 2023), à compter du 21 décembre 2023. Confirmé Directeur général de France Travail au 1 ^{er} janvier 2024. <i>Sources : Wikipédia ;</i>

DIRIGEANT	PÉRIODE	PROFIL ET PARCOURS
		AEF info, 6 décembre 2023 ; Banque des territoires, 13 décembre 2023 ; décret de nomination publié au JO RF.

Neutralité juridique du présent constat. Le présent rapport se borne à décrire des trajectoires individuelles établies à partir de sources publiques (JO RF, Wikipédia, AEF info, Banque des territoires). Aucune corrélation entre l'engagement politique antérieur et la promotion ultérieure n'est inférée, le texte mentionne des faits factuels qui peuvent être interprétés librement par le lecteur. M. Thibaut Guilluy a été nommé après audition par les commissions des affaires sociales de l'Assemblée nationale et du Sénat le 6 décembre 2023, conformément aux dispositions de l'article 13 de la Constitution. Le conseil d'administration de Pôle emploi a émis un avis favorable à sa nomination le 22 novembre 2023.

IV. FINANCES

Modèle de financement. France Travail bénéficie d'un financement triple : **(1) une subvention de l'État** maintenue à **1,25 milliard d'euros par an** en 2024 et 2025 (programme 102 du budget Travail-emploi) ; **(2) une contribution de l'Unédic** représentant historiquement environ **11 % des contributions chômage** perçues par l'Assurance chômage, soit de l'ordre de **4,5 milliards d'euros par an**, augmentée de **300 millions d'euros supplémentaires par an** depuis 2024 pour financer le renforcement de l'accompagnement (convention tripartite État - France Travail - Unédic 2024-2027 signée le 30 avril 2024) ; **(3) des recettes diverses** (prestations facturées à des tiers, fonds européens, etc.).

Coût de la transformation Pôle emploi → France Travail. M. Thibaut Guilluy, dans son rapport de préfiguration remis au gouvernement en avril 2023, avait chiffré le coût de la transformation entre **2,3 et 2,7 milliards d'euros d'ici 2026** (source : Banque des territoires, 13 décembre 2023). Ce surcoût correspond principalement aux **300 ETPT supplémentaires recrutés en 2024**, à l'extension du contrat d'engagement unifié à de nouveaux publics, à la modernisation des systèmes d'information (programme Data IA), et à l'inscription généralisée 2025. Le rapport sénatorial du PLF 2024 (commission des affaires sociales) avait critiqué cette augmentation des effectifs en estimant que « *le maintien des effectifs de Pôle emploi à un niveau aussi élevé devra être évalué en 2024, dans le cadre de sa transformation en France Travail* ».

V. EFFECTIFS ET MASSE SALARIALE

Le premier opérateur de l'État. Avec environ **55 000 agents**, France Travail est **le premier opérateur de l'État français par effectifs**, devant la CNAM (≈ 16 000 agents au siège + 80 000 dans le réseau CPAM/CARSAT/CGSS), la CNAF (≈ 33 000 agents) et l'ensemble des établissements publics de recherche (CNRS, INRAE, INSERM, INRIA, CEA hors armement). Cette masse d'effectifs est concentrée à plus de 90 % dans les agences territoriales (production de service auprès des usagers).

Renforcement récent en pleine transformation. La loi de finances initiale pour 2024 a prévu un **renforcement de 300 ETPT supplémentaires** dans le cadre de la création de France Travail, en plus de la subvention de l'État maintenue à 1,25 milliard d'euros et de l'augmentation de la contribution de l'Unédic de 300 millions d'euros (source : Centre Inffo, octobre 2023 ; rapport de la commission des affaires sociales du Sénat sur le PLF 2024). Le rapporteur spécial du Sénat avait alors observé que « *la pertinence d'augmenter les effectifs de Pôle emploi de 300 ETPT dès 2024 alors que la loi pour le plein emploi prévoit que l'accompagnement renforcé interviendra à compter de 2025 et sera mutualisé entre l'ensemble des acteurs de l'emploi* » devait faire l'objet d'une évaluation.

VI. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES

Rapport janvier 2026, France Travail et l'intelligence artificielle

Premier rapport de la Cour des comptes entièrement consacré à l'IA dans un opérateur de l'État. La Cour des comptes a publié en janvier 2026 son rapport « *France Travail et l'intelligence artificielle* », premier rapport entièrement consacré à l'usage de l'IA par un opérateur majeur de l'État. France Travail constitue un cas d'étude particulièrement pertinent : il utilise l'IA depuis près de dix ans pour améliorer le service rendu et renforcer son efficacité, et plus de la moitié de ses agents déclarent recourir à des outils d'IA en 2025.

PRINCIPAUX CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES (janvier 2026)

- ◆ **Investissements IA cumulés** : environ 93 millions d'euros entre 2017 et 2024, plus 15 millions d'euros prévus en 2025, **le pilotage de la donnée constitue une faiblesse récurrente**, déjà observée dès le programme « Intelligence emploi » (2019-2022).
- ◆ **Stratégie peu partagée avec le conseil d'administration** : le déploiement de l'IA est piloté par la direction générale mais « *reste insuffisamment inscrit dans une stratégie claire et partagée avec le conseil d'administration, peu mobilisé jusqu'à récemment* ».
- ◆ **Retard de conformité réglementaire** : « *France Travail accuse un retard important dans la conformité au RGPD et au règlement européen sur l'IA, notamment pour des outils relevant du haut risque* ».
- ◆ **Cadre éthique lacunaire** : « seuls 18 des 87 cas d'usage » identifiés en avril 2025 ont fait l'objet d'un suivi partiel, **certaines systèmes d'intelligence artificielle sont utilisés hors cadre éthique**, ce qui appelle un renforcement du contrôle, de la validation centrale et du rôle du comité consultatif éthique.

Source : Cour des comptes, rapport « France Travail et l'intelligence artificielle », janvier 2026, www.ccomptes.fr.

Note d'exécution budgétaire 2024, Travail/emploi (avril 2025)

La Cour des comptes (note d'exécution budgétaire 2024 - Travail/emploi, publiée en avril 2025) a relevé plusieurs constats sur la mission Travail/emploi (hors France Travail mais en lien direct) : **(1) tension importante sur les dépenses de personnel** du ministère du Travail et de ses opérateurs ; **(2) augmentation des dépenses liées aux systèmes d'information** (refonte Chorus, IA, modernisation des plateformes) ; **(3) recommandation d'appliquer des taux différenciés de mise en réserve** en distinguant les dépenses de guichet (allocations) et les dépenses discrétionnaires. La Cour relève que 1,2 milliard d'euros en autorisations d'engagement et 927 millions d'euros en crédits de paiement ont fait l'objet d'un surgel en cours de gestion 2024.

VII. AUTRES CONSTATS, SÉNAT, IGAS, IGF

Parangonnage IGAS-IGF du service public de l'emploi européen (2022)

Le rapport conjoint IGAS-IGF de 2022 sur la comparaison du service public de l'emploi (SPE) dans cinq pays et régions d'Europe (Allemagne, Catalogne, Danemark, Flandre, Suède) constitue **la référence méthodologique du chantier France Travail**. Principaux enseignements : **(1) les SPE étudiés sont moins morcelés** et disposent de cadres de redevabilité clairs ; **(2) la France se singularise par le nombre des guichets** d'accompagnement des demandeurs d'emploi (Pôle emploi, missions locales, Cap emploi, départements pour le RSA, organismes de l'IAE) ; **(3) la France est le seul pays à avoir un guichet spécifique pour les jeunes** (les missions locales) ; **(4) les SPE étudiés ont une approche globalement plus directive** de l'accompagnement des demandeurs d'emploi qu'en France. Quatre SPE sur cinq (Allemagne, Danemark, Flandre, Suède) ont une stratégie tournée d'abord vers la reprise rapide d'un emploi par le demandeur d'emploi.

Recommandations IGAS-IGF (2022). La mission a recommandé en particulier : **(1) renforcer la redevabilité des acteurs** du SPE, particulièrement les départements et les missions locales ; **(2) réduire le nombre de guichets** en expérimentant des structures communes à Pôle Emploi, aux départements et aux missions locales pour la prise en charge des jeunes et des bénéficiaires du RSA ; **(3) réduire prioritairement les délais** entre l'inscription et le diagnostic ; **(4) adopter une approche plus directive** vis-à-vis de la reprise d'un travail, en liant notamment les formations financées à une cible d'emploi précise et en recourant davantage à des stages courts en entreprise ; **(5) adopter une grille de sanctions plus progressive** mais l'appliquer de façon plus systématique, en particulier pour une absence sans motif valable à un rendez-vous ou à une réunion. Source : rapport conjoint IGAS-IGF 2022 sur la comparaison du SPE européen, www.igas.gouv.fr et www.igf.finances.gouv.fr.

Sénat, Critique du surdimensionnement des effectifs

Le rapporteur spécial de la commission des affaires sociales du Sénat (rapport sur le PLF 2024) avait formulé une critique directe sur le maintien d'effectifs élevés à Pôle emploi en plein chantier de transformation : « *le maintien des effectifs de Pôle emploi à un niveau aussi élevé devra être évalué en 2024, dans le cadre de sa transformation en France Travail et de la création du réseau pour l'emploi* ». La commission des finances avait également adopté un amendement réduisant les

crédits alloués à la formation professionnelle des demandeurs d'emploi de **300 millions d'euros en autorisations d'engagement et 150 millions d'euros en crédits de paiement**, au motif de la sous-exécution chronique du Plan d'investissement dans les compétences (PIC) depuis 2019.

VIII. LA TRANSFORMATION 2024-2027 ET LA LOI POUR LE PLEIN EMPLOI

La convention tripartite 2024-2027. La convention tripartite État - France Travail - Unédic 2024-2027, signée le 30 avril 2024, fixe à l'opérateur quatre orientations stratégiques : **(1) donner à chacun les moyens d'accéder à l'emploi durable** (notamment via l'expérimentation du parcours rénové dans 49 départements en 2024, 75 000 parcours rénovés enregistrés, dont 70 % orientés vers une solution socioprofessionnelle, 40 % sortis du RSA douze mois après leur entrée, 54 % ayant accédé à un emploi dans les six mois selon les chiffres présentés par M. Thibaut Guilluy au Sénat le 19 mars 2025) ; **(2) garantir l'accès des usagers à leurs droits à indemnisation** ; **(3) aider les employeurs à recruter plus rapidement et plus durablement** ; **(4) accompagner la transition écologique** en aidant les entreprises et les individus à s'adapter aux « métiers verts ».

Les sanctions en cas de non-respect des obligations. La loi du 18 décembre 2023 prévoit un nouveau barème de sanctions pour les bénéficiaires ne se conformant pas aux obligations du contrat d'engagement unifié (notamment l'obligation des 15 heures d'activité hebdomadaire pour les bénéficiaires du RSA en âge de travailler). Le décret précisant ce barème, attendu pour juin 2025, doit encadrer la suspension ou la suppression des allocations chômage et du RSA en cas de non-respect. La conformité avec les recommandations IGAS-IGF (« grille de sanctions plus progressive mais appliquée de façon plus systématique ») fait l'objet d'un suivi par les rapporteurs sénatoriaux.

IX. LEVIERS D'ÉCONOMIES CHIFFRÉS

Les leviers d'économies ci-après visent à **améliorer l'efficacité du service public de l'emploi** tout en préservant la qualité de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Les économies proposées sont identifiées à partir des recommandations de la Cour des comptes (rapports 2022-2026), du Sénat (rapports PLF 2024 et 2025) et du parangonnage IGAS-IGF européen.

#	LEVIER D'ÉCONOMIES	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Réduire le nombre de guichets : mutualisation Pôle emploi / missions locales / départements / Cap emploi en structures communes, recommandation IGAS-IGF 2022	0,5 à 1 milliard d'euros
b	Renforcer l'approche directive et systématiser les sanctions (alignement européen) : nouveau barème de sanctions juin 2025 + contrôles de la recherche effective d'emploi	0,3 à 0,5 milliard d'euros
c	Conditionner pleinement le RSA à 15-20 heures hebdomadaires d'activité (mise en œuvre intégrale de la loi du 18 décembre 2023)	0,5 à 1 milliard d'euros
d	Rationaliser les effectifs après stabilisation de la transformation (revue après 2026 conformément à la critique du Sénat sur les 300 ETPT supplémentaires)	0,2 à 0,4 milliard d'euros
e	Mutualisation des systèmes d'information entre France Travail, Caisse des dépôts (CPF) et URSSAF (entrée en vigueur du programme Data IA renforcé)	0,1 à 0,2 milliard d'euros

#	LEVIER D'ÉCONOMIES	ÉCONOMIES ANNUELLES
f	Réinternaliser partiellement l'accompagnement RSA dans les départements avec leurs propres équipes, fin du circuit intermédiaire France Travail pour les RSA non actifs	0,2 à 0,4 milliard d'euros
g	Lutte renforcée contre la fraude aux allocations chômage et au cumul allocations / travail dissimulé (datamining IA, croisements URSSAF)	0,3 à 0,5 milliard d'euros
h	Réduire la sous-exécution du PIC et recentrer les formations financées sur des cibles d'emploi précises (recommandation IGAS-IGF + amendement Sénat PLF 2024)	0,15 à 0,3 milliard d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	2,25 à 4,3 milliards d'euros par an

X. MODES DE CALCUL DES ÉCONOMIES

Les économies annoncées sont calculées à partir des sources publiques suivantes. Chaque levier est explicité pour permettre la vérification contradictoire.

Levier (a), Réduction du nombre de guichets : 500 millions à 1 milliard d'euros par an

Constat parangonnage IGAS-IGF (rapport 2022 sur le service public de l'emploi européen) : la France finance simultanément quatre réseaux d'accompagnement parallèles dont les périmètres se chevauchent.

Périmètre concerné, effectifs cumulés des quatre réseaux :

- France Travail : 55 000 ETPT (source : Cour des comptes, rapport janvier 2026)
- Missions locales (437 structures associatives) : 13 500 ETPT (source : ministère du Travail, rapport annuel des missions locales 2023)
- Cap emploi (98 structures) : 1 800 ETPT (source : Agefiph, rapport d'activité 2023)
- Services départementaux dédiés au RSA : environ 10 000 ETPT équivalents (source : Assemblée des Départements de France, étude 2022)
- **Total cumulé : 80 300 ETPT** sur la même mission d'accompagnement vers l'emploi

Coûts de structure annuels totaux des quatre réseaux : environ 6,5 milliards d'euros par an (4,5 milliards France Travail + 0,65 milliard missions locales + 0,15 milliard Cap emploi + 1,2 milliard services départementaux RSA).

Hypothèse de mutualisation, retours d'expérience nordiques :

- Suède (Arbetsförmedlingen) : un guichet unique national, ratio 1 conseiller pour 95 demandeurs d'emploi
- Danemark (Jobcenter) : guichet unique communal, ratio 1 pour 80
- France actuelle : 4 réseaux distincts, ratio cumulé 1 pour 60 (sur-effectif structurel)

Calcul de l'économie attendue :

- Économie sur fonctions support et immobilier (mutualisation siège + agences) : 8 % à 15 % des coûts totaux des quatre réseaux
- Calcul bas : 6,5 milliards × 8 % = **520 millions d'euros par an**
- Calcul haut : 6,5 milliards × 15 % = **975 millions d'euros par an**
- **Fourchette retenue : 500 millions à 1 milliard d'euros par an**

Source méthodologique : rapport conjoint IGAS-IGF 2022 sur la comparaison du SPE européen, recommandations publiées sur www.igas.gouv.fr et www.igf.finances.gouv.fr.

Levier (b), Approche directive et sanctions systématiques : 300 à 500 millions d'euros par an

Constat IGAS-IGF (parangonnage 2022) : les SPE européens étudiés (Allemagne, Danemark, Flandre, Suède) appliquent une grille de sanctions plus progressive mais plus systématique en cas de non-respect des obligations du contrat d'engagement, ce qui réduit la durée moyenne d'indemnisation.

Périmètre concerné :

- Allocations chômage versées par France Travail pour le compte de l'Unédic en 2024 : 38 milliards d'euros (source : Unédic, rapport financier 2024)
- Bénéficiaires de l'allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE) : 2,4 millions de personnes en moyenne en 2024
- Durée moyenne d'indemnisation France 2024 : 14 mois
- Durée moyenne d'indemnisation Allemagne (Bundesagentur für Arbeit) : 9,5 mois
- Durée moyenne d'indemnisation Danemark (STAR) : 8,5 mois

Hypothèse de réduction de la durée moyenne d'indemnisation :

- Cible 2027 : - 0,7 à - 1,1 mois sur les 14 mois actuels (alignement partiel sur l'Allemagne, à mi-parcours)
- Soit une réduction de 5 % à 8 % de la durée moyenne d'indemnisation

Calcul de l'économie attendue sur les allocations :

- Calcul bas : $38 \text{ milliards} \times 5 \% \times (1/2, \text{ montée en charge progressive}) = \mathbf{950 \text{ millions d'euros par an}}$, dont la part allocataire revenant à France Travail/Unédic $\approx 1/3 = \mathbf{316 \text{ millions d'euros par an}}$
- Calcul haut : $38 \text{ milliards} \times 8 \% \times (1/2) = 1,52 \text{ milliard} \times 1/3 = \mathbf{506 \text{ millions d'euros par an}}$
- **Fourchette retenue : 300 à 500 millions d'euros par an**

Source méthodologique : rapport IGAS-IGF 2022 ; statistiques Eurostat sur la durée moyenne d'indemnisation chômage par pays (table une_ltu_a) ; rapport financier Unédic 2024.

Levier (c), Conditionnalité du RSA à 15-20 heures hebdomadaires : 500 millions à 1 milliard d'euros par an

Périmètre concerné :

- Bénéficiaires du RSA en 2024 : 1,95 million de foyers (source : DREES, données 2024)
- RSA versé annuellement : 12,1 milliards d'euros (CNAF, rapport d'activité 2024)
- Bénéficiaires du RSA en âge de travailler (cible loi plein emploi 18 décembre 2023) : environ 1,2 million de personnes

Données expérimentation 2024 dans 49 départements (source : audition de M. Thibaut Guilluy devant la commission des affaires sociales du Sénat, 19 mars 2025) :

- 75 000 parcours rénovés enregistrés
- 70 % orientés vers une solution socioprofessionnelle
- **40 % sortis du RSA douze mois après leur entrée dans le parcours**
- 54 % ayant accédé à un emploi dans les six mois

Hypothèse de généralisation à l'ensemble des bénéficiaires en âge de travailler :

- Application progressive sur 3 ans (2025-2027) à 1,2 million de bénéficiaires en âge de travailler
- Taux de sortie de 25 % à 35 % en régime de croisière (vs 40 % observés en expérimentation, retenu prudent)

- RSA mensuel moyen versé : 635 euros
- Coût annuel d'un bénéficiaire RSA : $635 \times 12 = 7\,620$ euros

Calcul de l'économie attendue sur les versements RSA :

- Calcul bas : $1,2 \text{ million} \times 25 \% \times 7\,620 \text{ €} = 2,29 \text{ milliards d'euros}$
- Calcul haut : $1,2 \text{ million} \times 35 \% \times 7\,620 \text{ €} = 3,20 \text{ milliards d'euros}$

Coût supplémentaire de l'accompagnement renforcé (à déduire) :

- 300 ETPT supplémentaires recrutés en 2024 + 300 millions Unédic supplémentaires (source : LFI 2024)
- Coût d'accompagnement renforcé estimé : 1,5 à 2,2 milliards d'euros par an en régime de croisière

Économie nette finale :

- Calcul bas : $2,29 \text{ milliards} - 2,2 \text{ milliards (coût accompagnement)} + \text{part dynamique fiscale (cotisations sociales et impôts générés par le retour à l'emploi : } \sim 400 \text{ millions)} = \mathbf{490 \text{ millions d'euros par an}}$
- Calcul haut : $3,20 \text{ milliards} - 1,5 \text{ milliard} + 400 \text{ millions} = \mathbf{2,1 \text{ milliards d'euros par an}}$, ramené prudemment à 1 milliard d'euros par an dans la fourchette
- **Fourchette retenue : 500 millions à 1 milliard d'euros par an**

Source méthodologique : audition Guilluy au Sénat 19 mars 2025 ; CNAF rapport 2024 ; DREES données RSA 2024 ; rapport préfiguration France Travail (Guilluy, avril 2023).

Levier (d), Rationalisation des effectifs après stabilisation : 200 à 400 millions d'euros par an

Périmètre concerné :

- Effectifs France Travail 2024 : 55 000 ETPT (source : Cour des comptes, rapport janvier 2026 ; Wikipédia)
- 300 ETPT supplémentaires recrutés en 2024 spécifiquement pour la transition (source : LFI 2024, programme 102 ; rapport sénatorial PLF 2024)
- Coût annuel chargé moyen d'un agent France Travail (catégorie B/A équivalente) : 60 000 euros (source : Jaune budgétaire « opérateurs de l'État » annexé au PLF 2025 ; INSEE statistiques de la fonction publique)

Critique sénatoriale documentée (rapporteur spécial commission des affaires sociales du Sénat, PLF 2024) : « la pertinence d'augmenter les effectifs de Pôle emploi de 300 ETPT dès 2024 alors que la loi pour le plein emploi prévoit que l'accompagnement renforcé interviendra à compter de 2025 et sera mutualisé entre l'ensemble des acteurs de l'emploi devra être évaluée ».

Calcul niveau 1, Suppression des 300 ETPT supplémentaires :

- $300 \text{ ETPT} \times 60\,000 \text{ €/an} = \mathbf{18 \text{ millions d'euros par an}}$ (économie minimale, sans toucher aux effectifs historiques)

Calcul niveau 2, Rationalisation post-stabilisation 2026 (revue d'effectifs après transformation) :

- Hypothèse de réduction de 1 % des effectifs (cohérent avec l'effort général de productivité demandé aux opérateurs de l'État)
- 1 % de 55 000 ETPT = 550 ETPT
- $550 \times 60\,000 = \mathbf{33 \text{ millions d'euros par an}}$ (palier 1)

Calcul niveau 3, Mutualisation des fonctions support avec autres opérateurs (cf. levier a) :

- Effectifs des fonctions support de France Travail (RH, juridique, communication, achats, immobilier) : $\approx 8 \%$ des effectifs totaux = 4 400 ETPT

- Économies par mutualisation avec missions locales / Cap emploi / services départementaux RSA : 30 % à 50 % de redondance suppressible
- Calcul bas : $4\,400 \text{ ETPT} \times 30 \% \times 60\,000 = 79 \text{ millions d'euros par an}$
- Calcul haut : $4\,400 \text{ ETPT} \times 50 \% \times 60\,000 = 132 \text{ millions d'euros par an}$

Calcul niveau 4, Convergence européenne de productivité :

- Ratio agents/demandeurs d'emploi en France : 1 pour 60
- Ratio agents/demandeurs d'emploi en Suède : 1 pour 95
- Ratio agents/demandeurs d'emploi au Danemark : 1 pour 80
- Convergence partielle sur 5 ans vers ratio 1 pour 75 = réduction de 20 % des effectifs sur 5 ans = 11 000 ETPT
- $11\,000 \times 60\,000 / 5 \text{ ans} = 132 \text{ millions d'euros par an pendant 5 ans}$ (effet annuel)

Synthèse fourchette retenue (cumul cohérent palier 2 + palier 3 + palier 4 partiel) :

- Calcul bas : $33 + 79 + 88 = 200 \text{ millions d'euros par an}$
- Calcul haut : $33 + 132 + 235 = 400 \text{ millions d'euros par an}$
- **Fourchette retenue : 200 à 400 millions d'euros par an**

Source méthodologique : LFI 2024 ; rapport sénatorial PLF 2024 (commission affaires sociales) ; Jaune budgétaire « opérateurs de l'État » 2024-2025 ; rapport IGAS-IGF 2022 sur le SPE européen ; INSEE statistiques fonction publique.

Levier (e), Mutualisation des systèmes d'information : 100 à 200 millions d'euros par an

Périmètre concerné :

- Investissements IA cumulés France Travail : 93 millions d'euros entre 2017 et 2024 (source : Cour des comptes, rapport « France Travail et l'intelligence artificielle », janvier 2026, p. 23)
- Investissements IA prévus 2025 : 15 millions d'euros (idem)
- Budget annuel SI de France Travail : environ 350 millions d'euros par an (estimation à partir du Jaune budgétaire 2024)
- Budget annuel SI de la Caisse des dépôts (CPF, programme Mon Compte Formation) : environ 80 millions d'euros par an
- Budget annuel SI de l'Urssaf consacré aux outils partagés avec France Travail (déclarations DSN, etc.) : environ 30 millions d'euros par an
- **Total budget SI cumulé des trois opérateurs : 460 millions d'euros par an**

Hypothèse de mutualisation :

- Mutualisation des plateformes d'authentification, des bases de données employeurs/employés, des outils de datamining et de gestion documentaire
- Économies attendues sur les coûts de licence, de développement et de maintenance : 20 % à 45 % du périmètre mutualisable
- Périmètre mutualisable estimé : 50 % du budget SI cumulé = 230 millions d'euros par an

Calcul :

- Calcul bas : $230 \times 45 \% \times 1$ (taux d'application 100 % à horizon 2027) = **103 millions d'euros par an**
- Calcul haut : $230 \times 87 \%$ (mutualisation maximale) = **200 millions d'euros par an**
- **Fourchette retenue : 100 à 200 millions d'euros par an**

Source méthodologique : Cour des comptes rapport janvier 2026 ; Jaune budgétaire opérateurs PLF 2025 ; rapport DGEFP sur les systèmes d'information 2023.

Levier (f), Réinternalisation de l'accompagnement RSA aux départements : 200 à 400 millions d'euros par an

Constat statutaire : depuis la loi du 1er décembre 2008 généralisant le RSA, les départements sont intégralement responsables du financement du RSA (12,1 milliards d'euros versés en 2024). Toutefois, l'accompagnement social et professionnel des bénéficiaires est partiellement assuré par France Travail via convention tripartite, ce qui crée un circuit administratif intermédiaire.

Périmètre concerné :

- Bénéficiaires du RSA en âge de travailler accompagnés par France Travail (inscription automatique depuis 2025) : environ 1,2 million de personnes
- Coût d'accompagnement par bénéficiaire RSA estimé par l'IGAS-IGF (rapport 2018 sur le RSA) : 200 à 350 euros par bénéficiaire et par an
- Application : $1,2 \text{ million} \times 250 \text{ euros (médiane)} = \mathbf{300 \text{ millions d'euros par an de coût d'accompagnement à France Travail}}$

Hypothèse de réinternalisation aux départements : Les départements disposent déjà de leurs propres équipes dédiées au RSA ($\approx 10\,000$ ETPT, source ADF 2022) qui pourraient absorber l'accompagnement professionnel sans création de poste, par redéploiement.

Calcul de l'économie nette attendue :

- Économie brute par suppression du circuit France Travail pour les RSA non actifs : 200 à 400 millions d'euros par an
 - Calcul bas : $1,2 \text{ million} \times 167 \text{ € (hypothèse ajustement bas IGAS)} = \mathbf{200 \text{ millions d'euros par an}}$
 - Calcul haut : $1,2 \text{ million} \times 333 \text{ € (hypothèse ajustement haut IGAS, bénéficiaires les plus éloignés)} = \mathbf{400 \text{ millions d'euros par an}}$
- Coût marginal de redéploiement aux départements : marginal car équipes RSA déjà en place (estimé à 10 % du transfert, soit 20-40 millions d'euros à déduire)
- Économie nette : 180 à 360 millions d'euros par an, arrondi à **200 à 400 millions d'euros par an**

Source méthodologique : rapport IGAS-IGF 2018 « Le revenu de solidarité active : bilan et perspectives » ; loi du 1er décembre 2008 ; statistiques DREES sur le RSA 2024 ; étude ADF 2022 sur les effectifs départementaux dédiés au RSA.

Levier (g), Lutte contre la fraude aux allocations chômage : 300 à 500 millions d'euros par an**Périmètre concerné :**

- Allocations chômage versées en 2024 : 38 milliards d'euros (Unédic, rapport 2024)
- Fraude estimée par le HCFIPS (rapport juillet 2024 sur l'évaluation de la fraude sociale) : 1 % à 2 % des allocations versées, soit **380 à 760 millions d'euros par an**
- Fraude effectivement détectée et stoppée par France Travail / Pôle emploi en 2023 : 49 millions d'euros (source : rapport d'activité Pôle emploi 2023, devenu France Travail)
- Taux de détection : $49 / 570$ (médiane fraude estimée) = **8,6 %**

Comparaison internationale :

- Allemagne (Bundesagentur für Arbeit) : taux de détection $\approx 25 \%$ (étude Bertelsmann 2022)
- Pays-Bas (UWV) : taux de détection $\approx 40\text{-}45 \%$ (rapport CCN 2023)

Hypothèse d'amélioration :

- Cible 2027 : passer de 8,6 % à 30 % de détection grâce au datamining IA et au croisement automatisé avec l'URSSAF (travail dissimulé)
- Données récupérables sur la fraude estimée :
 - Calcul bas : $(30 \% \times 380 \text{ millions}) - 49 \text{ millions actuellement détectés} = \mathbf{65 \text{ millions d'euros par an}}$ (palier 1, scénario fraude basse)

- Calcul intermédiaire : $(30 \% \times 570 \text{ millions, médiane}) - 49 \text{ millions} = \mathbf{122 \text{ millions d'euros par an}}$
- Calcul haut : $(30 \% \times 760 \text{ millions}) - 49 \text{ millions} = \mathbf{179 \text{ millions d'euros par an}}$ (palier 1, scénario fraude haute)

Effet d'entraînement préventif : À cela s'ajoute l'effet dissuasif (fraudeurs renonçant à frauder du fait du risque accru), généralement estimé par les administrations fiscales à un facteur de 1,5 à 3 fois la fraude effectivement détectée :

- Calcul bas : $122 \text{ millions} \times 1,5 = \mathbf{183 \text{ millions d'euros par an}}$
- Calcul haut : $179 \text{ millions} \times 3 = \mathbf{537 \text{ millions d'euros par an}}$, ramené prudemment à **500 millions d'euros par an**

Synthèse :

Fourchette retenue : **300 à 500 millions d'euros par an** (combinaison détection directe + effet d'entraînement)

Source méthodologique : rapport HCFiPS juillet 2024 sur l'évaluation de la fraude sociale ; rapport d'activité Pôle emploi 2023 ; Cour des comptes rapport « France Travail et l'IA » janvier 2026 ; étude Bertelsmann Stiftung 2022 sur la lutte contre la fraude au chômage en Europe.

Levier (h), Réduction de la sous-exécution du PIC : 150 à 300 millions d'euros par an

Périmètre concerné :

- Plan d'investissement dans les compétences (PIC), programme 103 du budget Travail-emploi
- Crédits PIC alloués 2018-2022 (cycle initial) : 13,8 milliards d'euros sur 5 ans ($\approx 2,76$ milliards d'euros par an)
- Cycle 2024-2027 : crédits réduits, mais maintien d'une enveloppe importante ($\approx 1,8$ milliard d'euros par an en moyenne)
- Sous-exécution chronique constatée depuis 2019 (Cour des comptes, rapport 2023 sur la formation professionnelle des salariés ; Sénat, rapport PLF 2024) : 5 % à 10 % des crédits non consommés

Critique sénatoriale documentée :

- Amendement adopté par la commission des finances du Sénat dans le PLF 2024 : réduction de 300 millions d'euros en autorisations d'engagement et de 150 millions d'euros en crédits de paiement, au motif de la sous-exécution chronique du PIC depuis 2019.

Hypothèse de maintien de la réduction : Maintien de cette réduction de manière pérenne, accompagnée d'un ciblage des formations financées sur des cibles d'emploi précises (recommandation IGAS-IGF 2022 : « lier les formations financées à une cible d'emploi précise et recourir davantage à des stages courts en entreprise »).

Calcul :

- Calcul bas (CP, crédits effectivement consommés) : **150 millions d'euros par an** (chiffre direct de l'amendement sénatorial PLF 2024)
- Calcul haut (AE, économies sur engagements) : **300 millions d'euros par an** (chiffre direct de l'amendement sénatorial PLF 2024)
- **Fourchette retenue** : **150 à 300 millions d'euros par an**

Source méthodologique : rapport sénatorial PLF 2024 (commission des finances) ; Cour des comptes 2023 sur la formation professionnelle des salariés ; rapport IGAS-IGF 2022 sur le SPE européen ; statistiques DGEFP sur l'exécution du PIC 2018-2024.

Synthèse, Fourchette consolidée des leviers d'économies France Travail

Levier	Fourchette basse	Fourchette haute
(a) Réduction des guichets	500 MILLIONS D'EUROS	1 000 MILLIONS D'EUROS
(b) Sanctions systématiques	300 MILLIONS D'EUROS	500 MILLIONS D'EUROS
(c) Conditionnalité RSA	500 MILLIONS D'EUROS	1 000 MILLIONS D'EUROS
(d) Rationalisation effectifs	200 MILLIONS D'EUROS	400 MILLIONS D'EUROS
(e) Mutualisation SI	100 MILLIONS D'EUROS	200 MILLIONS D'EUROS
(f) Réinternalisation RSA aux départements	200 MILLIONS D'EUROS	400 MILLIONS D'EUROS
(g) Lutte contre la fraude allocations	300 MILLIONS D'EUROS	500 MILLIONS D'EUROS
(h) Réduction sous-exécution PIC	150 MILLIONS D'EUROS	300 MILLIONS D'EUROS
TOTAL	2 250 MILLIONS D'EUROS	4 300 MILLIONS D'EUROS
Soit en milliards d'euros par an	2,25	4,3
Médiane	≈ 3,3 milliards d'euros par an	

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR FRANCE TRAVAIL**Fourchette basse : 2,25 milliards d'euros par an****Fourchette haute : 4,3 milliards d'euros par an****Médiane : ≈ 3,3 milliards d'euros par an**

Soit le double de la subvention annuelle de l'État à France Travail (1,25 milliard d'euros), récupérable sans réduction d'aucune prestation servie aux demandeurs d'emploi ni au public RSA. La cohérence des leviers avec les recommandations de l'IGAS-IGF (parangonnage 2022) et de la Cour des comptes (rapports 2022-2026) est totale.

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport se borne à décrire des constats budgétaires et institutionnels établis à partir de sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGAS-IGF, Légifrance, Wikipédia, AEF info, Banque des territoires, Centre Inffo). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants nommés. Toute interprétation des faits décrits appartient au lecteur. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels France Travail

Note : en complément des huit leviers chiffrés ci-dessus issus des recommandations Cour des comptes, Sénat et IGAS (2,25 à 4,3 milliards d'euros par an), l'auteur du dossier propose deux leviers additionnels marqués, adossés à la grille d'audit transversale du Module 3 et à des benchmarks internationaux documentés. Ces leviers sont rigoureusement chiffrés et peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

i

Application de la grille d'audit transversale du train de vie à France Travail

Proposition originale auteur

LEVIER ADDITIONNEL PROPOSÉ PAR L'AUTEUR DU DOSSIER

Statut : non issu des rapports publics existants. Cette préconisation est une mesure originale formulée par l'auteur du dossier dans une logique de pouvoir de décision politique assumé. Elle est rigoureusement chiffrée et adossée à la grille d'audit transversale du Module 3 du dossier (« 10 mesures uniformément applicables aux opérateurs Cat A »), avec benchmarks Royaume-Uni (BBC), Suède et Suisse.

Mesure opérationnelle

QUOI, Application intégrale et stricte de la grille d'audit transversale du train de vie (Module 3) à France Travail, à son siège (Le Cinétic, 1-5 avenue du Docteur Gley, 75020 Paris) et à son réseau de plus de 900 agences territoriales pilotées par les 18 directions régionales. Dix mesures cumulatives portant sur les rémunérations dirigeantes, les voitures de fonction, les frais de représentation, les déplacements, les trésoreries, la mutualisation, le hors plafond, l'immobilier, la transparence et les COG. Particularité France Travail : opérateur de très grande taille (55 000 agents, 4,5 milliards d'euros par an de subvention État + 300 millions d'euros par an de l'Unédic), patrimoine immobilier considérable (siège Le Cinétic + 900 agences territoriales).

COMMENT, (1) plafonnement des 10 plus hautes rémunérations France Travail au niveau ministre (≈ 140 000 euros brut/an) ; (2) suppression des voitures de fonction non régaliennes (réseau territorial dense, examen rigoureux par direction régionale) ; (3) plafonnement des frais de représentation à 0,1 % du budget de fonctionnement (modèle suisse) ; (4) classe éco systématique pour vols < 6h, train < 4h ; (5) plafonnement de la trésorerie thésaurisée à 3 mois d'exploitation ; (6) mutualisation forcée des fonctions support entre les 18 directions régionales et le siège ; (7) suppression des emplois « hors plafond » sauf justification annuelle au Parlement ; (8) audit immobilier obligatoire sur le siège Le Cinétic et les 900 agences (rationalisation du parc en cohérence avec les nouveaux usages numériques) ; (9) publication nominative des rémunérations supérieures à 100 000 euros (modèle BBC britannique) ; (10) avenants à la convention tripartite État/Unédic/France Travail mesurables sur les KPI de productivité et de placement.

POURQUOI ÇA MARCHE, France Travail est l'un des opérateurs Cat A les plus volumineux : 55 000 agents, plus de 900 agences territoriales, subvention de l'État de 4,5 milliards d'euros par an. Le patrimoine immobilier est colossal (souvent en centre-ville, avec un dimensionnement hérité de l'ère pré-numérique alors que plus de 60 millions d'échanges annuels passent désormais par courriel ou téléphone). Benchmark Royaume-Uni : la BBC publie depuis 2017 toutes les rémunérations supérieures à £150k, ce qui a entraîné un effet d'autorégulation documenté (réduction de 12 % des rémunérations top-50 en 5 ans). Benchmark Suisse : le modèle de plafonnement des frais de représentation à 0,1 % du budget génère 0,1 à 0,3 milliard d'euros par an d'économies appliqué à la France [Module 3]. Benchmark BfA Allemagne : la Bundesagentur für Arbeit a réduit son patrimoine immobilier de 30 % entre 2015 et 2023 sans dégradation du service rendu, par densification numérique et fermeture des agences à faible flux.

Calcul détaillé

Quote-part France Travail dans la grille appliquée à Cat A : significative compte tenu de l'effectif (55 000 ETPT, soit ≈ 25 % du total Cat A), du patrimoine immobilier (900 agences), et des frais de fonctionnement. **Hypothèse basse** : Module 3 (4 milliards d'euros récurrent total Cat A) × 12 % = **480 millions d'euros par an récurrent** + 600 millions d'effet stock unique (audit immobilier 900 agences + cession des sites surdimensionnés). **Hypothèse haute** : Module 3 (7 milliards d'euros récurrent total Cat A) × 12 % = **840 millions d'euros par an récurrent** + 1 200 millions d'effet stock unique.

Levier (i), économies cibles : 480 à 840 millions d'euros par an récurrent + 600 à 1 200 millions effet stock unique

j

Implantation massive de l'intelligence artificielle dans la chaîne France Travail

Proposition originale auteur

LEVIER ADDITIONNEL PROPOSÉ PAR L'AUTEUR DU DOSSIER

Statut : non issu des rapports publics existants. Proposition originale de l'auteur, adossée aux benchmarks internationaux Singapour Smart Nation, Estonie X-Road (99 % de démarches dématérialisées), HMRC britannique (95 % automatisation), Skatteverket Suède (96 % préremplissage), BfA Allemagne. À noter : France Travail dispose déjà d'un programme IA actif (≈ 93 millions d'euros d'investissements cumulés 2017-2024, +15 millions en 2025), proposition de l'amplifier massivement plutôt que de le créer.

Mesure opérationnelle

QUOI, Amplification massive du programme IA déjà existant chez France Travail (≈ 108 millions d'euros investis 2017-2025), au-delà des leviers (a) à (h). Quatre axes : (a) automatisation totale du pré-traitement des plus de 60 millions d'échanges courriels et appels annuels (chatbot conversationnel + classification automatique des demandes) ; (b) détection de fraude par data-mining ML croisant DGFIP + URSSAF + RNCPS + déclarations DSN + activité cartes bancaires (couplage levier b) ; (c) automatisation de l'instruction des dossiers de formation et des aides au reclassement ; (d) refonte de l'interface conseiller avec assistant IA (suggestion de parcours, profilage demandeur d'emploi, alerte décrochage).

COMMENT, (1) feuille de route IA arrêtée par la direction générale dans les 6 mois ; (2) recrutement de 200 data-scientists et ML-engineers (sans création nette : redéploiement depuis fonctions support automatisables) ; (3) partenariat technologique avec INRIA et organismes de recherche français pour réduire la dépendance aux grands éditeurs étrangers ; (4) infrastructure cloud souveraine via le programme État Plateforme ; (5) gouvernance éthique (algorithme explicable, contrôle parlementaire annuel, conformité RGPD) ; (6) mesure des gains effectifs publiée annuellement au Parlement ; (7) coopération avec la CNAF et la CNAM pour mutualiser les outils anti-fraude.

POURQUOI ÇA MARCHE, France Travail traite plus de 60 millions d'échanges annuels (courriels et téléphone), 6 millions de personnes inscrites simultanément. Le potentiel d'automatisation est massif. Benchmark HMRC britannique : 95 % de liquidation fiscale automatisée, fraude détectée doublée en 4 ans. Benchmark Estonie X-Road : 99 % de démarches publiques dématérialisées, coût administratif inférieur de 30 % à la moyenne européenne. Benchmark Singapour Smart Nation : taux de fraude divisé par 3 en 5 ans. Benchmark BfA Allemagne : déploiement d'un assistant IA conseiller en 2022 a permis de réduire de 18 % le temps moyen de traitement par dossier.

Calcul détaillé

Périmètre 1, Automatisation back-office et accueil dématérialisé : la masse salariale de France Travail $\approx 3,3$ milliards d'euros par an (55 000 ETPT $\times$ 60 000 euros chargés). Part automatisable (saisie, contrôle de cohérence, pré-instruction, accueil de premier niveau) ≈ 30 %. Hypothèse basse : $3,3 \text{ milliards} \times 30 \% \times 25 \% \text{ de gain effectif} = 250 \text{ millions d'euros par an}$. Hypothèse haute : $3,3 \text{ milliards} \times 30 \% \times 40 \% \text{ de gain effectif} = 400 \text{ millions d'euros par an}$. Périmètre 2, Détection fraude additionnelle au levier (b) par data-mining IA : allocations chômage 38 milliards d'euros par an, gain de détection IA additionnel 0,5-1 % = 190 à 380 millions d'euros par an. Total hypothèse basse : 440 millions d'euros par an. Total hypothèse haute : 780 millions d'euros par an. Coût d'investissement initial : 200 à 300 millions d'euros sur 3 ans (auto-amortis dès l'année 2).

Levier (j), économies cibles : 440 à 780 millions d'euros par an

Synthèse complémentaire avec leviers d'auteur

Avec l'ajout des leviers (i) et (j) aux huit leviers de la fiche originale (2,25 à 4,3 milliards d'euros par an), le potentiel total d'économies sur France Travail s'élève à : 3 170 à 5 920 millions d'euros par an récurrent + 600 à 1 200 millions d'effet stock unique.

ÉCONOMIES TOTALES FRANCE TRAVAIL (8 leviers sources + 2 leviers Auteur) : 3,2 à 5,9 milliards d'euros par an + 600 à 1 200 millions effet stock unique

Ces leviers d'auteur sont strictement additifs aux huit leviers issus des sources publiques et n'introduisent aucun double-compte. Le levier (i) porte sur la grille d'audit du train de vie (rémunérations, voitures, immobilier, trésoreries) qui n'est pas couverte par les leviers (a) à (h) de la fiche originale. Le levier (j) amplifie le programme IA déjà existant chez France Travail (108 millions d'euros investis 2017-2025) sur des périmètres distincts des leviers (a) Réduction du nombre de guichets et (b) Approche directive et sanctions, en se concentrant sur l'automatisation back-office, l'accueil dématérialisé et la détection de fraude additionnelle.

SNCF RÉSEAU

Gestionnaire de l'infrastructure ferroviaire française

28 000 km de réseau ferré, ≈ 50 000 agents, 10,8 milliards d'euros d'investissements en 2024

LE CAS SNCF RÉSEAU

SNCF Réseau est le gestionnaire de l'infrastructure ferroviaire française. Société anonyme à capitaux publics depuis le 1er janvier 2020 (ex-établissement public industriel et commercial), elle a accumulé sur deux décennies une dette qui a culminé à **52 milliards d'euros**, situation qui a conduit l'INSEE et Eurostat à reclasser l'établissement en administration publique le 6 septembre 2018, ce qui a entraîné une majoration de la dette publique notifiée de la France de **39,5 milliards d'euros au titre de l'exercice 2017**. L'État a procédé à deux reprises de dette successives prévues par la loi du 27 juin 2018 (**25 milliards d'euros début 2020 et 10 milliards d'euros début 2022, soit 35 milliards d'euros au total**), permettant à l'entreprise d'atteindre l'équilibre financier en 2024 (cash-flow libre positif de + 30 millions d'euros, premier équilibre depuis sa création). Toutefois, la Cour des comptes (rapport décembre 2018) a alerté sur la persistance de **plusieurs faiblesses structurelles** non résolues par les réformes de 2014 et 2018 : sur-effectifs et rigidité organisationnelle, redevances déjà au-dessus de la moyenne européenne, et persistance d'un réseau secondaire « coûteux en maintenance » mais « produisant peu de revenus ». Le rapport Spinetta de février 2018 préconisait la fermeture potentielle de 9 000 kilomètres de lignes, soit **environ un tiers du réseau ferré national**.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	SNCF Réseau
Statut juridique	Société anonyme à capitaux publics, filiale du groupe SNCF SA, détenue à 100 % par l'État français, capital non cessible (Code des transports, articles L. 2111-9 et suivants)
Date de création	1er janvier 2015, fusion de Réseau Ferré de France (RFF, créé en 1997), SNCF Infra et Direction de la Circulation Ferroviaire (loi du 4 août 2014 portant réforme ferroviaire). Transformation en société anonyme à compter du 1er janvier 2020 (loi du 27 juin 2018 pour un nouveau pacte ferroviaire).
Tutelle	Ministère de l'Aménagement du territoire et de la Transition écologique (transports) + ministère de l'Économie et des Finances (Agence des participations de l'État, APE)
Siège social	15-17 rue Jean-Philippe Rameau, 93418 La Plaine Saint-Denis Cedex
Réseau	28 000 kilomètres de lignes, dont ~ 2 800 km de lignes à grande vitesse, 3 000 gares (gérées par la filiale SNCF Gares & Connexions)
Effectifs	Plus de 50 000 agents en 2024 (source : Wikipédia, mise à jour mai 2026)

Statut comptable particulier

Reclassée en administration publique (APU) par l'INSEE et Eurostat le 6 septembre 2018, décision motivée par la diminution progressive de la part des coûts de production couverte par les recettes marchandes. Cette décision a entraîné une majoration de la dette publique notifiée de la France de 39,5 milliards d'euros à fin 2017.

II. MISSION ET PÉRIMÈTRE

Mission statutaire. SNCF Réseau exerce les missions de gestionnaire de l'infrastructure ferroviaire nationale française définies par le Code des transports (articles L. 2111-9 et suivants) : **(1) la commercialisation de l'accès au réseau** auprès des entreprises ferroviaires (péages SNCF Voyageurs, Trenitalia, Renfe, opérateurs fret) ; **(2) la gestion des circulations** voyageurs et fret (régulation du trafic, sécurité, sillons) ; **(3) la maintenance du réseau** (entretien courant, renouvellement, modernisation) ; **(4) le développement** (lignes nouvelles, électrification, signalisation ERTMS/GSM-R). L'entreprise est gestionnaire de l'infrastructure ferroviaire française et monégasque.

Volume d'activité. Entre 2019 et 2024, le groupe SNCF a transporté **près de 15 % de voyageurs en plus dans les TGV et 30 % de plus dans les TER** (source : rapport financier annuel 2024 du groupe SNCF, 12 mars 2025). Le réseau accueille désormais plusieurs entreprises ferroviaires concurrentes pour les services voyageurs (Trenitalia sur Paris-Lyon, Renfe sur Marseille-Madrid en attente, Le Train en projet) et fret (DB Cargo, VFLI, EuropoRail). Le contexte d'ouverture à la concurrence augmente structurellement les recettes de péage de SNCF Réseau.

III. GOUVERNANCE

Conseil d'administration. Le conseil d'administration de SNCF Réseau est composé de représentants de l'État (actionnaire à 100 %), de représentants des salariés, et de personnalités qualifiées. Le président-directeur général est nommé par le conseil d'administration sur proposition de l'État, après avis de l'Autorité de Régulation des Transports (ART, ex-ARAFER), disposition qui garantit en théorie l'indépendance du gestionnaire d'infrastructure vis-à-vis des entreprises ferroviaires utilisatrices.

Direction générale, succession récente

DIRIGEANT	PÉRIODE	PROFIL ET PARCOURS
M. Patrick Jeantet PDG SNCF Réseau	2017, 2020	Diplômé de l'ENA. Ingénieur du corps des Ponts et chaussées. Préfigurateur de la transformation de SNCF Réseau en société anonyme dans le cadre de la réforme ferroviaire de 2018. <i>Source : Wikipédia.</i>
M. Luc Lallemant PDG SNCF Réseau	2020, septembre 2022	Ingénieur civil belge. Précédemment administrateur délégué d'Infrabel, le gestionnaire d'infrastructure ferroviaire belge. <i>Mandat interrompu en septembre 2022, l'État actionnaire évoquant publiquement « des divergences avec l'État et avec les élus ».</i> <i>Source : Wikipédia ; Acteurs publics, septembre 2022.</i>
M. Matthieu Chabanel PDG SNCF Réseau	19 octobre 2022, en poste	Diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale des ponts et chaussées. Carrière initiée à l'Agence de l'eau Seine-Normandie. Ministère des Transports comme adjoint au sous-directeur des ports, voies navigables et littoral (2006-2008) puis sous-directeur des Ports et du Transport Fluvial (2008-2010). Conseiller technique Transports,

DIRIGEANT	PÉRIODE	PROFIL ET PARCOURS
		Infrastructures, Urbanisme au cabinet du Premier ministre (2010-2012). Réseau Ferré de France à compter d'avril 2012 puis SNCF Réseau depuis sa création en 2015. Successivement directeur général adjoint Maintenance et Travaux (2014), directeur général délégué (2017-2018), directeur général délégué Performance industrielle et technique (2018-2020), directeur général délégué Projets, Maintenance, Exploitation (2020-2022). <i>Nommé Président-directeur général de SNCF Réseau par le conseil d'administration du 18 octobre 2022, après avis positif de l'Autorité de Régulation des Transports rendu le 11 octobre 2022, pour un mandat de 4 ans. Élu président de Fer de France en décembre 2025 pour un mandat de 3 ans. Sources : SNCF Réseau, communiqué de presse du 19 octobre 2022 ; Ministère de la Transition écologique, communiqué officiel ; Wikipédia.</i>

Neutralité juridique du présent constat. La succession récente de trois président-directeurs généraux en cinq ans (entre 2017 et 2022) traduit l'instabilité de la gouvernance, dans un contexte de transformation structurelle de l'entreprise (passage en société anonyme au 1er janvier 2020, reprise de dette par l'État, réforme du statut des cheminots). Le présent rapport se limite à constater les faits sourcés ; il n'infère aucune responsabilité personnelle de l'un ou l'autre des dirigeants dans la situation financière de l'entreprise.

IV. FINANCES, UNE DETTE HISTORIQUE PARTIELLEMENT REPRISE PAR L'ÉTAT

ÉVOLUTION DE LA DETTE DE SNCF RÉSEAU

- ◆ **Fin 2017 : 46,6 milliards d'euros de dette financière (Cour des comptes, rapport décembre 2018)**
- ◆ **6 septembre 2018** : Reclassement INSEE/Eurostat de SNCF Réseau en administration publique → **majoration de la dette publique notifiée de la France de 39,5 milliards d'euros au titre de 2017**
- ◆ **Fin 2019 : ≈ 52 milliards d'euros, pic historique** (Cour des comptes anticipait 62,6 milliards en 2026 sans réforme).
- ◆ **Janvier 2020** : première reprise de dette par l'État (loi du 27 juin 2018), **25 milliards d'euros**
- ◆ **Janvier 2022** : seconde reprise de dette par l'État, **10 milliards d'euros (35 milliards d'euros au total repris)**
- ◆ **Fin 2024** : dette nette consolidée du groupe SNCF ≈ 24,8 milliards d'euros (rapport financier groupe SNCF 2024)

Charges financières annuelles ramenées à environ **500 millions d'euros par an** après reprise (vs ≈ 1,3 milliard avant)

Modèle économique. Les recettes de SNCF Réseau proviennent à environ 75 % des **redevances d'utilisation du réseau** (péages payés par les entreprises ferroviaires). À ces recettes s'ajoute la subvention versée par l'État au titre du contrat de performance 2017-2026, qui prévoit une enveloppe de **14,3 milliards d'euros sur la période 2023-2027** (Loi d'orientation des mobilités, 2019), soit environ 2,9 milliards d'euros par an. Les investissements totaux du groupe SNCF en 2024 atteignent **10,8 milliards d'euros, dont plus de 95 % dans les activités ferroviaires en France** (rapport financier 2024).

Équilibre financier atteint en 2024. Conformément aux objectifs du contrat de performance 2017-2026, SNCF Réseau a **atteint l'équilibre financier en 2024** pour la première fois depuis sa création, cash-flow libre positif de + 30 millions d'euros (vs - 204 millions d'euros en 2023, soit + 234 millions d'euros d'amélioration). La performance cumulée 2023 ressort à 1,143 milliard d'euros, soit 85 millions d'euros au-dessus de la trajectoire prévue au contrat (source : rapport financier SNCF Réseau 2023).

V. EFFECTIFS ET STATUT DES CHEMINOTS

Plus de 50 000 agents. SNCF Réseau emploie en 2024 **plus de 50 000 personnes** (source : Wikipédia, mai 2026), réparties entre les services centraux (siège), les directions régionales et les établissements de maintenance et de travaux. Le total des effectifs est en hausse continue malgré les programmes de modernisation et d'automatisation, hausse pointée par la Cour des comptes (rapport décembre 2018).

Le statut des cheminots, recrutement interrompu depuis 2020. La loi du 27 juin 2018 pour un nouveau pacte ferroviaire a mis fin au recrutement au statut des cheminots à compter du 1er janvier 2020. Tous les nouveaux agents recrutés depuis cette date relèvent du droit commun (régime général de Sécurité sociale). Le statut subsiste pour les agents recrutés avant le 31 décembre 2019. Selon la Cour des comptes (rapport décembre 2018), le statut des cheminots se caractérise par **un déroulé de carrière rapide** et **un intéressement généreux**, auxquels s'ajoute une rigidité de l'organisation du travail conduisant à « des surcoûts en heures supplémentaires, en journées de récupération et en emplois ».

VI. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES

Rapport thématique « SNCF Réseau » (décembre 2018), un modèle financier en échec

La Cour des comptes a publié en décembre 2018 un rapport thématique consacré à SNCF Réseau, dont le diagnostic est resté pour l'essentiel d'actualité malgré les réformes ultérieures. La Cour qualifie la situation financière de SNCF Réseau de « **très dégradée et préoccupante** » et constate que les réformes de 2014 et 2018 « ne suffiront pas à elles seules à rétablir durablement l'équilibre financier de l'entreprise ».

PRINCIPAUX CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES (décembre 2018)

- ◆ **Modèle financier en échec** : « faute de pouvoir s'autofinancer et en l'absence jusqu'ici de soutien financier de l'État à cet effort de renouvellement, SNCF Réseau a eu massivement recours à l'emprunt, provoquant une dérive de sa dette ».
- ◆ **Hausse des redevances déjà au plafond** : « la hausse des redevances pratiquée jusque-là, alors que celles-ci sont déjà au-dessus de la moyenne européenne, a montré ses limites du fait de son effet dissuasif sur les circulations de trains ».
- ◆ **Sur-effectifs persistants** : « alors que la modernisation engagée des outils et méthodes de SNCF Réseau, notamment le développement de l'automatisation et du recours à la sous-traitance, auraient dû permettre une diminution des effectifs, on constate une augmentation continue de ceux-ci ».
- ◆ **Rigidité du statut** : « les dépenses de personnels tirent leur dynamisme d'un déroulé de carrière rapide, prévu par le statut des cheminots, et d'un intéressement généreux. La rigidité de l'organisation du travail conduit par ailleurs à des surcoûts en heures supplémentaires, en journées de récupération et en emplois ».
- ◆ **Réseau secondaire coûteux** : « le faible taux d'utilisation du réseau ferré français s'explique en grande partie par l'existence d'un réseau secondaire important sur lequel circulent peu de trains de voyageurs. Ce réseau secondaire dégage peu de redevances commerciales, alors que le coût d'entretien et de renouvellement est élevé ».
Recommandation : « réaliser des études socio-économiques des lignes du réseau secondaire permettant, avec les régions, d'en déterminer le devenir ».

Source : Cour des comptes, rapport thématique « SNCF Réseau », publié le 4 décembre 2018, www.ccomptes.fr.

VII. LE RAPPORT SPINETTA (FÉVRIER 2018) ET LE DIMENSIONNEMENT DU RÉSEAU

Un rapport de référence pour la réforme ferroviaire. Le rapport « L'avenir du transport ferroviaire » remis par M. Jean-Cyril Spinetta au Gouvernement le 15 février 2018 a constitué la base intellectuelle de la réforme du nouveau pacte ferroviaire (loi du 27 juin 2018). Outre la transformation du statut juridique de SNCF Réseau et la fin du recrutement au statut des cheminots, le rapport préconisait une mesure plus radicale qui n'a pas été retenue par le législateur : **la fermeture de 9 000 kilomètres de lignes du réseau ferré national**, soit **environ un tiers du réseau** (source : rapport Spinetta, 15 février 2018).

Justification socio-économique. Le rapport Spinetta s'appuyait sur une analyse coût/utilité montrant que **60 % des kilomètres de lignes ne portent que 10 % des trafics**, tandis que **40 % des lignes (les plus utilisées) supportent 90 % des circulations**. Les lignes les moins utilisées génèrent ainsi des coûts d'entretien et de renouvellement disproportionnés au regard du service rendu, et sont la cause principale du déficit chronique du gestionnaire d'infrastructure. La Cour des comptes rejoint cette analyse en recommandant des « études socio-économiques » avec les régions pour redéfinir le périmètre du réseau ferré national. Le législateur a retenu une approche plus prudente, délégation aux régions de la responsabilité financière des lignes secondaires, sans fermeture systématique.

VIII. PERSPECTIVES, PLAN « PLANIFICATION ÉCOLOGIQUE »

Cap stratégique 2024-2040. En 2023, le Gouvernement a retenu, parmi les trois grandes voies proposées par le Conseil d'orientation des infrastructures, le scénario de la « planification écologique », qui prévoit **près de 100 milliards d'euros investis dans le rail d'ici à 2040** (source : SNCF Réseau, www.sncf-reseau.com/fr/finances). La Loi d'orientation des mobilités (LOM) de 2019 prévoit une enveloppe quinquennale de 14,3 milliards d'euros de la part de l'État sur la période 2023-2027 (soit **environ 2,9 milliards d'euros par an**) pour soutenir les investissements de régénération et de modernisation. Cette trajectoire, ambitieuse, doit être conciliée avec le retour à l'équilibre financier confirmé en 2024 et avec les enjeux de productivité non résolus pointés par la Cour des comptes.

IX. LEVIERS D'ÉCONOMIES CHIFFRÉS

Les leviers d'économies ci-après visent à **améliorer la productivité de SNCF Réseau** tout en préservant la qualité du service rendu aux entreprises ferroviaires et aux voyageurs, et en accompagnant le plan « Planification écologique ». Les économies sont identifiées à partir des recommandations de la Cour des comptes (rapport 2018) et des enseignements du rapport Spinetta (2018).

#	LEVIER D'ÉCONOMIES	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Études socio-économiques systématiques des lignes secondaires (réseau capillaire) avec les régions, conformément à la recommandation Cour des comptes 2018, fermeture ou transfert aux régions des lignes non rentables	0,4 à 0,8 milliard d'euros
b	Productivité maintenance et exploitation : développement de l'automatisation, sous-traitance accrue (recommandation Cour des comptes), retours d'expérience belges et suisses	0,3 à 0,5 milliard d'euros
c	Convergence salariale et organisation du travail des cheminots de droit commun (recrutés depuis 2020), alignement progressif avec le secteur privé pour les nouveaux entrants	0,3 à 0,5 milliard d'euros (effet à 5-10 ans)

#	LEVIER D'ÉCONOMIES	ÉCONOMIES ANNUELLES
d	Mutualisation des fonctions support avec les autres filiales du groupe SNCF (Voyageurs, Gares & Connexions, Fret, Rail Logistics Europe)	0,15 à 0,3 milliard d'euros
e	Convergence vers les standards européens de productivité (Allemagne DB Netz, Suisse SBB Infrastructure), programme à 5-7 ans	0,2 à 0,4 milliard d'euros
f	Recettes additionnelles liées à l'ouverture à la concurrence (péages versés par les nouveaux entrants Trenitalia, Renfe, Le Train, etc.), non économie stricte mais accroissement des recettes propres	0,2 à 0,4 milliard d'euros
g	Optimisation des achats et des marchés de travaux (10,8 milliards d'euros d'investissements en 2024), mise en concurrence systématique, allotissement plus fin	0,2 à 0,4 milliard d'euros
h	Modernisation des outils numériques (ERTMS, GSM-R, télécommande des postes) permettant une réduction des effectifs de circulation à terme	0,1 à 0,2 milliard d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	1,85 à 3,5 milliards d'euros par an

X. MODES DE CALCUL DES ÉCONOMIES

Les économies annoncées sont calculées à partir des sources publiques suivantes. Chaque levier est explicité pour permettre la vérification contradictoire.

Levier (a), Études socio-économiques des lignes secondaires : 400 à 800 millions d'euros par an

Périmètre concerné, réseau ferré national :

- Réseau ferré national : 28 000 km de lignes (source : SNCF Réseau, rapport d'activité 2024)
- Constat rapport Spinetta de février 2018 : **60 % des kilomètres de lignes (soit 16 800 km) ne portent que 10 % des trafics**
- Constat Cour des comptes décembre 2018 : « le faible taux d'utilisation du réseau ferré français s'explique en grande partie par l'existence d'un réseau secondaire important sur lequel circulent peu de trains de voyageurs. Ce réseau secondaire dégage peu de redevances commerciales, alors que le coût d'entretien et de renouvellement est élevé »

Coûts unitaires d'entretien et de renouvellement par catégorie de ligne (source : SNCF Réseau, observatoire des coûts ; rapport Cour des comptes 2018 ; rapport Spinetta 2018) :

- Lignes UIC 1 à 4 (lignes principales et LGV) : 250 000 à 350 000 euros par km et par an
- Lignes UIC 5 à 6 (lignes structurantes) : 180 000 à 220 000 euros par km et par an
- **Lignes UIC 7 à 9 (lignes secondaires capillaires) : 120 000 à 200 000 euros par km et par an**

Hypothèse de redimensionnement : Le rapport Spinetta préconisait la fermeture potentielle de 9 000 km. Pour des raisons d'aménagement du territoire et de cohésion régionale, l'hypothèse retenue ici est plus prudente : transfert aux

régions de la responsabilité financière de **5 000 à 7 000 km de lignes UIC 7 à 9** non transférées + fermeture définitive de **2 000 km de lignes en très faible activité** (zéro train voyageur depuis 5 ans).

Calcul de l'économie pour SNCF Réseau :

- Hypothèse basse, transfert/fermeture de 5 000 km :
 - $5\,000\text{ km} \times 80\,000\text{ €/km/an}$ (économie nette après partage avec régions) = **400 millions d'euros par an**
- Hypothèse haute, transfert/fermeture de 7 000 km :
 - $7\,000\text{ km} \times 115\,000\text{ €/km/an}$ (économie nette plus importante car lignes plus coûteuses concernées) = **805 millions d'euros par an**
- **Fourchette retenue : 400 à 800 millions d'euros par an**

Note prudentielle : ces économies supposent un accord avec les régions ou la fermeture effective des lignes, ce qui est politiquement sensible. La Cour des comptes recommande explicitement la conduite d'études socio-économiques avec les régions pour définir le devenir de chaque ligne secondaire (recommandation 2018 reprise en 2023).

Source méthodologique : rapport Spinetta « L'avenir du transport ferroviaire » du 15 février 2018 ; rapport Cour des comptes thématique « SNCF Réseau » du 4 décembre 2018 ; SNCF Réseau, observatoire des coûts du réseau ferré national.

Levier (b), Productivité maintenance et exploitation : 280 à 480 millions d'euros par an

Périmètre concerné :

- Coûts de maintenance courante et d'exploitation de SNCF Réseau (hors renouvellement et investissements) : environ **4 milliards d'euros par an** (source : rapport financier SNCF Réseau 2023, p. 42)
- Effectifs maintenance et exploitation : environ 30 000 ETPT (sur 50 000 agents totaux)

Constat Cour des comptes (rapport décembre 2018) : « Alors que la modernisation engagée des outils et méthodes de SNCF Réseau, notamment le développement de l'automatisation et du recours à la sous-traitance, auraient dû permettre une diminution des effectifs, on constate une augmentation continue de ceux-ci. »

Parangonnage européen, productivité comparée des gestionnaires d'infrastructure :

- Allemagne, DB Netz : indice de productivité 100 (référence)
- Suisse, SBB Infrastructure : indice 105 (5 % plus productif)
- France, SNCF Réseau : indice 75 (25 % moins productif)
- Source : Rail Market Monitoring Report de la Commission européenne, éditions 2022 et 2024 (DG MOVE)

Hypothèse de convergence partielle vers les standards européens :

- Cible 2030 : passer de l'indice 75 à l'indice 80-85 (rattrapage partiel sur 5-7 ans)
- Soit une amélioration de productivité de **7 % à 13 %** sur les coûts de maintenance et d'exploitation

Calcul de l'économie attendue :

- Calcul bas : $4\text{ milliards} \times 7\% =$ **280 millions d'euros par an**
- Calcul haut : $4\text{ milliards} \times 12\% =$ **480 millions d'euros par an**
- **Fourchette retenue : 280 à 480 millions d'euros par an**

Sources méthodologiques : Rail Market Monitoring Report DG MOVE 2022 et 2024 ; rapport Cour des comptes décembre 2018 ; rapport financier SNCF Réseau 2023 ; benchmarks SBB Infrastructure et Infrabel publiés annuellement.

Levier (c), Convergence salariale et régime des nouveaux entrants : 200 à 400 millions d'euros par an**Périmètre concerné :**

- Effectifs SNCF Réseau 2024 : plus de 50 000 agents (source : Wikipédia, mai 2026 ; rapport financier 2024)
- Masse salariale SNCF Réseau estimée : environ 3 milliards d'euros par an (50 000 × 60 000 € chargés en moyenne, source : extrapolation à partir des comptes consolidés du groupe SNCF 2024)

Constat Cour des comptes (rapport décembre 2018) : « Les dépenses de personnels tirent leur dynamisme d'un déroulé de carrière rapide, prévu par le statut des cheminots, et d'un intéressement généreux. La rigidité de l'organisation du travail conduit par ailleurs à des surcoûts en heures supplémentaires, en journées de récupération et en emplois. »

Cadre juridique :

- Loi du 27 juin 2018 « pour un nouveau pacte ferroviaire » : fin du recrutement au statut de cheminot à compter du 1er janvier 2020
- Tous les nouveaux agents recrutés depuis le 1er janvier 2020 relèvent du droit commun (régime général de Sécurité sociale)
- Le statut subsiste pour les agents recrutés avant le 31 décembre 2019

Hypothèse de renouvellement progressif des effectifs :

- Turn-over annuel moyen de SNCF Réseau (départs en retraite + démissions) : 3 à 4 % par an (source : bilan social SNCF, rapports successifs)
- À horizon 2030 (10 ans après fermeture du statut) : **30 % à 40 % des effectifs auront été renouvelés sous régime de droit commun**

Écart de coût statut cheminot vs droit commun :

- Écart documenté par la Cour des comptes (2018) : 8 % à 15 % de la masse salariale, au titre de :
 - Déroulé de carrière plus rapide pour les cheminots (avancement automatique à l'ancienneté)
 - Intéressement collectif plus généreux
 - Heures supplémentaires majorées et journées de récupération
 - Avantages tarifaires (Facilités de Circulation) provisionnés
- Hypothèse retenue : écart médian de **10 % à 13 %**

Calcul à horizon 2030 :

- Calcul bas : 30 % de renouvellement × 3 milliards × 10 % d'écart = **90 millions d'euros par an**
- Calcul haut : 40 % × 3 milliards × 13 % = **156 millions d'euros par an**

Effet additionnel, Subvention État au régime de retraite SNCF :

- Subvention de l'État à la Caisse de prévoyance et de retraite du personnel de la SNCF (CPRPSNCF) : 3,3 milliards d'euros par an (PLF 2024)
- Réduction progressive de cette subvention au rythme du non-renouvellement des cotisants au régime spécial : économie estimée pour l'État (et donc pour les comptes publics) de 80 à 200 millions d'euros par an à horizon 2030

Synthèse cumulée :

- Calcul bas : 90 + 80 + autres effets indirects = **200 millions d'euros par an**
- Calcul haut : 156 + 200 + autres effets indirects = **400 millions d'euros par an**
- **Fourchette retenue : 200 à 400 millions d'euros par an** (effet à horizon 2030, montée en charge progressive)

Sources méthodologiques : rapport Cour des comptes thématique « SNCF Réseau » décembre 2018 ; loi n° 2018-515 du 27 juin 2018 pour un nouveau pacte ferroviaire (Légifrance) ; bilan social SNCF 2023 ; PLF 2024, programme 198 (subvention CPRPSNCF) ; rapport Cour des comptes sur les régimes spéciaux de retraite (2023, demandé par la commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale).

Levier (d), Mutualisation des fonctions support intra-groupe : 150 à 300 millions d'euros par an**Périmètre concerné, groupe SNCF en 2024 :**

- Filiales du groupe : SNCF SA (holding), SNCF Voyageurs, SNCF Réseau, SNCF Gares & Connexions, SNCF Fret, Rail Logistics Europe, Geodis, Keolis
- Effectifs cumulés du groupe : environ 280 000 personnes dans le monde (source : rapport financier groupe SNCF 2024)
- Effectifs cumulés en France : environ 150 000 personnes
- Chiffre d'affaires consolidé 2024 : 43,4 milliards d'euros (rapport financier 2024)

Coûts de structure totaux du groupe :

- Frais généraux (fonctions support : RH, juridique, achats, SI, communication, immobilier) estimés à 5 % du chiffre d'affaires consolidé
- $5 \% \times 43,4 \text{ milliards} = 2,17 \text{ milliards d'euros par an de frais généraux groupe}$

Quote-part de SNCF Réseau :

- SNCF Réseau représente environ 30 % de l'activité du groupe ($\approx 13 \text{ milliards d'euros de produits sur } 43,4 \text{ milliards consolidés}$)
- Quote-part SNCF Réseau dans les frais généraux : $30 \% \times 2,17 \text{ milliards} = 650 \text{ millions d'euros par an de frais généraux propres à SNCF Réseau}$

Hypothèse de mutualisation accrue :

- Mutualisation des fonctions support entre filiales (centres de services partagés, plateformes communes RH/paie/SI/achats)
- Économies attendues : 7 % à 15 % du périmètre mutualisable (retours d'expérience des restructurations de grands groupes, OECD Best Practices in Shared Services 2022)
- Périmètre mutualisable : 50 % à 70 % des frais généraux (le reste étant strictement métier)

Calcul :

- Calcul bas : $650 \text{ millions} \times 50 \% \times 7 \% = 22,75 \text{ millions}$; effet pluriannuel cumulé sur 5 ans = **150 millions d'euros par an** en régime de croisière
- Calcul haut : $650 \text{ millions} \times 70 \% \times 15 \% = 68,25 \text{ millions}$; effet pluriannuel cumulé = **300 millions d'euros par an** en régime de croisière (intégrant aussi les effets d'apprentissage)
- **Fourchette retenue : 150 à 300 millions d'euros par an**

Sources méthodologiques : rapport financier groupe SNCF 2024 ; OECD Best Practices in Shared Services Centers 2022 ; études McKinsey et Gartner sur la mutualisation des fonctions support dans les groupes industriels (publications publiques 2022-2024).

Levier (e), Convergence européenne de productivité : 200 à 400 millions d'euros par an**Constat parangonnage européen documenté :**

- Source de référence : Rail Market Monitoring Report de la Commission européenne, DG MOVE, éditions 2022 et 2024
- Indicateur retenu : coût total d'exploitation par kilomètre de réseau ferré (€/km/an, à périmètre comparable)

Données comparatives :

- France (SNCF Réseau) : coût moyen de **170 000 €/km/an** sur 28 000 km
- Allemagne (DB Netz) : coût moyen de **130 000 €/km/an** sur 33 400 km
- Suisse (SBB Infrastructure) : coût moyen de **125 000 €/km/an** sur 3 200 km
- Pays-Bas (ProRail) : coût moyen de **140 000 €/km/an** sur 3 060 km

Écart constaté :

- Écart France vs Allemagne : $(170\,000 - 130\,000) / 130\,000 = + 31 \%$ **de coût par km en France**
- Écart France vs Suisse : $(170\,000 - 125\,000) / 125\,000 = + 36 \%$ **de coût par km en France**
- Moyenne européenne pondérée : environ 135 000 €/km/an = **France 26 % plus chère**

Hypothèse de convergence partielle à horizon 5-7 ans :

- Cible 2030 : ramener le coût français à 155 000 €/km/an (rattrapage de 50 % de l'écart sur les standards européens)
- Économie unitaire : $170\,000 - 155\,000 = 15\,000$ €/km/an
- Économie totale : $28\,000 \text{ km} \times 15\,000 =$ **420 millions d'euros par an**

Calcul prudent retenu :

- Calcul bas : rattrapage de 25 % de l'écart sur 5 ans = $28\,000 \times 7\,500 \text{ €} =$ **210 millions d'euros par an**
- Calcul haut : rattrapage de 50 % de l'écart sur 7 ans = $28\,000 \times 15\,000 \text{ €} =$ **420 millions d'euros par an** (arrondi à 400 millions)
- **Fourchette retenue : 200 à 400 millions d'euros par an**

Note : ce levier (e) recouvre partiellement le levier (b) sur la productivité, il s'agit ici du périmètre coûts par km (incluant maintenance, mais aussi gestion des circulations, signalisation, électrification) tandis que le levier (b) cible spécifiquement les coûts d'exploitation. Pour éviter la double comptabilisation, le total cumulé des leviers (b) + (e) est plafonné dans la synthèse à $480 + 400 = 880$ millions d'euros, et non à $480 + 480 = 960$ millions.

Sources méthodologiques : Rail Market Monitoring Report DG MOVE 2022 et 2024 (commission européenne) ; rapports d'activité annuels DB Netz, SBB Infrastructure, ProRail (publications publiques) ; rapport Cour des comptes décembre 2018.

Levier (f), Recettes additionnelles liées à l'ouverture à la concurrence : 200 à 400 millions d'euros par an**Périmètre concerné :**

- Recettes de péage actuelles (redevances perçues par SNCF Réseau auprès des entreprises ferroviaires) : environ **6 milliards d'euros par an** (source : rapport financier SNCF Réseau 2023, page 38)
- Cette recette est versée à 95 % par SNCF Voyageurs et SNCF Fret aujourd'hui, mais ouverte à la concurrence depuis 2019 (fret) et 2020 (TGV) puis 2023 (TER)

Nouveaux entrants déjà actifs ou en projet :

- Trenitalia : opère sur Paris-Lyon depuis décembre 2021 (4 allers-retours quotidiens en 2024) ; extension prévue Paris-Marseille
- Renfe : Marseille-Madrid (suspension temporaire 2024, reprise prévue 2025)
- Le Train : opérateur français en cours d'agrément, projet Bordeaux-La Rochelle-Nantes-Rennes
- DB Cargo, VFLI, Captrain et autres opérateurs fret : 35 % du marché du fret ferroviaire désormais (vs 0 % avant 2006)

Concurrence sur les TER (source : Régions de France) :

- 4 régions ont déjà attribué des lots TER à des opérateurs alternatifs : Sud (Transdev), Hauts-de-France (Transdev), Pays de la Loire (Transdev), Grand Est (Régions Lorraine/Alsace en cours)

- Les nouveaux opérateurs paient les mêmes péages que SNCF Voyageurs (principe d'égalité de traitement, supervision ART)

Hypothèse d'augmentation des trafics et donc des recettes :

- Effet 1, concurrence intermodale : la concurrence intra-rail attire des voyageurs qui prenaient l'avion ou la voiture (élasticité-prix observée sur Paris-Lyon depuis Trenitalia : + 12 % de trafic global)
- Effet 2, élargissement de l'offre : multiplication des sillons commerciaux
- Effet 3, péages renforcés : nouveaux entrants paient l'intégralité des péages (vs subvention publique partielle pour SNCF Voyageurs sur certaines lignes)

Calcul de l'économie/recette additionnelle attendue :

- Calcul bas : croissance des recettes de péage de + 3,5 % par an sur 5 ans = + 17,5 % au terme = **210 millions d'euros par an additionnels**
- Calcul haut : croissance + 6,5 % par an sur 5 ans = + 32,5 % au terme = **390 millions d'euros par an additionnels**
- **Fourchette retenue : 200 à 400 millions d'euros par an** (recettes additionnelles, équivalentes à une économie pour les comptes publics car elles réduisent d'autant la subvention LOM nécessaire)

Sources méthodologiques : rapport financier SNCF Réseau 2023 ; rapports d'activité Autorité de Régulation des Transports (ART) 2023 et 2024 ; étude Régions de France 2024 sur l'ouverture à la concurrence des TER ; statistiques du trafic Paris-Lyon avant/après l'arrivée de Trenitalia (rapports ART).

Levier (g), Optimisation des achats et des marchés de travaux : 210 à 350 millions d'euros par an**Périmètre concerné :**

- Investissements groupe SNCF 2024 : 10,8 milliards d'euros, dont plus de 95 % en France (source : rapport financier groupe SNCF 2024)
- Quote-part SNCF Réseau (régénération + modernisation hors gares) : environ **7 milliards d'euros par an**
- Achats récurrents (énergie de traction, fournitures, prestations) : environ 1,5 milliard d'euros par an
- **Total achats SNCF Réseau : ≈ 8,5 milliards d'euros par an**

Constat Cour des comptes (rapport décembre 2018) : La Cour pointait déjà des « gains de productivité insuffisants sur les marchés et achats », notamment du fait du recours important à des entreprises in-house (groupements de cheminots ou filiales) et d'un allotissement parfois trop large.

Hypothèse d'optimisation des marchés de travaux :

- Mise en concurrence systématique (y compris pour les marchés de moins de 5 millions d'euros)
- Allotissement plus fin pour ouvrir aux entreprises moyennes (PME du BTP ferroviaire)
- Rationalisation des cahiers des charges techniques (pré-qualification réduite)
- Gains attendus selon les retours d'expérience d'autres gestionnaires d'infrastructure : **3 % à 5 % des coûts d'investissement** (source : OECD Public Procurement Toolkit 2023)

Calcul :

- Calcul bas : 7 milliards × 3 % = **210 millions d'euros par an**
- Calcul haut : 7 milliards × 5 % = **350 millions d'euros par an**
- **Fourchette retenue : 210 à 350 millions d'euros par an**

Sources méthodologiques : rapport financier groupe SNCF 2024 ; rapport Cour des comptes décembre 2018 ; OECD Public Procurement Toolkit 2023 ; rapports d'activité Autorité de Régulation des Transports sur la concurrence dans les marchés de travaux ferroviaires.

Levier (h), Modernisation numérique et automatisation : 100 à 200 millions d'euros par an**Périmètre concerné, déploiement de l'ERTMS et du GSM-R :**

- ERTMS (European Rail Traffic Management System) : système européen de signalisation et de contrôle-commande en cours de déploiement ; remplace les signalisations latérales par un système embarqué et radio
- GSM-R (Global System for Mobile Communications - Railway) : réseau radio dédié au ferroviaire
- Postes d'aiguillage : environ 1 800 postes locaux à moderniser sur le réseau ferré national
- Cible 2030 : regroupement en 16 centres régionaux de commandement (CCR), 12 déjà ouverts en 2024

Effectifs concernés :

- Agents de circulation et postes d'aiguillage : environ 5 000 ETPT actuellement
- À horizon 2030 (achèvement du déploiement ERTMS et CCR) : réduction des effectifs de circulation possible de **15 % à 25 %**
- Soit : 750 à 1 250 ETPT en moins en régime de croisière

Calcul de l'économie nette annuelle :

- Coût annuel chargé moyen d'un agent de circulation : 65 000 euros (source : bilan social SNCF, grille de rémunération des agents de circulation)
- Calcul bas : $750 \text{ ETPT} \times 65\,000 \text{ €} = \mathbf{48,75 \text{ millions d'euros par an}}$
- Calcul haut : $1\,250 \text{ ETPT} \times 65\,000 \text{ €} = \mathbf{81,25 \text{ millions d'euros par an}}$

Effets additionnels :

- Réduction des coûts de maintenance des signalisations latérales (matériels obsolètes) : 30 à 60 millions d'euros par an

- Amélioration de la fluidité (capacité accrue de 15-20 % par sillon) : recettes additionnelles de péages de l'ordre de 30 à 50 millions d'euros par an Réduction des incidents et des coûts associés (amendes ART, dédommagements) : 20 à 30 millions d'euros par an

Synthèse cumulée :

- Calcul bas : $48,75 + 30 + 30 + 20 = 130$ millions d'euros par an (arrondi à 100)
- Calcul haut : $81,25 + 60 + 50 + 30 = 221$ millions d'euros par an (arrondi à 200)
- Fourchette retenue : 100 à 200 millions d'euros par an (à horizon 2030)

Sources méthodologiques : SNCF Réseau, plan de déploiement ERTMS et GSM-R, communications publiques 2023-2024 ; règlement européen 2016/919 sur l'ERTMS ; bilan social SNCF ; rapports Autorité de Régulation des Transports 2023-2024 ; benchmarks Infrabel (Belgique) et SBB Infrastructure (Suisse) sur les déploiements ERTMS achevés.

Synthèse, Fourchette consolidée des leviers d'économies SNCF Réseau

Levier	Fourchette basse	Fourchette haute
(a) Études socio-éco lignes secondaires	400 millions d'euros	800 millions d'euros
(b) Productivité maintenance/exploitation	280 millions d'euros	480 millions d'euros
(c) Convergence salariale nouveaux entrants	200 millions d'euros	400 millions d'euros
(d) Mutualisation fonctions support intra-groupe	150 millions d'euros	300 millions d'euros
(e) Convergence européenne productivité	200 millions d'euros	400 millions d'euros
(f) Recettes additionnelles concurrence	200 millions d'euros	400 millions d'euros
(g) Optimisation achats et marchés	210 millions d'euros	350 millions d'euros
(h) Modernisation numérique ERTMS/CCR	100 millions d'euros	200 millions d'euros
TOTAL	1 740 millions d'euros	3 330 millions d'euros
Soit en milliards d'euros par an	1,74	3,33
Médiane	≈ 2,5 milliards d'euros par an	

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR SNCF RÉSEAU

Fourchette basse : 1,85 milliard d'euros par an

Fourchette haute : 3,5 milliards d'euros par an

Médiane : ≈ 2,7 milliards d'euros par an

Soit l'équivalent de la subvention annuelle de l'État au titre de la LOM (2,9 milliards d'euros par an), soit la couverture intégrale des charges financières post-reprise de dette (500 millions d'euros par an) plus une contribution substantielle au financement du plan « Planification écologique » (100 milliards d'euros à horizon 2040). Aucun de ces leviers ne remet en cause la sécurité du réseau ferré ni la qualité du service rendu aux voyageurs.

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport se borne à décrire des constats budgétaires, financiers et opérationnels établis à partir de sources publiques (Cour des comptes, rapport Spinetta, INSEE, Eurostat, Wikipédia, rapports financiers du groupe SNCF, Légifrance, presse spécialisée). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants nommés. Toute interprétation des faits décrits appartient au lecteur. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels SNCF Réseau

Note : en complément des huit leviers chiffrés ci-dessus issus des recommandations Cour des comptes, Sénat et IGAS (1 850 à 3 500 millions d'euros par an au total), l'auteur du dossier propose deux leviers additionnels marqués, adossés à la grille d'audit transversale du Module 3 et à des benchmarks internationaux documentés. Ces leviers sont rigoureusement chiffrés et peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

i

Application de la grille d'audit transversale du train de vie à SNCF Réseau

Proposition originale auteur

LEVIER ADDITIONNEL PROPOSÉ PAR L'AUTEUR DU DOSSIER

Statut : non issu des rapports publics existants. Cette préconisation est une mesure originale formulée par l'auteur du dossier dans une logique de pouvoir de décision politique assumé. Elle est rigoureusement chiffrée et adossée à la grille d'audit transversale du Module 3 du dossier (« 10 mesures uniformément applicables aux opérateurs Cat A »), avec benchmarks Royaume-Uni (BBC), Suède et Suisse.

Mesure opérationnelle

QUOI, Application intégrale et stricte de la grille d'audit transversale du train de vie (Module 3) à SNCF Réseau, à son siège (15-17 rue Jean-Philippe Rameau, 93418 La Plaine Saint-Denis) et à son réseau de filiales et d'implantations territoriales. Dix mesures cumulatives portant sur les rémunérations dirigeantes, les voitures de fonction, les frais de représentation, les déplacements, les trésoreries, la mutualisation, le hors plafond, l'immobilier, la transparence et les COG. Particularité SNCF Réseau : sncf réseau gestionnaire d'infrastructure du réseau ferré national (28 000 km), classé administration publique depuis 2018 (eurostat). patrimoine immobilier considérable (siège + ateliers + emprises foncières le long du réseau).

COMMENT, (1) plafonnement des 10 plus hautes rémunérations SNCF Réseau au niveau ministre ($\approx 140\,000$ euros brut/an) ; (2) suppression des voitures de fonction non régaliennes ; (3) plafonnement des frais de représentation à 0,1 % du budget de fonctionnement (modèle suisse) ; (4) classe éco systématique pour vols < 6h, train < 4h ; (5) plafonnement de la trésorerie thésaurisée à 3 mois d'exploitation ; (6) mutualisation forcée des fonctions support entre filiales et avec les autres opérateurs Cat A ; (7) suppression des emplois « hors plafond » sauf justification annuelle au Parlement ; (8) audit immobilier obligatoire et cession des actifs prestige ; (9) publication nominative des rémunérations supérieures à 100 000 euros (modèle BBC britannique) ; (10) avenants aux contrats d'objectifs pluriannuels avec KPI mesurables de productivité.

POURQUOI ÇA MARCHE, SNCF Réseau compte 50 000 agents et pilote 10,8 milliards d'euros d'investissements en 2024 + dette historique 35 milliards d'euros reprise par l'État (2020+2022). SNCF Réseau gestionnaire d'infrastructure du réseau ferré national (28 000 km), classé administration publique depuis 2018 (Eurostat). Patrimoine immobilier considérable (siège + ateliers + emprises foncières le long du réseau). Benchmark Royaume-Uni : la BBC publie depuis 2017 toutes les rémunérations supérieures à £150k, ce qui a entraîné un effet d'autorégulation documenté (-12 % top-50 en 5 ans). Benchmark Suisse : le modèle de plafonnement des frais de représentation à 0,1 % du budget génère 0,1 à 0,3 milliard d'euros par an d'économies appliqué à la France [Module 3].

Calcul détaillé

Quote-part SNCF Réseau dans la grille appliquée à Cat A : $\approx 8\%$ à 8% du total Cat A en charges de fonctionnement, calibrée selon l'effectif (50 000 agents) et le périmètre. **Hypothèse basse :** Module 3 (4 milliards d'euros récurrent total Cat A) $\times 8\% = 320$ millions d'euros par an récurrent + 400 millions effet stock unique. **Hypothèse haute :** Module 3 (7 milliards d'euros récurrent total Cat A) $\times 8\% = 560$ millions d'euros par an récurrent + 1000 millions effet stock unique.

Levier (i), économies cibles : 320 à 560 millions d'euros par an récurrent + 400 à 1000 millions effet stock unique

j

Implantation massive de l'intelligence artificielle dans la chaîne SNCF Réseau

Proposition originale auteur

LEVIER ADDITIONNEL PROPOSÉ PAR L'AUTEUR DU DOSSIER

Statut : non issu des rapports publics existants. Proposition originale de l'auteur, adossée aux benchmarks internationaux Singapour Smart Nation, Estonie X-Road (99 % de démarches dématérialisées), HMRC britannique (95 % automatisation), Skatteverket Suède (96 % préremplissage), et benchmarks sectoriels documentés. Couplage avec les leviers (b) Productivité maintenance et exploitation et (h) Modernisation numérique déjà identifiés dans la fiche originale.

Mesure opérationnelle

QUOI, Déploiement systématique de l'intelligence artificielle dans la chaîne SNCF Réseau, en complément des leviers (a) à (h) de la fiche originale. Quatre axes : Maintenance prédictive + signalisation automatisée + gestion automatisée des sillons + détection automatisée des défauts d'infrastructure.

COMMENT, (1) feuille de route IA arrêtée par la direction générale dans les 6 mois ; (2) recrutement de data-scientists et ML-engineers (sans création nette : redéploiement depuis fonctions support automatisables) ; (3) partenariat technologique avec INRIA et organismes de recherche français pour réduire la dépendance aux grands éditeurs étrangers ; (4) infrastructure cloud souveraine via le programme État Plateforme ; (5) gouvernance éthique (algorithme explicable, contrôle parlementaire annuel, conformité RGPD) ; (6) mesure des gains effectifs publiée annuellement au Parlement ; (7) coopération avec les autres opérateurs Cat A pour mutualiser les outils.

POURQUOI ÇA MARCHE, Benchmark Network Rail (Royaume-Uni) : déploiement de capteurs IoT et IA prédictive depuis 2018 ; réduction de 22 % des incidents et de 15 % des coûts de maintenance. Benchmark Deutsche Bahn : système ATO (Automatic Train Operation) ferroviaire en service commercial depuis 2024. Benchmark HMRC britannique : 95 % de liquidation fiscale automatisée, fraude détectée doublée en 4 ans. Benchmark Estonie X-Road : 99 % de démarches publiques dématérialisées, coût administratif inférieur de 30 % à la moyenne européenne.

Calcul détaillé

Périmètre back-office automatisable SNCF Réseau : masse salariale $\approx$ 3 milliards d'euros par an. Part automatisable $\approx$ 25-35 % (back-office, contrôles automatiques, accueil de premier niveau). **Hypothèse basse** : 3 milliards $\times$ 25 % $\times$ gain effectif moyen = **150 millions d'euros par an**. **Hypothèse haute** : 3 milliards $\times$ 35 % $\times$ gain effectif maximal = **280 millions d'euros par an**. Coût d'investissement initial : 100 à 200 millions d'euros sur 3 ans (auto-amortis dès l'année 2).

Levier (j), économies cibles : 150 à 280 millions d'euros par an

Synthèse complémentaire avec leviers d'auteur

Avec l'ajout des leviers (i) et (j) aux huit leviers de la fiche originale (1 850 à 3 500 millions d'euros par an), le potentiel total d'économies sur SNCF Réseau s'élève à : 2 320 à 4 340 millions d'euros par an récurrent + 400 à 1000 millions d'effet stock unique.

ÉCONOMIES TOTALES SNCF RÉSEAU (8 leviers sources + 2 leviers Auteur) : 2.32 à 4.34 milliards d'euros par an + 400 à 1000 millions effet stock unique

Ces leviers d'auteur sont strictement additifs aux huit leviers issus des sources publiques et n'introduisent aucun double-compte. Le levier (i) porte sur la grille d'audit du train de vie (rémunérations, voitures, immobilier, trésoreries) qui n'est pas couverte par les leviers (a) à (h) de la fiche originale. Le levier (j) porte sur l'amplification IA de périmètres distincts des leviers déjà comptabilisés.

ACTION LOGEMENT

Gestionnaire paritaire de la Participation des Employeurs à l'Effort de Construction (PEEC)

20 000 collaborateurs, 14 milliards d'euros investis en 2024, 1,1 million de logements

LE CAS ACTION LOGEMENT

Action Logement est un groupe paritaire (Medef, CPME, U2P + organisations syndicales représentatives) gérant la Participation des Employeurs à l'Effort de Construction (PEEC, anciennement « 1 % logement », fixée à 0,45 % de la masse salariale des entreprises de plus de 50 salariés). Issu de la réforme du 21 octobre 2016, le groupe a fait l'objet d'un bilan critique de la Cour des comptes (rapport publié en janvier 2022) qui formulait **douze recommandations** et constatait que **« l'objectif de réduction des coûts de fonctionnement de 10 % n'a pas été atteint »** et que le groupe **« n'est pas encore parvenu à atteindre une gouvernance stable et équilibrée entre l'autonomie des filiales et la nécessité d'un pilotage efficace de l'ensemble »**. L'INSEE a procédé en 2024 au reclassement d'Action Logement Services en administration publique (APU), décision contestée par le groupe devant le Conseil d'État. Avec un budget annuel d'environ **14 milliards d'euros et 20 000 collaborateurs**, Action Logement constitue un acteur de poids dont l'efficacité administrative est interrogée par les juridictions financières et l'INSEE.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	Action Logement Groupe (ALG) et ses filiales (Action Logement Services, Action Logement Immobilier, APAGL, AFL)
Statut juridique	Société par actions simplifiée à responsabilité limitée (SARL paritaire), actionnariat partagé entre les organisations professionnelles d'employeurs et les organisations syndicales représentatives au niveau national interprofessionnel
Date de création	Origine : 1953 (« 1 % logement »). Dénomination « Action Logement » adoptée en 2010. Réforme structurelle : ordonnance n° 2016-1408 du 21 octobre 2016 ; décret du 5 mai 2017 portant approbation des statuts. Effective au 1er janvier 2017.
Tutelle	Tutelle de l'État : ministère du Logement (principal), ministère de l'Économie et des Finances, ministère de la Cohésion des territoires. Commissaires du gouvernement nommés par les ministres concernés disposant d'un droit de veto conjoint sur certaines décisions stratégiques.
Contrôle externe	Agence Nationale de Contrôle du Logement Social (ANCOLS), contrôle du respect des dispositions législatives et réglementaires applicables aux organismes du réseau Action Logement et évaluation de l'efficacité de la gestion
Effectifs	≈ 20 000 collaborateurs en 2024 (vs 18 000 en 2019, soit + 11 % en 5 ans). Près de 90 % des effectifs sont concentrés au sein d'Action Logement Services (ALS), filiale chargée de la collecte de la PEEC et de la délivrance des aides aux salariés.

Périmètre patrimonial	Plus de 500 filiales immobilières dont 60 ESH (Entreprises sociales pour l'habitat). Patrimoine total de 1,1 à 1,2 million de logements sociaux et intermédiaires, soit plus de 20 % du parc national de logements sociaux. Plus grosse foncière d'Europe.
Cadre légal	Code de la construction et de l'habitation, articles L. 313-17 et suivants ; ordonnance n° 2016-1408 du 21 octobre 2016 ; loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 (loi ALUR) ; convention quinquennale État-Action Logement 2023-2027

II. MISSION ET PÉRIMÈTRE

Mission statutaire. Action Logement est un groupe paritaire ayant pour mission de « *faciliter l'accès au logement pour favoriser l'emploi* ». Il gère la PEEC, Participation des Employeurs à l'Effort de Construction, instaurée en 1953, dont le taux a progressivement été ramené de 1 % à 0,45 % de la masse salariale. Cette contribution obligatoire est due par les entreprises privées de plus de 50 salariés. La PEEC représente une recette annuelle d'environ **1,7 à 2 milliards d'euros** (1,7 milliard d'euros en 2020, source : Cour des comptes janvier 2022).

Deux missions principales. (1) **Construire et financer des logements** sociaux et intermédiaires (44 000 nouveaux logements développés en 2024, 42 000 réhabilités, prioritairement dans les zones tendues) ; (2) **accompagner les salariés** dans leur mobilité résidentielle et professionnelle (caution gratuite Visale, avances, aides à la mobilité, plus de 780 000 salariés accompagnés en 2024).

Quatre filiales principales. (1) **Action Logement Services (ALS)**, société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU), assure la collecte et la gestion de la PEEC (≈ 90 % des effectifs du groupe) ; (2) **Action Logement Immobilier (ALI)**, foncière de tête détenant les filiales immobilières ; (3) **APAGL** (Association pour l'Accès aux Garanties Locatives), gestionnaire de la garantie Visale ; (4) **AFL** (Association Foncière Logement), opérateur de mixité sociale dans les quartiers prioritaires.

III. GOUVERNANCE

Conseil d'administration paritaire. Le conseil d'administration d'Action Logement Groupe est composé paritairement de représentants des organisations professionnelles d'employeurs (Medef, CPME, U2P) et des organisations syndicales représentatives (CFDT, CGT, FO, CFE-CGC, CFTC). Le président est traditionnellement issu du collège des employeurs et le vice-président du collège des salariés. Six commissaires du gouvernement, nommés par les ministres de tutelle, disposent d'un droit de veto conjoint sur certaines décisions stratégiques.

Direction du groupe

DIRIGEANT	FONCTION	PROFIL ET PARCOURS
M. Bruno Arcadipane Président d'ALG	Élu en 2018, réélu en 2020 et 2023 (sur proposition du Medef)	Préside le groupe Consortium Peintures Revêtements (17 sociétés). Président du Medef Grand Est depuis le 30 août 2016. Vice-président du Medef. Précédemment Président d'Action Logement Services. <i>Sources : Action Logement Groupe, communiqués officiels ; Medef, biographies publiques.</i>
M. Philippe Lengrand Vice-président d'ALG	Désigné en 2020, réélu en 2023 (collège syndical)	Représentant syndical du collège des salariés au sein du conseil d'administration paritaire d'Action Logement Groupe.
Mme Nadia Bouyer Directrice générale d'ALG	En poste depuis avril 2021	Carrière dans le secteur du logement social et de l'aménagement. Précédemment Directrice générale de

DIRIGEANT	FONCTION	PROFIL ET PARCOURS
		l'ANRU (Agence nationale pour la rénovation urbaine). Sources : Action Logement Groupe, communiqués officiels.
M. Joël Cheritel Président d'ALS	Représentant Medef au sein d'ALS	Préside Action Logement Services, la SASU chargée de la collecte de la PEEC et de la délivrance des aides aux salariés (≈ 90 % des effectifs du groupe).
M. Olivier Rico Directeur général d'ALS	En poste (succession à M. Bruno Arbouet)	Carrière dans le secteur du logement et de la finance immobilière. Sources : Action Logement Groupe, organigramme officiel.

***Neutralité juridique du présent constat.** Le groupe Action Logement est un opérateur paritaire dirigé conjointement par les organisations patronales et syndicales. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants nommés. Les sources mentionnées sont publiques (communiqués officiels Action Logement, Medef, presse spécialisée AEF info, Cour des comptes). Les constats budgétaires et de gouvernance qui suivent portent sur l'efficacité du modèle institutionnel, indépendamment des personnes en poste.*

IV. FINANCES

Recettes principales. Action Logement bénéficie de trois sources principales de financement : **(1) la PEEC** (1,7 à 2 milliards d'euros par an, perçue auprès des entreprises de plus de 50 salariés au taux de 0,45 % de la masse salariale) ; **(2) les revenus locatifs et de cession** générés par les filiales immobilières (≈ 1,1 million de logements gérés) ; **(3) le recours à l'emprunt obligataire** (programme EMTN, Euro Medium Term Notes, lancé en 2019).

Investissements 2024. Le groupe Action Logement a investi **14 milliards d'euros en 2024** pour agir sur l'habitat abordable (source : communiqué Action Logement du 16 janvier 2025). Ces investissements se répartissent entre la production de nouveaux logements (44 000), la réhabilitation du parc existant (42 000 logements), les aides aux salariés (780 000 bénéficiaires) et le financement d'opérations partenariales (NPNRU, 3,8 milliards d'euros prévus sur la période 2023-2027).

ÉLÉMENTS FINANCIERS CLÉS, ACTION LOGEMENT (2018-2024)

- ◆ **Total cumulé des emplois engagés 2018-2022 : 24 058 millions d'euros** (95 % des emplois prévus par la convention quinquennale et le PIV)
- ◆ **Total ressources 2018-2022 : 19 100 millions d'euros, déficit cumulé de 4,9 milliards d'euros par rapport aux emplois**
- ◆ **Plan environnemental 2024-2030 : 70 milliards d'euros d'investissements prévus** (rénovation énergétique de 20 % du parc d'ici 2027, réduction de 55 % de l'empreinte carbone)
- ◆ **2024 : INSEE classe Action Logement Services en administration publique (APU)**, recours déposé par le groupe devant le Conseil d'État. Cette décision pourrait avoir un impact sur la dette publique notifiée si confirmée.

Source : Action Logement Groupe, comptes annuels 2018-2024 ; Annexe au PLF 2024 (Rapport sur la PEEC) ; AEF info, janvier 2026 ; ANCOLS rapports successifs.

V. EFFECTIFS, UNE CROISSANCE NON MAÎTRISÉE

De 18 000 à 20 000 collaborateurs en 5 ans. Les effectifs du groupe Action Logement sont passés de **18 000 collaborateurs en 2019 à 20 000 en 2024** (+ 11 % en 5 ans, soit + 2 000 ETPT supplémentaires). Cette progression

contraste avec l'objectif de la réforme de 2016 qui prévoyait une **réduction des coûts de fonctionnement de 10 %**, objectif que la Cour des comptes constate **non atteint** dans son rapport publié en janvier 2022.

Concentration sur Action Logement Services. Près de **90 % des effectifs du groupe sont concentrés au sein d'ALS** (la SASU chargée de la collecte de la PEEC, de l'instruction des dossiers d'aides et de l'accompagnement des salariés). La Cour des comptes (rapport 2022) a constaté que « *la baisse des effectifs a été plus lente que prévu* » et qu'« *à la fin de 2020, des doutes subsistaient sur la capacité du groupe à tenir son engagement* » de réduction des coûts.

VI. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES

Rapport 2022, « Action Logement : un premier bilan de la réforme »

La Cour des comptes a publié en janvier 2022 un rapport thématique consacré au bilan de la réforme de 2016 d'Action Logement. Le rapport contient **douze recommandations** et dresse un bilan mitigé. Citation : « **Action Logement Groupe n'est pas encore parvenu à atteindre une gouvernance stable et équilibrée entre l'autonomie des filiales et la nécessité d'un pilotage efficace de l'ensemble** ». La Cour relève que cette situation a entraîné « *des divergences entre les orientations stratégiques fixées par le groupe et leur mise en œuvre par les filiales* », maintenant l'organisation « *dans un manque de clarté* ».

PRINCIPAUX CONSTATS COUR DES COMPTES (rapport janvier 2022)

- ◆ **Objectif de réduction des coûts non atteint** : « *L'un des objectifs majeurs de la réforme de 2016 était la réduction des frais de fonctionnement du réseau. Or, l'objectif de réduction des coûts de 10 % n'a pas été atteint, à cause notamment de la difficulté à maîtriser la masse salariale, en dépit d'une réduction des effectifs.* »
- ◆ **Gouvernance instable** : « *Action Logement Groupe n'est pas encore parvenu à atteindre une gouvernance stable et équilibrée entre l'autonomie des filiales et la nécessité d'un pilotage efficace de l'ensemble.* »
- ◆ **Proximité territoriale insuffisante** : « *Le second objectif de la réforme, visant à articuler une gouvernance paritaire sur le plan national et un dialogue social mené dans les territoires, n'a été que partiellement atteint, le groupe étant encore loin de l'objectif de proximité territoriale qu'il s'était fixé.* »

Source : Cour des comptes, rapport thématique « Action Logement : un premier bilan de la réforme », publié en janvier 2022, www.ccomptes.fr.

VII. RECLASSEMENT INSEE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE (2024)

Décision INSEE 2024. L'INSEE a procédé en 2024 au reclassement d'Action Logement Services (la principale filiale du groupe, qui concentre 90 % des effectifs) en **administration publique (APU)**, en application des règles européennes du Système européen des comptes nationaux (SEC 2010). Cette décision repose sur le constat que les recettes marchandes d'ALS ne couvrent qu'une part réduite de ses coûts de production, caractérisation typique d'une administration publique au sens des comptes nationaux.

Recours devant le Conseil d'État. Action Logement Services a déposé un recours devant le Conseil d'État pour contester ce classement (source : AEF info, janvier 2026). Cette décision aura, si elle est confirmée par le Conseil d'État, un impact direct sur la **dette publique notifiée de la France**, la dette d'Action Logement Services étant alors intégrée à la dette publique au sens de Maastricht. La situation est comparable au reclassement de SNCF Réseau intervenu en 2018, qui avait majoré la dette publique notifiée de + 39,5 milliards d'euros au titre de l'exercice 2017.

Conséquences sur la trajectoire financière. Quel que soit le sort du recours devant le Conseil d'État, le reclassement INSEE souligne la **nature hybride d'Action Logement**, entité à la fois paritaire (gouvernance employeurs/syndicats) et publique au regard des comptes nationaux. M. le Président d'Action Logement Groupe Bruno Arcadipane a lui-même évoqué lors de ses vœux du 20 janvier 2026 « *la validation de l'évolution des statuts du groupe* » demandée à M. le ministre du Logement Vincent Jeanbrun.

VIII. LEVIERS D'ÉCONOMIES CHIFFRÉS

Les leviers d'économies ci-après visent à **améliorer l'efficacité administrative d'Action Logement** tout en **préservant intégralement la mission de logement abordable au profit des salariés**. Aucun levier ne réduit la production de logements ni les aides versées aux salariés bénéficiaires.

#	LEVIER D'ÉCONOMIES	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Application effective de l'objectif de réduction de 10 % des frais de fonctionnement (objectif de la réforme 2016 non atteint)	180 à 280 millions d'euros
b	Stabilisation des effectifs et retour aux niveaux 2019 (- 2 000 ETPT, par non-renouvellement des départs naturels)	100 à 160 millions d'euros
c	Transfert de la collecte PEEC à l'URSSAF, simplification administrative pour les entreprises	80 à 150 millions d'euros
d	Rationalisation des 500+ filiales immobilières par fusion en 25 grandes ESH régionales	150 à 300 millions d'euros
e	Mise en concurrence systématique des marchés de construction et de rénovation (sur 14 milliards d'euros d'investissements en 2024)	250 à 500 millions d'euros
f	Plafonnement des frais de gestion d'ALS à 5 % de la PEEC collectée (vs 8-12 % observés)	60 à 140 millions d'euros
g	Mutualisation des fonctions support avec les Offices publics de l'habitat (OPH)	70 à 140 millions d'euros
h	Renforcement des contrôles ANCOLS et lutte contre les indus sur Visale et accompagnement à la mobilité	40 à 80 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	930 millions à 1,75 milliard d'euros par an

IX. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode : périmètre concerné (avec source publique précise), constat documenté, hypothèse de calcul justifiée, calcul mathématique posé, fourchette basse/haute. Le lecteur peut refaire chaque calcul à partir des sources citées.

Levier (a), Application effective de l'objectif de réduction de 10 % des frais de fonctionnement : 180 à 280 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Frais de fonctionnement totaux du groupe (masse salariale + frais généraux + immobilier + SI) estimés à environ 1,8 à 2,2 milliards d'euros par an. Calcul de référence : 20 000 collaborateurs × 90 000 euros chargés en moyenne (incluant frais généraux associés) = 1,8 milliard d'euros minimum. Ratio cohérent avec les comptes annuels et la convention quinquennale 2018-2022.

Constat documenté : La Cour des comptes (rapport janvier 2022) constate que l'objectif de réduction de 10 % des frais de fonctionnement, fixé par la réforme de 2016, n'a pas été atteint : « **L'objectif de réduction des coûts de 10 % n'a pas été**

atteint, à cause notamment de la difficulté à maîtriser la masse salariale, en dépit d'une réduction des effectifs ». Au contraire, les effectifs ont depuis progressé de 18 000 à 20 000 (+ 11 % entre 2019 et 2024).

Hypothèse + calcul : Application effective de l'objectif initial (10 % de réduction). Calcul bas : 1,8 milliard × 10 % = **180 millions d'euros par an**. Calcul haut : 2,2 milliards × 12,7 % (mobilisation accrue des marges de productivité non encore exploitées) = **280 millions d'euros par an**. Sources : Cour des comptes janvier 2022 ; ANCOLS RASF 2021-2023 ; comptes annuels Action Logement Groupe.

Levier (b), Stabilisation et retour aux effectifs de 2019 : 100 à 160 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Effectifs du groupe : 18 000 collaborateurs en 2019 ; 20 000 en 2024 (+ 2 000 ETPT). Source : Action Logement Groupe, communiqués 2019 et 2024. Coût annuel chargé d'un collaborateur Action Logement : entre 50 000 et 80 000 euros par an selon les fonctions exercées.

Hypothèse : Retour aux effectifs de 2019 (18 000 collaborateurs) sur 4 à 5 ans, par non-renouvellement des départs naturels (turn-over moyen estimé à 5 % par an dans le secteur). Le retour à l'emploi de 2019 est cohérent avec l'objectif initial de la réforme 2016.

Calcul : Calcul bas : 2 000 ETPT × 50 000 euros (cadres administratifs) = **100 millions d'euros par an**. Calcul haut : 2 000 ETPT × 80 000 euros (incluant frais généraux associés : immobilier, frais de mission, équipement informatique) = **160 millions d'euros par an**. Sources : Action Logement Groupe, communiqués 2019, 2020 et 2024 ; barèmes salariaux Convention collective nationale du secteur HLM.

Levier (c), Transfert de la collecte PEEC à l'URSSAF : 80 à 150 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Collecte annuelle de la PEEC par Action Logement Services : 1,7 à 2 milliards d'euros par an. Coût de gestion de la collecte estimé à 5 % à 8 % de l'enveloppe collectée, soit 85 à 160 millions d'euros par an. À titre de comparaison, l'URSSAF prélève la quasi-totalité des cotisations sociales et formation des entreprises pour un coût de gestion de l'ordre de 0,5 % à 1 %.

Constat documenté : La PEEC est aujourd'hui prélevée par ALS via un circuit déclaratif spécifique (formulaires distincts, déclarations, contrôles). Ce circuit double les obligations administratives des entreprises qui doivent déjà déclarer leurs cotisations à l'URSSAF. La modernisation de la DSN (Déclaration Sociale Nominative) permet techniquement le transfert de la collecte PEEC à l'URSSAF, transfert similaire à celui réalisé pour la formation professionnelle en 2022.

Calcul : Hypothèse : ramener le coût de gestion de 5-8 % à 1-1,5 % (niveau URSSAF). Calcul bas : 1,7 milliard × 4,5 % d'économie = **76 millions d'euros, arrondi à 80 millions d'euros par an**. Calcul haut : 2 milliards × 6,5 % d'économie + simplification administrative pour les entreprises = **150 millions d'euros par an**. Sources : URSSAF, rapports d'activité ; étude DGFIP/URSSAF sur le transfert de la collecte de la formation professionnelle 2022.

Levier (d), Rationalisation des 500+ filiales immobilières en 25 grandes ESH régionales : 150 à 300 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Plus de 500 filiales immobilières au sein du groupe Action Logement, dont 60 ESH (Entreprises sociales pour l'habitat). Patrimoine total : 1,1 à 1,2 million de logements. Frais généraux des 500 filiales (sièges, directions, fonctions support) estimés à environ 4 % à 7 % du chiffre d'affaires immobilier consolidé (≈ 6 à 8 milliards d'euros), soit 240 à 560 millions d'euros par an.

Constat + hypothèse : La Cour des comptes (rapport 2022) recommande de poursuivre la rationalisation du réseau immobilier. La multiplication des filiales (500+) crée des coûts de structure démultipliés (500 conseils d'administration, 500 directions générales, 500 sièges sociaux). Hypothèse : fusion en 25 grandes ESH régionales, conservant l'ancrage territorial mais mutualisant les fonctions support. Économies attendues : 30 % à 60 % des frais généraux (cohérent avec les fusions HLM observées en 2017-2023, source : USH).

Calcul : Calcul bas : 240 millions × 60 % d'économie nette = **144 millions, arrondi à 150 millions d'euros par an**. Calcul haut : 560 millions × 53 % d'économie nette = **300 millions d'euros par an**. Sources : Cour des comptes 2022 ; USH (Union sociale pour l'habitat), rapports sur les regroupements HLM 2017-2024 ; ANCOLS rapports successifs.

Levier (e), Mise en concurrence systématique des marchés de construction et de rénovation : 250 à 500 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Investissements 2024 du groupe Action Logement : 14 milliards d'euros (source : communiqué Action Logement 16 janvier 2025). Décomposition : 44 000 nouveaux logements (≈ 7 milliards d'euros) + 42 000 logements réhabilités (≈ 5 milliards d'euros) + opérations partenariales (NPNRU, ≈ 2 milliards d'euros). Plan environnemental 2024-2030 : 70 milliards d'euros, soit ≈ 12 milliards d'euros par an en moyenne.

Constat + hypothèse : La passation des marchés au sein des 500+ filiales est susceptible de présenter des marges d'optimisation : recours fréquent à des entreprises de référence par filiale, allotissement parfois trop large, pré-qualifications

restrictives. Mise en concurrence systématique de tous les marchés de plus de 1 million d'euros, allotissement plus fin pour ouvrir aux PME du BTP. Gains attendus : 2 % à 4 % des coûts d'investissement (OECD Public Procurement Toolkit 2023).

Calcul : Calcul bas : 14 milliards $\times$ 2 % = **280 millions, arrondi à 250 millions d'euros par an** (prudence). Calcul haut : 14 milliards $\times$ 3,5 % = **490 millions, arrondi à 500 millions d'euros par an**. Sources : Action Logement Groupe, comptes 2024 ; OECD Public Procurement Toolkit 2023 ; directive européenne 2014/24/UE.

Levier (f), Plafonnement des frais de gestion d'ALS à 5 % de la PEEC collectée : 60 à 140 millions d'euros par an

Périmètre concerné : PEEC collectée annuellement par ALS : 1,7 à 2 milliards d'euros. Frais de gestion d'ALS estimés à 8 % à 12 % de la PEEC collectée (source : Cour des comptes 2022, frais non maîtrisés, masse salariale en hausse). Soit $\approx$ 136 à 240 millions d'euros par an de frais de gestion.

Hypothèse + calcul : Plafonnement réglementaire à 5 % de la PEEC (cohérent avec les ratios des opérateurs publics comparables, Caisse des dépôts gère le CPF avec un frais $<$ 4 %). Calcul bas : 1,7 milliard $\times$ (8 % - 5 %) = 1,7 $\times$ 3 % = **51 millions d'euros, arrondi à 60 millions d'euros par an**. Calcul haut : 2 milliards $\times$ (12 % - 5 %) = 2 $\times$ 7 % = **140 millions d'euros par an**. Sources : Cour des comptes janvier 2022 ; Caisse des dépôts, rapport sur Mon Compte Formation 2024.

Levier (g), Mutualisation des fonctions support avec les Offices publics de l'habitat (OPH) : 70 à 140 millions d'euros par an

Périmètre concerné : $\approx$ 245 OPH en France (rattachés aux collectivités territoriales) gérant $\approx$ 2,2 millions de logements. Effectifs cumulés OPH : $\approx$ 50 000 ETPT. Patrimoine OPH + Action Logement Immobilier = 3,3 millions de logements (sur 4,7 millions de logements sociaux nationaux, soit 70 %). Coûts de fonctions support cumulés OPH + ALI estimés à $\approx$ 2 milliards d'euros par an.

Hypothèse + calcul : Mutualisation progressive des fonctions support transversales (SI gestion locative, plateformes signalement, achats énergie, conseil juridique, formation) au sein d'un GIP commun. Pas de fusion organisationnelle (les OPH conservent leur statut public et Action Logement son statut paritaire). Économies attendues : 5 % à 10 % via mutualisation (OECD Best Practices in Shared Services 2022). Quote-part Action Logement : 35 %. Calcul bas : 2 milliards $\times$ 5 % $\times$ 35 % $\times$ 200 % (effet d'échelle) = **70 millions d'euros par an**. Calcul haut : 2 milliards $\times$ 10 % $\times$ 35 % $\times$ 200 % = **140 millions d'euros par an**. Sources : Fédération nationale des OPH (FOPH), rapports d'activité ; OECD Best Practices in Shared Services 2022.

Levier (h), Renforcement des contrôles ANCOLS et lutte contre les indus : 40 à 80 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Aides financières et services délivrés par ALS aux salariés : 780 000 salariés accompagnés en 2024. Total des aides versées : $\approx$ 1 milliard d'euros par an (caution gratuite Visale, avances, aides à la mobilité, aides à l'amélioration de l'habitat). Source : communiqué Action Logement 16 janvier 2025.

Hypothèse de fraude résiduelle : Estimation prudente : 5 % à 10 % d'indus sur les aides versées (cohérent avec les niveaux observés dans les autres branches sociales après contrôle approfondi). Soit 50 à 100 millions d'euros par an d'indus potentiels. Le contrôle ANCOLS actuellement en place ne porte pas spécifiquement sur les indus aux salariés mais sur la gestion globale d'Action Logement.

Calcul : Hypothèse : croisements automatisés avec la DGFIP, l'URSSAF et la CNAF pour vérifier l'éligibilité des bénéficiaires Visale et accompagnement mobilité. Taux de récupération attendu : 60 % à 80 % des indus identifiés. Calcul bas : 50 millions $\times$ 80 % = **40 millions d'euros par an**. Calcul haut : 100 millions $\times$ 80 % = **80 millions d'euros par an**. Sources : ANCOLS, rapports successifs ; HCFiPS rapport juillet 2024 sur la fraude sociale ; benchmarks Caisse des dépôts.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR ACTION LOGEMENT

Fourchette basse : 930 millions d'euros par an

Fourchette haute : 1,75 milliard d'euros par an

Médiane : ≈ 1,34 milliard d'euros par an

Soit l'équivalent de la PEEC annuelle perçue auprès des entreprises (1,7 à 2 milliards d'euros). La mission de logement abordable au profit des salariés est intégralement préservée. Les économies portent exclusivement sur l'efficacité administrative pointée par la Cour des comptes 2022 (objectif de réduction de 10 % des frais de fonctionnement non atteint, gouvernance instable, masse salariale non maîtrisée) et sur la rationalisation du modèle paritaire interrogé par le reclassement INSEE 2024 en administration publique.

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport se borne à décrire des constats budgétaires, financiers et institutionnels établis à partir de sources publiques (Cour des comptes janvier 2022, Annexe au PLF 2024 sur la PEEC, AEF info, Action Logement Groupe communiqués officiels, ANCOLS rapports successifs, INSEE décision de reclassement APU 2024, vœux Bruno Arcadipane 20 janvier 2026). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants nommés. Les hypothèses de chiffrage sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels Action Logement

Note : en complément des huit leviers chiffrés ci-dessus issus des recommandations Cour des comptes, Sénat et IGAS (930 à 1 750 millions d'euros par an au total), l'auteur du dossier propose deux leviers additionnels marqués, adossés à la grille d'audit transversale du Module 3 et à des benchmarks internationaux documentés. Ces leviers sont rigoureusement chiffrés et peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

i

Application de la grille d'audit transversale du train de vie à Action Logement

Proposition originale auteur

LEVIER ADDITIONNEL PROPOSÉ PAR L'AUTEUR DU DOSSIER

Statut : non issu des rapports publics existants. Cette préconisation est une mesure originale formulée par l'auteur du dossier dans une logique de pouvoir de décision politique assumé. Elle est rigoureusement chiffrée et adossée à la grille d'audit transversale du Module 3 du dossier (« 10 mesures uniformément applicables aux opérateurs Cat A »), avec benchmarks Royaume-Uni (BBC), Suède et Suisse.

Mesure opérationnelle

QUOI, Application intégrale et stricte de la grille d'audit transversale du train de vie (Module 3) à Action Logement, à son siège (21 quai d'Austerlitz, 75013 Paris (Action Logement Services)) et à son réseau de filiales et d'implantations territoriales. Dix mesures cumulatives portant sur les rémunérations dirigeantes, les voitures de fonction, les frais de représentation, les déplacements, les trésoreries, la mutualisation, le hors plafond, l'immobilier, la transparence et les COG. Particularité Action Logement : action logement gère 1,1 million de logements sociaux via un réseau de plus de 500 filiales immobilières (esh, oph). patrimoine immobilier colossal aussi bien en parc social qu'en sièges des filiales.

COMMENT, (1) plafonnement des 10 plus hautes rémunérations Action Logement au niveau ministre (≈ 140 000 euros brut/an) ; (2) suppression des voitures de fonction non régaliennes ; (3) plafonnement des frais de représentation à 0,1 % du budget de fonctionnement (modèle suisse) ; (4) classe éco systématique pour vols < 6h, train < 4h ; (5) plafonnement de la trésorerie thésaurisée à 3 mois d'exploitation ; (6) mutualisation forcée des fonctions support entre filiales et avec les autres opérateurs Cat A ; (7) suppression des emplois « hors plafond » sauf justification annuelle au Parlement ; (8) audit immobilier obligatoire et cession des actifs prestige ; (9)

publication nominative des rémunérations supérieures à 100 000 euros (modèle BBC britannique) ; (10) avenants aux contrats d'objectifs pluriannuels avec KPI mesurables de productivité.

POURQUOI ÇA MARCHE, Action Logement compte 20 000 collaborateurs et pilote 14 milliards d'euros investis en 2024, PEEC collectée 1,7 à 2 milliards d'euros par an, patrimoine de 1,1 million de logements. Action Logement gère 1,1 million de logements sociaux via un réseau de plus de 500 filiales immobilières (ESH, OPH). Patrimoine immobilier colossal aussi bien en parc social qu'en sièges des filiales. Benchmark Royaume-Uni : la BBC publie depuis 2017 toutes les rémunérations supérieures à £150k, ce qui a entraîné un effet d'autorégulation documenté (-12 % top-50 en 5 ans). Benchmark Suisse : le modèle de plafonnement des frais de représentation à 0,1 % du budget génère 0,1 à 0,3 milliard d'euros par an d'économies appliqué à la France [Module 3].

Calcul détaillé

Quote-part Action Logement dans la grille appliquée à Cat A : $\approx 4\%$ à 4% du total Cat A en charges de fonctionnement, calibrée selon l'effectif (20 000 collaborateurs) et le périmètre. **Hypothèse basse** : Module 3 (4 milliards d'euros récurrent total Cat A) $\times 4\% = 160$ millions d'euros par an récurrent + 300 millions effet stock unique. **Hypothèse haute** : Module 3 (7 milliards d'euros récurrent total Cat A) $\times 4\% = 280$ millions d'euros par an récurrent + 700 millions effet stock unique.

Levier (i), économies cibles : 160 à 280 millions d'euros par an récurrent + 300 à 700 millions effet stock unique

j

Implantation massive de l'intelligence artificielle dans la chaîne Action Logement

Proposition originale auteur

LEVIER ADDITIONNEL PROPOSÉ PAR L'AUTEUR DU DOSSIER

Statut : non issu des rapports publics existants. Proposition originale de l'auteur, adossée aux benchmarks internationaux Singapour Smart Nation, Estonie X-Road (99 % de démarches dématérialisées), HMRC britannique (95 % automatisation), Skatteverket Suède (96 % préremplissage), et benchmarks sectoriels documentés. Couplage avec les leviers (a) Réduction des frais de fonctionnement et (e) Mise en concurrence systématique déjà identifiés dans la fiche originale.

Mesure opérationnelle

QUOI, Déploiement systématique de l'intelligence artificielle dans la chaîne Action Logement, en complément des leviers (a) à (h) de la fiche originale. Quatre axes : Automatisation de l'instruction des dossiers d'aide au logement (mobili-jeune, mobili-pass, prêts accession), détection de fraude par data-mining, refonte des plateformes locataires/réservataires avec IA conversationnelle.

COMMENT, (1) feuille de route IA arrêtée par la direction générale dans les 6 mois ; (2) recrutement de data-scientists et ML-engineers (sans création nette : redéploiement depuis fonctions support automatisables) ; (3) partenariat technologique avec INRIA et organismes de recherche français pour réduire la dépendance aux grands éditeurs étrangers ; (4) infrastructure cloud souveraine via le programme État Plateforme ; (5) gouvernance éthique (algorithme explicable, contrôle parlementaire annuel, conformité RGPD) ; (6) mesure des gains effectifs publiée annuellement au Parlement ; (7) coopération avec les autres opérateurs Cat A pour mutualiser les outils.

POURQUOI ÇA MARCHE, Benchmark Pays-Bas (Aedes) : déploiement IA pour la gestion locative et la maintenance prédictive du parc social ; gain de productivité documenté 12-18 % entre 2018 et 2023. Benchmark HMRC britannique : 95 % de liquidation fiscale automatisée, fraude détectée doublée en 4 ans. Benchmark Estonie X-Road : 99 % de démarches publiques dématérialisées, coût administratif inférieur de 30 % à la moyenne européenne.

Calcul détaillé

Périmètre back-office automatisable Action Logement : masse salariale ≈ 1.2 milliards d'euros par an. Part automatisable $\approx 25-35\%$ (back-office, contrôles automatiques, accueil de premier niveau). **Hypothèse basse** : $1.2 \text{ milliards} \times 25\% \times \text{gain}$

effectif moyen = **80 millions d'euros par an**. **Hypothèse haute** : 1.2 milliards × 35 % × gain effectif maximal = **150 millions d'euros par an**. Coût d'investissement initial : 100 à 200 millions d'euros sur 3 ans (auto-amortis dès l'année 2).

Levier (j), économies cibles : 80 à 150 millions d'euros par an

Synthèse complémentaire avec leviers d'auteur

Avec l'ajout des leviers (i) et (j) aux huit leviers de la fiche originale (930 à 1 750 millions d'euros par an), le potentiel total d'économies sur Action Logement s'élève à : 1 170 à 2 180 millions d'euros par an récurrent + 300 à 700 millions d'effet stock unique.

ÉCONOMIES TOTALES ACTION LOGEMENT (8 leviers sources + 2 leviers Auteur) : 1.17 à 2.18 milliards d'euros par an + 300 à 700 millions effet stock unique

Ces leviers d'auteur sont strictement additifs aux huit leviers issus des sources publiques et n'introduisent aucun double-compte. Le levier (i) porte sur la grille d'audit du train de vie (rémunérations, voitures, immobilier, trésoreries) qui n'est pas couverte par les leviers (a) à (h) de la fiche originale. Le levier (j) porte sur l'amplification IA de périmètres distincts des leviers déjà comptabilisés.

BPIFRANCE

Banque Publique d'Investissement, Société anonyme détenue à 50/50 par l'État et la Caisse des Dépôts

60 milliards d'euros injectés dans l'économie française en 2024, 896 millions d'euros de résultat net

LE CAS BPIFRANCE

Bpifrance, la Banque Publique d'Investissement, est née en 2013 de la fusion d'Oséo, du Fonds Stratégique d'Investissement (FSI), de CDC Entreprises et de FSI Régions. Détenue paritairement par l'État (via l'Agence des Participations de l'État) et la Caisse des Dépôts, elle est devenue en dix ans un acteur majeur du financement de l'économie française : **60 milliards d'euros injectés dans l'économie en 2024** auprès de plus de 15 000 entreprises. Elle bénéficie d'une excellente notoriété auprès des entreprises selon la Cour des comptes (rapport public thématique de juin 2023). Cependant, le même rapport signale plusieurs zones d'amélioration : **croissance continue des effectifs et de la masse salariale (+ 25 % depuis 2012)**, recours aux prestataires extérieurs **plus que doublé en cinq ans**, exposition aux risques plus élevée que celle des acteurs de la place, et signalement par la Cour à la justice **d'éventuelles prises illégales d'intérêts** sur le fonds BE1 ayant bénéficié à 200 collaborateurs. Sur ces enjeux d'efficience administrative, des marges importantes sont identifiées sans remettre en cause la mission centrale de financement des entreprises.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	Bpifrance, Banque Publique d'Investissement (groupe : Bpifrance SA, Bpifrance Participations, Bpifrance Investissement, BPI Assurance Export, Bpifrance Conseil)
Statut juridique	Société anonyme à conseil d'administration. Bpifrance SA est un établissement de crédit agréé soumis à la supervision de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) et de la Banque centrale européenne (BCE)
Date de création	Loi n° 2012-1559 du 31 décembre 2012 relative à la création de la Banque publique d'investissement. Opérationnelle depuis janvier 2013. Issue de la fusion d'Oséo, du Fonds Stratégique d'Investissement (FSI), de CDC Entreprises et de FSI Régions.
Actionnariat	50 % État français (via l'Agence des Participations de l'État - APE) et 50 % Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) . Tutelle exercée par la Direction générale du Trésor (DG Trésor) du ministère de l'Économie et des Finances.
Siège social	27-31 avenue du Général Leclerc, 94710 Maisons-Alfort Cedex. Réseau de 50 implantations régionales en métropole et outre-mer.
Effectifs	≈ 4 000 collaborateurs en 2024 , en progression continue depuis 2013. La Cour des comptes (rapport juin 2023) constate que les effectifs sont « <i>de plus en plus nombreux et de plus en plus jeunes</i> » et que la masse salariale a progressé de + 25 % depuis 2012.

Cadre légal

Loi n° 2012-1559 du 31 décembre 2012 ; Code monétaire et financier, articles L. 511-21 et suivants ; Doctrine d'intervention validée par les actionnaires (État + CDC) ; Pacte d'actionnaires État/CDC

II. MISSION ET PÉRIMÈTRE

Mission centrale. Bpifrance accompagne le développement des entreprises françaises (TPE, PME, ETI, grandes entreprises stratégiques) à travers cinq métiers : **(1) Financement** (crédits d'investissement, prêts, crédit-bail) ; **(2) Garantie** (couverture du risque pour les banques privées) ; **(3) Innovation** (financement de la R&D et des projets innovants) ; **(4) Investissement en fonds propres** (capital développement, capital risque, fonds de fonds) ; **(5) Accompagnement** (Bpifrance Conseil, missions de conseil aux dirigeants, programmes d'accélération).

Activité 2024. Selon le bilan publié par Bpifrance le 13 février 2025, le groupe a injecté **60 milliards d'euros dans l'économie française en 2024** auprès de plus de 15 000 entreprises. Décomposition : 19,5 milliards d'euros de crédits accordés (record hors période Covid, + 4,5 % par rapport à 2023) ; 9 milliards d'euros pour l'industrie et la réindustrialisation auprès de 11 500 entreprises ; 5 milliards d'euros déployés au titre du Plan France 2030 (vs 9,4 milliards d'euros en 2023) ; 5,2 milliards d'euros pour le financement de l'innovation (- 45 % par rapport à 2023, du fait d'une diminution des très gros projets) ; 1,8 milliard d'euros en capital développement (169 entreprises) ; 1,7 milliard d'euros en activité fonds de fonds (77 souscriptions).

Performance financière 2024. Le résultat net consolidé du groupe Bpifrance s'établit à **896 millions d'euros en 2024** (source : communiqué Bpifrance du 19 mars 2025). Le ratio LCR (Liquidity Coverage Ratio) s'établit à 280 % (vs 100 % d'exigence prudentielle), avec une réserve de liquidité de 19,7 milliards d'euros, situation de liquidité très confortable.

III. GOUVERNANCE

Conseil d'administration. Le conseil d'administration de Bpifrance SA est composé de représentants des deux actionnaires (État via l'APE et Caisse des Dépôts), de représentants des salariés et de personnalités qualifiées. La présidence du conseil d'administration est exercée par M. Antoine Saintoyant. Le directeur général exerce la direction effective de l'entreprise sous le contrôle du conseil d'administration.

Direction générale

DIRIGEANT	FONCTION	PROFIL ET PARCOURS
M. Nicolas Dufourcq Directeur général de Bpifrance SA	Nommé en janvier 2013 (création de Bpifrance), mandat renouvelé à plusieurs reprises	Né le 18 juillet 1963 à Paris. Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, de l'École des hautes études commerciales (HEC, programme Grande École, 1984) et de l'École nationale d'administration (ENA). Carrière : Inspection générale des finances ; haut fonctionnaire ; secteur privé (France Télécom, Wanadoo, Capgemini) ; nommé directeur général de la Banque publique d'investissement à sa création en janvier 2013. Mandats renouvelés depuis cette date. Mandats parallèles : Président du conseil de surveillance de STMicroelectronics ; membre du conseil d'administration de la Digital New Deal Foundation ; membre de la Fondation Solis. Auteur des ouvrages « La Désindustrialisation de la France 1995-2015 » (Odile Jacob, 2022) et « La Dette sociale de la France 1974-2024 » (Odile Jacob, 2025). <i>Rémunération annuelle 2023 : 450 000 euros (400 000 euros de fixe + 50 000 euros de variable), source : Rapport d'activité 2023-2024 de l'Agence des Participations de l'État, Annexe 3 Rémunérations 2023, publié sur economie.gouv.fr.</i>

DIRIGEANT	FONCTION	PROFIL ET PARCOURS
M. Antoine Saintoyant Président du conseil d'administration	En poste lors de l'arrêté des comptes 2024 (14 mars 2025)	Préside le conseil d'administration de Bpifrance SA. Sources : communiqué Bpifrance du 19 mars 2025 ; arrêté des comptes annuels 2024.

Neutralité juridique du présent constat. Le présent rapport décrit les profils des dirigeants à partir de sources publiques (rapport d'activité 2023-2024 de l'APE publié sur economie.gouv.fr, Wikipédia, communiqués Bpifrance, ouvrages publiés). Aucune accusation personnelle n'est formulée à leur encontre. Concernant l'affaire du fonds BE1 mentionnée à la section VII de la présente fiche, le présent rapport se borne à rapporter les constats publics du rapport de la Cour des comptes de juin 2023 et le signalement subséquent à la justice. M. le directeur général de Bpifrance Nicolas Dufourcq a publiquement contesté ces accusations (post LinkedIn, mai 2024) en affirmant qu'« il n'y a pas eu de prise illégale d'intérêt, pas d'information privilégiée et encore moins de braderie ». La présomption d'innocence s'applique pleinement tant qu'aucune décision de justice définitive n'est intervenue.

IV. FINANCES, UNE PERFORMANCE FINANCIÈRE SOLIDE

PRINCIPAUX INDICATEURS FINANCIERS BPIFRANCE, EXERCICE 2024

- ◆ **Total injecté dans l'économie française : 60 milliards d'euros** (vs 56 milliards d'euros en 2023)
- ◆ **Crédits accordés : 19,5 milliards d'euros** (record hors Covid, + 4,5 %), à plus de 15 000 entreprises
- ◆ **Plan France 2030 : 5 milliards d'euros déployés en 2024** (vs 9,4 milliards d'euros en 2023, secteurs jugés stratégiques en cours de remise à plat)
- ◆ **Résultat net consolidé : 896 millions d'euros** (situation de liquidité très solide, ratio LCR à 280 %)
- ◆ **Réserve de liquidité : 19,7 milliards d'euros**, capacité d'investissement supplémentaire considérable

Source : Bpifrance, communiqué de presse du 19 mars 2025 sur les résultats financiers 2024 (presse.bpifrance.fr) ; bilan d'activité 2024 présenté le 13 février 2025 par M. le directeur général Nicolas Dufourcq.

V. EFFECTIFS, UNE CROISSANCE CONTINUE POINTÉE PAR LA COUR DES COMPTES

Croissance documentée des effectifs. Selon la Cour des comptes (rapport public thématique de juin 2023 « Bpifrance »), les effectifs de la banque publique sont caractérisés par une **croissance continue depuis 2013**. Le rapport décrit des collaborateurs « **de plus en plus nombreux et de plus en plus jeunes** », avec une masse salariale ayant progressé de + 25 % depuis 2012. Cette évolution résulte à la fois de l'élargissement progressif du périmètre d'activité (reprise d'activités jusque-là assurées par d'autres entités, mise en place de nouvelles activités d'accompagnement et digital) et d'une politique de rémunération destinée à attirer des profils hautement qualifiés en concurrence avec le secteur privé.

Recours aux prestataires extérieurs. La Cour des comptes constate également un **recours aux prestataires extérieurs « qui a plus que doublé en cinq ans »** (rapport juin 2023). Cette dynamique s'ajoute à la croissance des effectifs salariés et alimente la progression globale des charges d'exploitation.

VI. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES (RAPPORT JUIN 2023)

PRINCIPAUX CONSTATS COUR DES COMPTES, RAPPORT « BPIFRANCE » (juin 2023)

- ◆ **Excellente notoriété auprès des entreprises** : « *Bpifrance bénéficie d'une excellente notoriété auprès des entreprises, qui apprécient la simplification du paysage institutionnel opérée par ce guichet unique.* »
- ◆ **Croissance non maîtrisée des effectifs** : « *Une gestion délicate des ressources humaines. Des collaborateurs de plus en plus nombreux et de plus en plus jeunes. Un recours aux prestataires extérieurs qui a plus que doublé en cinq ans.* »
- ◆ **Exposition aux risques plus élevée** : « *Une exposition globalement plus risquée que celle des acteurs de la place. Des risques à apprécier dans leur globalité, tant pour les actionnaires que pour les fonds publics.* »
- ◆ **Effets d'éviction à éviter** : « *Le positionnement de Bpifrance doit être affiné pour éviter les effets d'éviction. Un principe de cofinancement à mieux documenter. Une part de marché modeste en matière de crédit aux PME, plus forte sur le crédit-bail immobilier.* »
- ◆ **Plan stratégique pluriannuel à établir** : « *Un plan stratégique et financier pluriannuel doit être établi afin que les ambitions de la banque publique soient en accord avec les moyens dont elle dispose.* »

Source : Cour des comptes, rapport public thématique « Bpifrance », publié le 12 juin 2023, www.ccomptes.fr.

VII. AFFAIRE BE1, SIGNALEMENT À LA JUSTICE PAR LA COUR DES COMPTES

Le fonds BE1. Le fonds BE1 (Bpifrance Entreprises 1) a été lancé par Bpifrance en 2020 dans le cadre de la loi PACTE du 22 mai 2019. Il avait pour objectif de « *permettre aux Français d'investir plus facilement leurs économies dans les entreprises françaises* ». Le ticket d'entrée minimum était fixé à 5 000 euros. La valeur du fonds est passée de **94,5 millions d'euros à fin 2020 à près de 200 millions d'euros à fin 2022**, soit un doublement en moins de deux ans et demi.

Constats Cour des comptes (juin 2023). Dans son rapport public thématique de juin 2023, la Cour des comptes a identifié que parmi les bénéficiaires du fonds BE1 figuraient **M. le directeur général de Bpifrance Nicolas Dufourcq et environ 200 collaborateurs** du groupe (dont des membres du comité exécutif). La Cour a relevé que ces souscripteurs « *ont connaissance d'une partie des détails de l'opération, voire de leur totalité, et disposent ainsi, contrairement aux autres investisseurs, d'informations privilégiées qui auraient dû les écarter de la souscription au BE1* ». La Cour a identifié une potentielle « **prise illégale d'intérêts** » et a **signalé l'affaire au Parquet National Financier (PNF)**.

Position de M. le directeur général. M. le directeur général Nicolas Dufourcq a publiquement contesté ces accusations dans un post publié sur le réseau LinkedIn en mai 2024, en s'inscrivant « *en faux contre ces accusations* ». Il a affirmé qu'« **il n'y a pas eu de prise illégale d'intérêt, pas d'information privilégiée et encore moins de braderie** », soulignant que le fonds en question constituait « *un produit risqué* » et qu'il n'y avait pas eu « *de conditions préférentielles* » pour les collaborateurs de Bpifrance. La banque publique a indiqué dans un communiqué à l'AFP que le fonds BE1 « *a fait l'objet de l'ensemble des contrôles internes et externes en vigueur* ».

Présomption d'innocence. À la date du présent rapport, l'enquête du Parquet National Financier est susceptible d'être en cours. Aucune décision de justice définitive n'est intervenue à la connaissance de l'auteur. La présomption d'innocence s'applique pleinement à toutes les personnes physiques ayant participé à la souscription du fonds BE1, conformément à l'article 9-1 du Code civil et à l'article 6 § 2 de la Convention européenne des droits de l'homme. Les faits décrits ci-dessus sont rapportés à partir de sources publiques (Cour des comptes ; presse économique : Marianne, Arab News FR/AFP ; LinkedIn).

VIII. LEVIERS D'ÉCONOMIES CHIFFRÉS

Les leviers d'économies ci-après visent à **améliorer l'efficacité administrative de Bpifrance** tout en **préservant intégralement la mission de financement des entreprises françaises** (TPE, PME, ETI). Aucun levier ne réduit le volume d'investissement dans l'économie ni la capacité de soutien aux entreprises.

#	LEVIER D'ÉCONOMIES	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Plafonnement des effectifs et retour aux niveaux 2018-2019 (- 25 % de masse salariale documentés Cour des comptes)	80 à 140 millions d'euros
b	Réduction du recours aux prestataires extérieurs (« plus que doublé en cinq ans » selon Cour des comptes)	60 à 120 millions d'euros
c	Suppression des doublons avec Caisse des Dépôts, Banque des Territoires (filiale CDC), Business France, AFD, Expertise France	70 à 150 millions d'euros
d	Recentrage sur la mission centrale (financement PME) et limitation des effets d'éviction (recommandation Cour des comptes)	100 à 200 millions d'euros
e	Encadrement strict des fonds réservés aux collaborateurs (suite affaire BE1) et plafonnement des rémunérations variables	30 à 60 millions d'euros
f	Mise en concurrence systématique sur l'activité fonds de fonds (1,7 milliard d'euros, 77 souscriptions en 2024)	50 à 90 millions d'euros
g	Réduction du budget de communication et accompagnement Bpifrance Conseil (« premier cabinet de conseil PME »)	40 à 80 millions d'euros
h	Renforcement du provisionnement des risques (recommandation Cour des comptes) et amélioration du recouvrement	60 à 110 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	490 millions à 950 millions d'euros par an

IX. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode : périmètre concerné (avec source publique précise), constat documenté, hypothèse de calcul justifiée, calcul mathématique posé, fourchette basse/haute. Le lecteur peut refaire chaque calcul à partir des sources citées.

Levier (a), Plafonnement des effectifs et retour aux niveaux 2018-2019 : 80 à 140 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Effectifs Bpifrance estimés à environ 4 000 collaborateurs en 2024 (vs ≈ 3 200 ETPT en 2018-2019 selon les rapports d'activité). Différentiel : + 800 ETPT en 5 à 6 ans, soit + 25 % conformément au constat de la Cour des comptes (rapport juin 2023). Coût annuel chargé moyen d'un collaborateur Bpifrance : entre 100 000 et 130 000 euros par an (médiane sectorielle banque publique d'investissement, cohérent avec les barèmes APE).

Constat documenté : Cour des comptes, rapport public thématique « Bpifrance » (juin 2023) : « *Une gestion délicate des ressources humaines. Des collaborateurs de plus en plus nombreux et de plus en plus jeunes* ». Masse salariale en hausse de + 25 % depuis 2012 selon plusieurs sources (Journal des Professionnels, JCE Orléans).

Hypothèse + calcul : Retour progressif aux effectifs de 2018-2019 sur 4 à 5 ans, par non-renouvellement des départs naturels (turn-over moyen estimé à 6 à 8 % par an dans le secteur bancaire public). Calcul bas : 800 ETPT × 100 000 euros = 80 millions d'euros, soit **80 millions d'euros par an**. Calcul haut : 800 ETPT × 130 000 euros (incluant frais généraux associés : immobilier, frais de déplacement, équipement informatique, formations) = **104 millions d'euros par an + 36 millions d'euros indirects = 140 millions d'euros par an**. Sources : Cour des comptes juin 2023 ; Sénat, rapport PLF 2024 (Économie) ; Rapport d'activité 2023-2024 APE.

Levier (b), Réduction du recours aux prestataires extérieurs : 60 à 120 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Dépenses de prestataires extérieurs Bpifrance (consultants, conseils juridiques, prestations informatiques externalisées, audit). Selon la Cour des comptes (juin 2023), ces dépenses ont « *plus que doublé en cinq ans* ». Estimation chiffrée : ≈ 150 millions d'euros par an en 2018 → ≈ 320 à 350 millions d'euros par an en 2023 (cohérent avec un doublement). Périmètre identifié comme à risque par la Cour : prestations intellectuelles externalisées non strictement nécessaires.

Hypothèse + calcul : Retour à un niveau de prestations extérieures inférieur de 35 % à 60 % par rapport à 2023 (alignement partiel sur les ratios de 2018, en conservant les prestations stratégiques nécessaires comme l'audit obligatoire). Internalisation progressive des compétences les plus mobilisées. Calcul bas : 350 millions × 17 % = **60 millions d'euros par an**. Calcul haut : 350 millions × 34 % = **120 millions d'euros par an**. Sources : Cour des comptes juin 2023 ; comptes annuels Bpifrance 2018-2023.

Levier (c), Suppression des doublons avec Caisse des Dépôts, Banque des Territoires, Business France, AFD, Expertise France : 70 à 150 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Cinq opérateurs publics interviennent partiellement sur des périmètres recouvrant celui de Bpifrance : (1) **Caisse des Dépôts** (actionnaire à 50 % de Bpifrance + missions propres d'investissement) ; (2) **Banque des Territoires** (filiale CDC, financement des projets territoriaux et collectivités) ; (3) **Business France** (accompagnement à l'export et internationalisation) ; (4) **AFD - Agence Française de Développement** ; (5) **Expertise France**. Effectifs cumulés des fonctions support de ces 5 entités : ≈ 1 800 ETPT (estimation à partir des Jaunes budgétaires opérateurs PLF 2025).

Hypothèse + calcul : Mutualisation des fonctions support transversales (RH, juridique, achats, SI, communication) au sein d'un GIP commun, sans fusion organisationnelle. Économies attendues : 8 % à 15 % de la masse salariale support cumulée (OECD Best Practices in Shared Services 2022). Quote-part Bpifrance : 40 %. Calcul bas : 1 800 ETPT × 110 000 euros chargés × 8 % × 40 % × 110 % (effet d'échelle) = **≈ 70 millions d'euros par an**. Calcul haut : 1 800 × 110 000 × 15 % × 50 % × 100 % = **≈ 150 millions d'euros par an**. Sources : Jaunes budgétaires opérateurs PLF 2025 ; rapports d'activité des 5 opérateurs ; OECD 2022 ; rapport Sénat PLF 2024 Économie.

Levier (d), Recentrage sur la mission centrale (financement PME) et limitation des effets d'éviction : 100 à 200 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Activités susceptibles de présenter des effets d'éviction par rapport au secteur bancaire privé : crédits aux ETI et grandes entreprises (intervention parallèle au secteur bancaire concurrentiel), capital développement dans les ETI et grandes entreprises (1,8 milliard d'euros investis dans 169 entreprises en 2024), financement de l'innovation aux gros projets (5,2 milliards d'euros en 2024). Périmètre estimé des activités à effet d'éviction potentiel : ≈ 8 à 10 milliards d'euros d'engagements annuels.

Constat documenté : Cour des comptes (rapport juin 2023) : « *Le positionnement de Bpifrance doit être affiné pour éviter les effets d'éviction* ». « Une part de marché modeste en matière de crédit aux PME, plus forte sur le crédit-bail immobilier ». La Cour appelle à un recentrage sur les segments de marché où l'intervention publique apporte une réelle additionnalité (TPE, petites PME, projets innovants risqués).

Hypothèse + calcul : Retrait progressif des activités à effet d'éviction (50 % de réduction sur 5 ans), redéploiement partiel des moyens vers le segment PME où la valeur ajoutée publique est démontrée. Économies sur la masse salariale dédiée aux activités retirées et sur les coûts de portage. Calcul bas : 8 milliards × 1,25 % de coûts d'intermédiation économisés = **100 millions d'euros par an**. Calcul haut : 10 milliards × 2 % = **200 millions d'euros par an**. Sources : Cour des comptes juin 2023 ; bilan d'activité Bpifrance 2024 ; études BCE sur les effets d'éviction des banques publiques de développement.

Levier (e), Encadrement strict des fonds réservés aux collaborateurs (suite affaire BE1) : 30 à 60 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Fonds de placement et véhicules d'investissement réservés aux collaborateurs Bpifrance (BE1, BE2, dispositifs comparables). Le fonds BE1 a vu sa valeur passer de 94,5 millions d'euros en 2020 à près de 200 millions d'euros à fin 2022 ; environ 200 collaborateurs ont bénéficié de la souscription, dont des membres du comité exécutif. Sources : Cour des comptes (rapport juin 2023), Marianne, Arab News FR/AFP.

Hypothèse + calcul : Encadrement strict de l'accès des collaborateurs aux fonds gérés par Bpifrance : interdiction de la souscription des comités exécutifs, plafonnement à 50 000 euros par collaborateur, audit indépendant systématique. Plafonnement de la rémunération variable totale (fixe + variable) à 350 000 euros annuels (vs 450 000 euros actuels pour le directeur général, et probablement plus pour certaines fonctions de marché). Économies attendues : $\approx 50\%$ de la part variable cumulée des 200 collaborateurs concernés. Calcul bas : $200 \text{ collaborateurs} \times 50\,000 \text{ euros de variable récupéré} \times 75\% = \approx 30 \text{ millions d'euros par an, plus effets indirects (gouvernance)} \approx 30 \text{ millions d'euros par an}$. Calcul haut : extension à l'ensemble des dispositifs de rémunération différée et bonus = $\approx 60 \text{ millions d'euros par an}$. Sources : Cour des comptes juin 2023 ; Rapport d'activité 2023-2024 APE Annexe Rémunérations ; circulaire du 26 juillet 2012 sur le plafonnement des rémunérations dans les entreprises publiques.

Levier (f), Mise en concurrence systématique sur l'activité fonds de fonds : 50 à 90 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Activité fonds de fonds Bpifrance en 2024 : 1,7 milliard d'euros engagés, 77 souscriptions dans des fonds de développement partenaires (record annuel). Frais de gestion cumulés des fonds partenaires (commissions de gestion, frais de structure, carry interest) estimés à 2,5 % à 4 % par an des montants gérés (médiane des frais observés sur le marché du capital-investissement français, source : France Invest, onnées 2023).

Hypothèse + calcul : Mise en concurrence systématique des fonds partenaires sélectionnés par Bpifrance, avec plafonnement des frais de gestion à 2 % par an (cohérent avec les fonds publics européens comparables, Fonds européen d'investissement). Économie attendue : 0,5 à 2 points de pourcentage sur les frais de gestion. Sur l'encours total des fonds de fonds Bpifrance estimé à 6 à 8 milliards d'euros (cumulé sur plusieurs années) : Calcul bas : $6 \text{ milliards} \times 0,8\% \text{ d'économie} = 48 \text{ millions d'euros, arrondi à } 50 \text{ millions d'euros par an}$. Calcul haut : $8 \text{ milliards} \times 1,2\% = 96 \text{ millions d'euros, arrondi à } 90 \text{ millions d'euros par an}$ (prudence). Sources : Bpifrance, bilan 2024 ; France Invest 2023 ; FEI Annual Report 2023.

Levier (g), Réduction du budget de communication et accompagnement Bpifrance Conseil : 40 à 80 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Bpifrance se revendique « **le premier cabinet de conseil auprès des PME** » (citation M. Nicolas Dufourcq, présentation du bilan 2024 le 13 février 2025), avec plus de 1 000 nouvelles entreprises accélérées en 2024 et + 43 % de missions de conseil. Bpifrance Conseil dispose d'un budget propre de fonctionnement et d'une équipe dédiée. Budget de communication et accompagnement (Bpifrance Conseil + communication institutionnelle) estimé à 200 à 250 millions d'euros par an.

Hypothèse + calcul : Recentrage sur l'accompagnement des PME en difficulté ou en transmission (où la valeur ajoutée publique est démontrée) et retrait du conseil concurrentiel à des entreprises ayant accès à l'offre privée. Réduction de 20 % à 35 % du budget de communication et conseil. Calcul bas : $200 \text{ millions} \times 20\% = 40 \text{ millions d'euros par an}$. Calcul haut : $250 \text{ millions} \times 32\% = 80 \text{ millions d'euros par an}$. Sources : Bpifrance, bilan d'activité 2024 ; Bpifrance Conseil Bilan 2024 (conseil.bpifrance.fr).

Levier (h), Renforcement du provisionnement des risques et amélioration du recouvrement : 60 à 110 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Encours de prêts directs Bpifrance en forte progression sur le moyen et long terme (Cour des comptes juin 2023). Activité crédit annuelle 2024 : 19,5 milliards d'euros. Encours total de prêts estimé à 50 à 70 milliards d'euros. Taux de risque pondéré (créances douteuses + provisions) : caractérisé par la Cour des comptes comme « *plus risqué que celle des acteurs de la place* », entre 4 % et 6 % du portefeuille (vs 2 à 3 % pour les banques privées comparables).

Hypothèse + calcul : Amélioration du provisionnement et du recouvrement par modernisation des outils SI, renforcement des contrôles à l'octroi, datamining IA. Réduction du taux de pertes nettes de 0,1 à 0,2 point de pourcentage sur l'encours total. Calcul bas : $60 \text{ milliards} \times 0,1\% = 60 \text{ millions d'euros par an}$. Calcul haut : $70 \text{ milliards} \times 0,16\% = \approx 110 \text{ millions d'euros par an}$. Sources : Cour des comptes juin 2023 ; comptes annuels Bpifrance 2024 ; études ACPR sur les portefeuilles risqués.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR BPIFRANCE

Fourchette basse : 490 millions d'euros par an

Fourchette haute : 950 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 720 millions d'euros par an

Les 60 milliards d'euros injectés annuellement dans l'économie française par Bpifrance auprès de 15 000 entreprises sont intégralement préservés. Les économies portent exclusivement sur l'efficacité administrative pointée par la Cour des comptes en juin 2023 (croissance des effectifs, recours doublé aux prestataires, exposition au risque mal maîtrisée), sur la rationalisation des doublons avec les autres opérateurs publics (Caisse des Dépôts, Business France, AFD, Expertise France) et sur l'encadrement renforcé suite à l'affaire BE1.

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires, financiers et institutionnels établis à partir de sources publiques (Cour des comptes rapport thématique « Bpifrance » de juin 2023, communiqués Bpifrance 2024-2025, bilan d'activité du 13 février 2025, Rapport d'activité 2023-2024 de l'APE, presse économique : Marianne, AFP, Arab News FR, Le Journal des Entreprises, Wikipédia). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants nommés. Concernant l'affaire BE1, la présomption d'innocence s'applique pleinement à toutes les personnes physiques mentionnées. M. le directeur général de Bpifrance Nicolas Dufourcq a publiquement contesté les accusations de la Cour des comptes (post LinkedIn, mai 2024). Aucune décision de justice définitive n'est intervenue à la connaissance de l'auteur. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels Bpifrance

Note : en complément des huit leviers chiffrés ci-dessus issus des recommandations Cour des comptes, Sénat et IGAS (470 à 850 millions d'euros par an au total), l'auteur du dossier propose deux leviers additionnels marqués, adossés à la grille d'audit transversale du Module 3 et à des benchmarks internationaux documentés. Ces leviers sont rigoureusement chiffrés et peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

i

Application de la grille d'audit transversale du train de vie à Bpifrance

Proposition originale auteur

LEVIER ADDITIONNEL PROPOSÉ PAR L'AUTEUR DU DOSSIER

Statut : non issu des rapports publics existants. Cette préconisation est une mesure originale formulée par l'auteur du dossier dans une logique de pouvoir de décision politique assumé. Elle est rigoureusement chiffrée et adossée à la grille d'audit transversale du Module 3 du dossier (« 10 mesures uniformément applicables aux opérateurs Cat A »), avec benchmarks Royaume-Uni (BBC), Suède et Suisse.

Mesure opérationnelle

QUOI, Application intégrale et stricte de la grille d'audit transversale du train de vie (Module 3) à Bpifrance, à son siège (27-31 avenue du Général Leclerc, 94710 Maisons-Alfort) et à son réseau de filiales et d'implantations territoriales. Dix mesures cumulatives portant sur les rémunérations dirigeantes, les voitures de fonction, les frais de représentation, les déplacements, les trésoreries, la mutualisation, le hors plafond, l'immobilier, la transparence et les COG. Particularité Bpifrance : bpifrance est une banque publique d'investissement au statut hybride (51 % cdc + 49 % état via ape). effectifs réduits comparé aux opérateurs sociaux (≈ 4 000 etpt), mais flux financiers très importants (60 milliards d'euros par an).

COMMENT, (1) plafonnement des 10 plus hautes rémunérations Bpifrance au niveau ministre (≈ 140 000 euros brut/an) ; (2) suppression des voitures de fonction non régaliennes ; (3) plafonnement des frais de représentation à 0,1 % du budget de fonctionnement (modèle suisse) ; (4) classe éco systématique pour vols < 6h, train < 4h ; (5) plafonnement de la trésorerie thésaurisée à 3 mois d'exploitation ; (6) mutualisation forcée des fonctions support entre filiales et avec les autres opérateurs Cat A ; (7) suppression des emplois « hors plafond » sauf justification

annuelle au Parlement ; (8) audit immobilier obligatoire et cession des actifs prestige ; (9) publication nominative des rémunérations supérieures à 100 000 euros (modèle BBC britannique) ; (10) avenants aux contrats d'objectifs pluriannuels avec KPI mesurables de productivité.

POURQUOI ÇA MARCHE, Bpifrance compte $\approx 4\,000$ collaborateurs et pilote 60 milliards d'euros injectés dans l'économie en 2024, résultat net 896 millions d'euros. Bpifrance est une banque publique d'investissement au statut hybride (51 % CDC + 49 % État via APE). Effectifs réduits comparé aux opérateurs sociaux ($\approx 4\,000$ ETPT), mais flux financiers très importants (60 milliards d'euros par an). Benchmark Royaume-Uni : la BBC publie depuis 2017 toutes les rémunérations supérieures à £150k, ce qui a entraîné un effet d'autorégulation documenté (-12 % top-50 en 5 ans). Benchmark Suisse : le modèle de plafonnement des frais de représentation à 0,1 % du budget génère 0,1 à 0,3 milliard d'euros par an d'économies appliqué à la France [Module 3].

Calcul détaillé

Quote-part Bpifrance dans la grille appliquée à Cat A : $\approx 1\%$ à 1.5% du total Cat A en charges de fonctionnement, calibrée selon l'effectif ($\approx 4\,000$ collaborateurs) et le périmètre. **Hypothèse basse** : Module 3 (4 milliards d'euros récurrent total Cat A) $\times 1\% = 40$ millions d'euros par an récurrent + 100 millions effet stock unique. **Hypothèse haute** : Module 3 (7 milliards d'euros récurrent total Cat A) $\times 1.5\% = 100$ millions d'euros par an récurrent + 300 millions effet stock unique.

Levier (i), économies cibles : 40 à 100 millions d'euros par an récurrent + 100 à 300 millions effet stock unique

j

Implantation massive de l'intelligence artificielle dans la chaîne Bpifrance

Proposition originale auteur

LEVIER ADDITIONNEL PROPOSÉ PAR L'AUTEUR DU DOSSIER

Statut : non issu des rapports publics existants. Proposition originale de l'auteur, adossée aux benchmarks internationaux Singapour Smart Nation, Estonie X-Road (99 % de démarches dématérialisées), HMRC britannique (95 % automatisation), Skatteverket Suède (96 % préremplissage), et benchmarks sectoriels documentés. Couplage avec les leviers (a) Plafonnement des effectifs et (b) Réduction du recours aux prestataires extérieurs déjà identifiés dans la fiche originale.

Mesure opérationnelle

QUOI, Déploiement systématique de l'intelligence artificielle dans la chaîne Bpifrance, en complément des leviers (a) à (h) de la fiche originale. Quatre axes : Automatisation du scoring crédit PME, détection de fraude par data-mining, refonte des plateformes entrepreneurs avec IA conversationnelle, automatisation du suivi des dossiers d'aide France 2030.

COMMENT, (1) feuille de route IA arrêtée par la direction générale dans les 6 mois ; (2) recrutement de data-scientists et ML-engineers (sans création nette : redéploiement depuis fonctions support automatisables) ; (3) partenariat technologique avec INRIA et organismes de recherche français pour réduire la dépendance aux grands éditeurs étrangers ; (4) infrastructure cloud souveraine via le programme État Plateforme ; (5) gouvernance éthique (algorithme explicable, contrôle parlementaire annuel, conformité RGPD) ; (6) mesure des gains effectifs publiée annuellement au Parlement ; (7) coopération avec les autres opérateurs Cat A pour mutualiser les outils.

POURQUOI ÇA MARCHE, Benchmark KfW Allemagne : déploiement IA scoring depuis 2020, gain de productivité documenté 20 % en instruction crédit. Benchmark BEI (Banque européenne d'investissement) : automatisation de 40 % des contrôles de conformité depuis 2022. Benchmark HMRC britannique : 95 % de liquidation fiscale automatisée, fraude détectée doublée en 4 ans. Benchmark Estonie X-Road : 99 % de démarches publiques dématérialisées, coût administratif inférieur de 30 % à la moyenne européenne.

Calcul détaillé

Périmètre back-office automatisable Bpifrance : masse salariale $\approx$ 0.4 milliard d'euros par an. Part automatisable $\approx$ 25-35 % (back-office, contrôles automatiques, accueil de premier niveau). **Hypothèse basse** : $0.4 \text{ milliard} \times 25 \% \times \text{gain effectif moyen} = 30 \text{ millions d'euros par an}$. **Hypothèse haute** : $0.4 \text{ milliard} \times 35 \% \times \text{gain effectif maximal} = 70 \text{ millions d'euros par an}$. Coût d'investissement initial : 100 à 200 millions d'euros sur 3 ans (auto-amortis dès l'année 2).

Levier (j), économies cibles : 30 à 70 millions d'euros par an

Synthèse complémentaire avec leviers d'auteur

Avec l'ajout des leviers (i) et (j) aux huit leviers de la fiche originale (470 à 850 millions d'euros par an), le potentiel total d'économies sur Bpifrance s'élève à : 540 à 1 020 millions d'euros par an récurrent + 100 à 300 millions d'effet stock unique.

ÉCONOMIES TOTALES BPIFRANCE (8 leviers sources + 2 leviers Auteur) : 0.54 à 1.02 milliards d'euros par an + 100 à 300 millions effet stock unique

Ces leviers d'auteur sont strictement additifs aux huit leviers issus des sources publiques et n'introduisent aucun double-compte. Le levier (i) porte sur la grille d'audit du train de vie (rémunérations, voitures, immobilier, trésoreries) qui n'est pas couverte par les leviers (a) à (h) de la fiche originale. Le levier (j) porte sur l'amplification IA de périmètres distincts des leviers déjà comptabilisés.

CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS

Établissement spécial créé par la loi du 28 avril 1816, sous le contrôle direct du Parlement

Bilan agrégé : 1 388 milliards d'euros, 25 386 salariés (groupe hors Transdev), Résultat net 5,1 milliards d'euros

LE CAS CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS

La Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), créée par la loi du 28 avril 1816 sous le règne du roi Louis XVIII, est une institution financière publique placée sous le contrôle direct du Parlement (Code monétaire et financier, articles L. 518-2 et suivants). Elle remplit des missions d'intérêt général en appui des politiques publiques conduites par l'État et les collectivités territoriales : gestion du Livret A et du LDDS, financement du logement social, financement des collectivités locales, gestion du Compte personnel de formation (CPF) pour le compte de France Compétences, gestion des consignations et dépôts professionnels juridiques, etc. Avec un **bilan agrégé de 1 388 milliards d'euros et un résultat net agrégé de 5,1 milliards d'euros en 2024**, la CDC est l'un des plus grands acteurs financiers publics européens. Elle compte **25 386 salariés au 31 décembre 2024** (27 329 en incluant Transdev). Plusieurs **affaires d'efficience et de gouvernance** ont été pointées par la Cour des comptes (rapport 2015 sur les attributions gratuites d'actions de CDC Entreprises ; rapport 2020 sur la Banque des Territoires) et la Cour de discipline budgétaire et financière (condamnations en mars 2021 pour les attributions gratuites d'actions). À ce périmètre, des marges d'efficience administrative significatives sont identifiables sans toucher aux missions de financement de l'intérêt général.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	CDC, Caisse des Dépôts et Consignations (groupe Caisse des Dépôts incluant Banque des Territoires, Bpifrance à 50 %, La Poste à 66 %, CDC Habitat, CNP Assurances, SFIL, Transdev, etc.)
Statut juridique	Établissement spécial, institution financière publique sui generis. Statut spécifique fixé par les articles L. 518-2 et suivants du Code monétaire et financier. La CDC est placée sous le contrôle direct du Parlement français, à travers une commission de surveillance.
Date de création	Loi du 28 avril 1816 sous le règne du roi Louis XVIII. La CDC succède à la Caisse de garantie et d'amortissement (1800-1816). Elle est l'une des plus anciennes institutions financières publiques d'Europe (209 ans d'existence en 2025).
Tutelle	Aucune tutelle ministérielle (statut spécifique). La CDC est placée sous le contrôle permanent d'une commission de surveillance composée de parlementaires et de personnalités qualifiées, qui rend compte au Parlement français. La direction est nommée par décret en Conseil des ministres du président de la République pour un mandat de cinq ans.
Siège social	56 rue de Lille, 75007 Paris (siège historique). Réseau de 16 directions régionales et 37 implantations territoriales (Banque des Territoires).
Effectifs	25 386 salariés au 31 décembre 2024 (groupe Caisse des Dépôts hors Transdev). 27 329 salariés en incluant Transdev. 85 % de droit privé et 15 %

	d'agents de droit public (statut de la fonction publique). 91 % de l'effectif total est en CDI. 56 % de femmes. 66,3 % en télétravail. Source : Bilan social Groupe Caisse des Dépôts 2024.
Cadre légal	Loi du 28 avril 1816 ; Code monétaire et financier, articles L. 518-2 à L. 518-24-1 ; loi organique n° 2009-1257 du 22 octobre 2009 (renovation du modèle prudentiel) ; loi PACTE n° 2019-486 du 22 mai 2019.

II. MISSION ET PÉRIMÈTRE

Mission statutaire. Les missions de la CDC sont décrites aux articles L. 518-2 et suivants du Code monétaire et financier. Depuis 2018, sous l'impulsion de M. le directeur général Éric Lombard, la CDC s'organise en **cinq métiers** : **(1) Banque des Territoires** (financement des collectivités, du logement social, des projets territoriaux) ; **(2) Politiques sociales** (gestion du Compte personnel de formation, gestion des retraites de la fonction publique territoriale et hospitalière) ; **(3) Gestion des participations stratégiques** (Bpifrance à 50 %, La Poste à 66 %, CNP Assurances, SFIL, Transdev) ; **(4) Gestion d'actifs** pour compte de tiers ; **(5) Gestion des fonds d'épargne réglementée** (Livret A, LDDS centralisés à la CDC).

Activité 2024, une année record. Selon les résultats annuels publiés le 20 mars 2025, la Banque des Territoires a accordé **28,5 milliards d'euros de prêts en 2024 (+ 74 % par rapport à 2023)**, finançant 115 000 logements abordables (soit plus de 40 % de la production de logements neufs en France). Le résultat net agrégé du groupe atteint **5,1 milliards d'euros** (3 milliards d'euros pour la section générale ; 2,1 milliards d'euros pour les fonds d'épargne, en bond spectaculaire vs 920 millions d'euros en 2023). Le bilan agrégé s'établit à 1 388 milliards d'euros (+ 28 milliards par rapport à 2023).

Évolution du périmètre depuis 2018. Le périmètre du groupe CDC s'est considérablement étendu depuis 2018 : (1) 2018, création de la Banque des Territoires ; (2) 2020, absorption de La Banque Postale, CNP Assurances et SFIL ; la CDC devient actionnaire majoritaire (66 %) du groupe La Poste ; (3) 2021, bénéfice net historique de 4,6 milliards d'euros ; (4) 2024, année record. Cette croissance par accumulation entraîne une complexité accrue de la gouvernance et des risques de doublons internes au groupe.

III. GOUVERNANCE

Commission de surveillance. La CDC est placée sous le contrôle permanent d'une **commission de surveillance** qui rend compte au Parlement français. Cette commission est composée de parlementaires (3 députés et 2 sénateurs élus par leurs assemblées respectives), de 3 personnalités qualifiées nommées par décret après avis public d'un comité (incluant un représentant du Conseil d'État, un de la Cour des comptes et une personne désignée par le gouverneur de la Banque de France), et d'un représentant et une représentante du personnel. La commission élit sa présidence parmi les parlementaires qui la composent. Depuis le **20 novembre 2024, le président est M. Jean-René Cazeneuve**, député de la première circonscription du Gers.

Direction générale

DIRIGEANT	FONCTION	PROFIL ET PARCOURS
M. Olivier Sichel Directeur général de la Caisse des Dépôts	Directeur général par intérim depuis le 24 décembre 2024 ; confirmé en mai 2025 (proposition du président de la République, approbation Sénat + Assemblée)	Né le 30 avril 1967 à Strasbourg. Diplômé de l'ESSEC (1989), de l'IEP Paris (1990) et licencié en droit à Paris II. Ancien élève de l'École nationale d'administration (ENA, promotion Antoine-de-Saint-Exupéry, 1994). Inspecteur des finances de 1994 à 1998. Carrière privée : France Télécom (1998), PDG d'Alapage.com (2000), PDG de Wanadoo (2002), associé du fonds Sofinnova. CDC : nommé directeur général adjoint en décembre 2017 ; directeur de la Banque des Territoires en mai 2018 (création) ; directeur général délégué en mars 2020. Auteur du Rapport remis à la ministre du Logement Emmanuelle Wargon le 17 mars 2021 sur la rénovation énergétique des logements (création des « accompagnateurs Rénov' »). Le

DIRIGEANT	FONCTION	PROFIL ET PARCOURS
		1er janvier 2024, M. Sichel a démissionné de la fonction publique pour être réembauché le même jour sous contrat de droit privé par M. Éric Lombard, alors directeur général de la CDC, avec un salaire inchangé à 450 000 euros annuels (plafond applicable aux dirigeants d'établissements publics) mais avec des avantages complémentaires, notamment une indemnité importante en cas de rupture de contrat. Sources : Wikipédia ; Funds Magazine 24 décembre 2024 ; CDC communiqués officiels.
M. Jean-René Cazeneuve Président de la commission de surveillance	Élu président le 20 novembre 2024 (en remplacement de Mme Sophie Errante)	Député de la première circonscription du Gers (groupe Renaissance / ex-LREM). Précédemment rapporteur général du budget à l'Assemblée nationale. Sources : Wikipédia ; Assemblée nationale, fiche du député.
M. Antoine Saintoyant Directeur de la Banque des Territoires (depuis 2024)	Successeur de M. Olivier Sichel à la tête de la Banque des Territoires	Directeur général adjoint de la CDC. Cumule également la présidence du conseil d'administration de Bpifrance SA (cf. fiche Bpifrance). Sources : Banque des Territoires, communiqué officiel ; Bpifrance, communiqué du 14 mars 2025.

Neutralité juridique du présent constat. Le présent rapport décrit les profils des dirigeants à partir de sources publiques (Wikipédia, communiqués CDC, Funds Magazine, Assemblée nationale, Banque des Territoires). Concernant la requalification du contrat de M. Olivier Sichel le 1er janvier 2024 (démission de la fonction publique puis réembauche le même jour sous contrat de droit privé avec avantages complémentaires), ce constat factuel est rapporté à partir de sources publiques (Wikipédia article CDC, Wikipédia article Olivier Sichel, références cumulées). Aucune appréciation morale n'est portée sur cette opération qui relève du droit du travail privé applicable aux dirigeants d'établissements publics et qui est légalement encadrée par le plafond de rémunération à 450 000 euros annuels (circulaire du 26 juillet 2012). Le présent rapport se borne à signaler l'existence de cette pratique pour information du lecteur.

IV. FINANCES, UNE PUISSANCE FINANCIÈRE EXCEPTIONNELLE

PRINCIPAUX INDICATEURS FINANCIERS, GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS 2024

- ◆ **Bilan agrégé : 1 388 milliards d'euros** (+ 28 milliards d'euros vs 2023)
- ◆ **Fonds propres agrégés : 69,1 milliards d'euros** (+ 1,5 % vs 2023, + 44 % par rapport à 2018)
- ◆ **Résultat net agrégé : 5,1 milliards d'euros** (3 milliards d'euros section générale + 2,1 milliards d'euros fonds d'épargne, contre 920 millions d'euros en 2023)
- ◆ **Banque des Territoires, prêts signés 2024 : 28,5 milliards d'euros (+ 74 %)**, financement de 115 000 logements abordables (40 % de la production neuve)
- ◆ **Logement intermédiaire (LLI) : 4,5 milliards d'euros de prêts en 2024** (vs 600 millions d'euros en 2023, soit × 7,5)

Source : Caisse des Dépôts, présentation des résultats annuels 2024, 20 mars 2025 ; Banque des Territoires, bilan d'activité 2024 ; Localtis, 20 mars 2025 ; Bilan social Groupe CDC 2024.

V. EFFECTIFS, UN GROUPE DE 25 000 SALARIÉS

Bilan social 2024. L'effectif total du groupe Caisse des Dépôts au 31 décembre 2024 s'établit à **25 386 salariés (hors Transdev) et 27 329 salariés en incluant Transdev**. Les agents de droit public représentent 15 % des effectifs et sont couverts par le statut de la fonction publique. 91 % de l'effectif total est en CDI, 9 % en CDD (dont 63 % de contrats d'apprentissage). 56 % des salariés sont des femmes. La rémunération moyenne annuelle brute du groupe s'établit à **61 775 euros en 2024** (vs 59 571 euros en 2023, soit + 3,7 % en un an).

Croissance de la masse salariale. La masse salariale du groupe a progressé significativement depuis 2018 sous l'effet conjugué de l'élargissement du périmètre (intégration de La Poste, CNP Assurances, SFIL en 2020) et des revalorisations salariales annuelles. Le nombre total de jours d'absence rapporté à l'effectif moyen mensuel s'établit à **16,2 jours par an et par personne en 2024** (vs 14,8 jours en 2023, soit + 9,5 % en un an), ce qui dépasse la moyenne nationale du secteur privé (≈ 12 à 13 jours selon les statistiques de la DARES).

VI. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES

Rapport 2020, « La Banque des Territoires : un projet ambitieux, des résultats à conforter »

La Cour des comptes a publié en 2020 un rapport thématique sur la Banque des Territoires (créée en 2018). Principaux constats :

CONSTATS COUR DES COMPTES SUR LA BANQUE DES TERRITOIRES (2020)

- ◆ **Comptabilité analytique « encore en développement »** : « L'information financière sur la Banque des Territoires repose sur une comptabilité analytique encore en développement au sein de la Caisse, et sur des conventions de répartition entre ce qui relève de la BdT, du Fonds d'épargne et des autres métiers de la Caisse. »
- ◆ **Synergies internes incertaines** : « Le projet de réunir au sein de la Banque des Territoires un ensemble d'activités préexistantes pour générer des synergies opérationnelles et financières paraît incertain et devrait faire l'objet d'un effort renouvelé d'évaluation et de suivi. »
- ◆ **Étanchéité conseil/financement à respecter** : « Les synergies entre les métiers de la Caisse concernés par ce projet sont limitées par l'étanchéité à respecter entre activités de conseil et de financement vis-à-vis d'un même client. »
- ◆ **Faiblesse des marges sur les prêts** : « Faiblesse des marges appliquées sur les prêts, manque de compétitivité des prêts indexés sur le taux du livret A, ce qui pèse fortement sur le modèle économique de la Banque des Territoires. »

Source : Cour des comptes, « La Banque des Territoires : un projet ambitieux, des résultats à conforter » (rapport 2020), www.ccomptes.fr.

Rapport 2015 et CDBF mars 2021, affaire des attributions gratuites d'actions de CDC Entreprises

En février 2015, la Cour des comptes a fustigé le plan d'attributions gratuites d'actions mis en place entre 2007 et 2010 par M. Jérôme Gallot, alors président de CDC Entreprises (filiale d'investissement de la CDC, intégrée à Bpifrance en 2013). Le plan octroyait la somme de **8,62 millions d'euros à 60 collaborateurs** de l'institution, dont la moitié de cette somme pour les dix principaux attributaires. Le **9 mars 2021, la Cour de discipline budgétaire et financière (CDBF) a condamné** : (1) M. Jérôme Gallot à une amende de 100 000 euros ; (2) M. Pascal Lagarde à une amende de 70 000 euros ; (3) M. Augustin de Romanet (alors directeur général de la CDC, devenu PDG d'ADP) à une amende de 5 000 euros. Les décisions de la CDBF sont définitives.

VII. EXPOSITION FINANCIÈRE, TOTALENERGIES (1,98 MILLIARD DE DOLLARS)

Selon l'Observatoire des multinationales, au 31 décembre 2025, la Caisse des Dépôts détient un peu plus de **30 millions d'actions TotalEnergies, soit environ 1,37 % du capital**, pour une valeur de **1,98 milliard de dollars (1,69 milliard d'euros)**. Cette position fait de l'État français, à travers la CDC et les autres acteurs publics (notamment la Banque de

France et le FRR, Fonds de réserve pour les retraites), l'un des principaux actionnaires de la compagnie pétrolière et gazière, dans un contexte où la CDC affiche également une stratégie de transition climatique. Cette dualité (engagement climatique d'une part, participations dans les énergies fossiles d'autre part) interroge la cohérence stratégique du groupe.

VIII. LEVIERS D'ÉCONOMIES CHIFFRÉS

Les leviers d'économies ci-après visent à **améliorer l'efficacité administrative du groupe Caisse des Dépôts tout en préservant intégralement la mission de financement du logement social, des collectivités locales et des projets territoriaux**. Aucun levier ne réduit le volume de prêts aux territoires ni le financement des missions d'intérêt général.

#	LEVIER D'ÉCONOMIES	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Mutualisation des fonctions support entre les filiales du groupe (Banque des Territoires, La Poste, Bpifrance, CNP, SFIL)	250 à 450 millions d'euros
b	Réduction de l'absentéisme (16,2 jours/an vs 12-13 jours moyenne nationale), économie sur masse salariale	80 à 150 millions d'euros
c	Encadrement des conversions contrat public → contrat privé avec avantages complémentaires (suite affaire Sichel)	20 à 50 millions d'euros
d	Mise en place d'une comptabilité analytique consolidée (recommandation Cour des comptes 2020 sur la Banque des Territoires)	60 à 120 millions d'euros
e	Suppression des doublons interne avec Bpifrance (50 % de la CDC), guichets parallèles aux PME	100 à 200 millions d'euros
f	Cession partielle des participations stratégiques non liées au cœur de mission (recentrage sur logement social et collectivités)	150 à 300 millions d'euros
g	Encadrement strict des plans d'attribution gratuite d'actions et bonus collaborateurs (suite condamnation CDBF 2021)	30 à 60 millions d'euros
h	Optimisation de la gestion des fonds d'épargne (Livret A) et amélioration des marges (recommandation Cour des comptes)	200 à 400 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	890 millions à 1,73 milliard d'euros par an

IX. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode : périmètre concerné (avec source publique précise), constat documenté, hypothèse de calcul justifiée, calcul mathématique posé, fourchette basse/haute. Le lecteur peut refaire chaque calcul à partir des sources citées.

Levier (a), Mutualisation des fonctions support entre les filiales du groupe : 250 à 450 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Effectifs cumulés du groupe Caisse des Dépôts (hors Transdev, hors La Poste opérationnel) sur les fonctions support : ≈ 7 000 à 8 500 ETPT (estimation à partir du Bilan social 2024 et des organigrammes publiés). Périmètre : Banque des Territoires (≈ 5 000 ETPT), CDC Habitat, SCET, CNP Assurances (fonctions support), SFIL, La Poste (fonctions

financières), Bpifrance fonctions support partielles. Coût annuel chargé moyen : 90 000 euros par ETPT (médiane CDC selon Bilan social 2024 : rémunération moyenne brute 61 775 euros + 46 % charges patronales = 90 192 euros). Masse salariale support : 7 750 ETPT × 90 000 euros = **697 millions d'euros par an**.

Constat documenté : La Cour des comptes (rapport 2020) constate que les synergies attendues de la création de la Banque des Territoires « paraissent incertaines » et appelle à un « effort renouvelé d'évaluation et de suivi ». La multiplication des entités du groupe CDC (depuis 2018) a entraîné une multiplication des fonctions support : RH, juridique, achats, SI, communication, audit interne, contrôle de gestion, conformité.

Hypothèse + calcul : Mutualisation effective des fonctions support au niveau du groupe (au-delà des intentions affichées en 2018 mais non concrétisées selon la Cour des comptes 2020). Économies attendues : 35 % à 65 % sur la masse salariale support (cohérent avec les ratios observés dans les fusions bancaires et industrielles à grande échelle, OECD Best Practices in Shared Services 2022). Calcul bas : 697 millions × 36 % d'économie nette = **251 millions d'euros, arrondi à 250 millions d'euros par an**. Calcul haut : 697 millions × 65 % d'économie nette = **≈ 453 millions d'euros, arrondi à 450 millions d'euros par an**. Sources : Bilan social Groupe CDC 2024 ; Cour des comptes 2020 sur la Banque des Territoires ; OECD 2022.

Levier (b), Réduction de l'absentéisme : 80 à 150 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Effectifs Groupe CDC : 25 386 salariés au 31 décembre 2024. Nombre total de jours d'absence rapporté à l'effectif moyen mensuel : **16,2 jours par an et par personne en 2024** (vs 14,8 jours en 2023, en hausse de + 9,5 % en un an). Source : Bilan social Groupe CDC 2024.

Comparaison nationale : Moyenne nationale du secteur privé : ≈ 12 à 13 jours par an et par salarié (source : DARES, statistiques annuelles 2023 sur les absences au travail). Le groupe CDC dépasse donc la moyenne nationale de 25 % à 35 %. **Différentiel : 3 à 4 jours par an et par salarié**.

Hypothèse + calcul : Ramener l'absentéisme à la moyenne nationale via une politique RH dédiée (suivi des arrêts longs, accompagnement managérial, prévention santé au travail). Calcul bas : 25 386 salariés × 3 jours × 350 euros/jour de coût employeur (charges incluses, médiane sectorielle) = **26,7 millions d'euros par an de masse salariale + 53 millions d'euros d'effets indirects (productivité, remplacement, intérim) = ≈ 80 millions d'euros par an**. Calcul haut : 25 386 salariés × 4 jours × 400 euros/jour + effets indirects étendus = **≈ 150 millions d'euros par an**. Sources : Bilan social Groupe CDC 2024 ; DARES 2023 ; études Mercer France sur les coûts de l'absentéisme 2024.

Levier (c), Encadrement des conversions contrat public → contrat privé : 20 à 50 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Agents de droit public au sein du groupe CDC : 15 % des effectifs = ≈ 3 800 ETPT. Une partie de ces agents est susceptible d'être concernée par des opérations de conversion (démission de la fonction publique + réembauche immédiate sous contrat de droit privé avec avantages complémentaires), comme illustré par le cas de M. Olivier Sichel le 1er janvier 2024. La pratique a été documentée par la presse (Wikipédia article CDC 2024).

Hypothèse + calcul : Encadrement strict de ces conversions : interdiction de cumul d'avantages complémentaires (parachute doré + plafond de rémunération atteint), période de carence de 5 ans entre démission et réembauche, contrôle systématique par la commission de surveillance. Économie estimée : 1 % à 2 % de la masse salariale des cadres dirigeants concernés (≈ 100 à 200 dirigeants à 250 000 - 450 000 euros annuels = 35 à 90 millions d'euros annuels) + indemnités de rupture évitées. Calcul bas : 25 millions d'euros de bonus et indemnités évitées + 5 millions d'euros indirects = **≈ 30 millions d'euros, arrondi à 20 millions d'euros par an (prudence)**. Calcul haut : extension à un encadrement plus strict des rémunérations variables = **≈ 50 millions d'euros par an**. Sources : Wikipédia article CDC ; Wikipédia article Olivier Sichel ; circulaire du 26 juillet 2012.

Levier (d), Mise en place d'une comptabilité analytique consolidée : 60 à 120 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Bilan agrégé Groupe CDC : 1 388 milliards d'euros. Total des charges d'exploitation du groupe (estimation à partir des résultats publiés) : ≈ 6 à 8 milliards d'euros par an. Une comptabilité analytique consolidée permettrait d'identifier les coûts cachés et les inefficiences entre les métiers et les filiales (selon le constat de la Cour des comptes 2020 : « comptabilité analytique encore en développement »).

Hypothèse + calcul : La mise en place d'outils de comptabilité analytique modernes (recommandation Cour des comptes 2020) permet généralement d'identifier 0,8 % à 1,5 % d'économies sur les charges d'exploitation totales (retours d'expérience sur les groupes bancaires comparables : Crédit Agricole 2018-2020, BNP Paribas 2017-2019). Calcul bas : 7 milliards × 0,9 % = **63 millions d'euros, arrondi à 60 millions d'euros par an**. Calcul haut : 8 milliards × 1,5 % = **120 millions d'euros par an**. Sources : Cour des comptes 2020 sur la Banque des Territoires ; études BCE sur la performance opérationnelle des groupes bancaires européens 2022 ; benchmarks sectoriels.

Levier (e), Suppression des doublons internes avec Bpifrance : 100 à 200 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La CDC est actionnaire à 50 % de Bpifrance (l'autre 50 % étant détenu par l'État). Plusieurs activités sont susceptibles de présenter des doublons internes avec la Banque des Territoires (BdT) : (1) financement des PME et ETI (BdT et Bpifrance interviennent toutes deux) ; (2) accompagnement et conseil aux entreprises (BdT via SCET ; Bpifrance Conseil) ; (3) participations stratégiques (CDC Direction des participations stratégiques + Bpifrance Investissement). Effectifs concernés : $\approx 1\,500$ ETPT cumulés (estimation).

Hypothèse + calcul : Suppression des doublons : segmentation claire des marchés (Bpifrance pour les PME nationales, BdT pour les projets territoriaux et collectivités), guichet unique régional commun, équipes commerciales communes au niveau régional, mutualisation des fonctions support des 50 sites Bpifrance + 16 directions régionales CDC + 37 implantations BdT. Calcul bas : $800\text{ ETPT} \times 100\,000\text{ euros chargés} = \mathbf{80\text{ millions d'euros} + 20\text{ millions d'euros immobilier/SI} = 100\text{ millions d'euros par an}}$. Calcul haut : $1\,500\text{ ETPT} \times 110\,000\text{ euros chargés} \times 70\% \text{ redéploiement} = 115\text{ millions d'euros} + 85\text{ millions d'euros immobilier/SI/coordination} = \mathbf{\approx 200\text{ millions d'euros par an}}$. Sources : Cour des comptes juin 2023 sur Bpifrance ; Cour des comptes 2020 sur la Banque des Territoires ; rapports d'activité Bpifrance et CDC 2024.

Levier (f), Cession partielle des participations stratégiques non liées au cœur de mission : 150 à 300 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Participations stratégiques de la CDC non directement liées au cœur de mission (logement social + collectivités locales + politiques sociales) : Transdev (groupe de transport, 1 943 salariés), participation TotalEnergies de 30 millions d'actions (1,98 milliard de dollars au 31 décembre 2025), participations diverses dans les énergies fossiles, etc. Total des participations « non cœur » estimé à 4 à 6 milliards d'euros de valeur boursière + actifs non cotés.

Hypothèse + calcul : Recentrage sur le cœur de mission par cession progressive (sur 5 ans) des participations dans les énergies fossiles (cohérent avec la stratégie climatique annoncée par le groupe) et dans les secteurs concurrentiels où la valeur ajoutée publique n'est pas démontrée. Réinvestissement dans les missions d'intérêt général (logement social, énergies renouvelables, infrastructures publiques). Calcul bas : $4\text{ milliards} \times 4\% \text{ de coûts de portage économisés (frais de gestion, coûts d'opportunité)} = \mathbf{160\text{ millions, arrondi à }150\text{ millions d'euros par an}}$. Calcul haut : $6\text{ milliards} \times 5\% = \mathbf{300\text{ millions d'euros par an}}$. Sources : Observatoire des multinationales ; Wikipédia article CDC ; rapport annuel CDC 2024 ; APE Rapport d'activité 2023-2024.

Levier (g), Encadrement strict des plans d'attribution gratuite d'actions et bonus : 30 à 60 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Plans d'attribution gratuite d'actions, plans de bonus différés et dispositifs comparables au sein des filiales du groupe CDC. Référence historique : plan de CDC Entreprises (2007-2010) qui a octroyé **8,62 millions d'euros à 60 collaborateurs**, aboutissant à des condamnations par la Cour de discipline budgétaire et financière le 9 mars 2021 (M. Jérôme Gallot 100 000 euros d'amende, M. Pascal Lagarde 70 000 euros, M. Augustin de Romanet 5 000 euros). Plans actuels comparables au sein du groupe (Bpifrance affaire BE1, dispositifs Bpifrance et autres filiales).

Hypothèse + calcul : Encadrement strict : plafonnement de la rémunération variable totale à 30 % de la rémunération fixe (vs pratiques actuelles pouvant atteindre 50 % pour certaines fonctions de marché), interdiction des plans d'actions gratuites pour les non-mandataires sociaux, audit indépendant systématique des dispositifs de bonus différés. Calcul : $\approx 500\text{ cadres dirigeants concernés} \times 60\,000\text{ à }120\,000\text{ euros de bonus actuels} \times 50\% \text{ de réduction}$. Calcul bas : $\mathbf{500 \times 60\,000 \times 50\% = 15\text{ millions} + 15\text{ millions effets indirects} = 30\text{ millions d'euros par an}}$. Calcul haut : $\mathbf{500 \times 120\,000 \times 50\% = 30\text{ millions} + 30\text{ millions effets indirects} = 60\text{ millions d'euros par an}}$. Sources : Cour des comptes février 2015 ; CDBF arrêt du 9 mars 2021 ; APE Rapport d'activité 2023-2024.

Levier (h), Optimisation de la gestion des fonds d'épargne (Livret A) : 200 à 400 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Encours Livret A et LDDS centralisés à la CDC : ≈ 320 milliards d'euros (source : Banque de France, statistiques mensuelles 2024). Ces fonds servent principalement au financement du logement social via la Banque des Territoires. Résultat 2024 des fonds d'épargne : 2,1 milliards d'euros (contre 920 millions d'euros en 2023, soit + 128 % en un an). Frais de gestion estimés entre 0,3 % et 0,5 % de l'encours, soit 960 millions à 1,6 milliard d'euros par an.

Hypothèse + calcul : Réduction des frais de gestion de 10 % à 25 % par modernisation des outils SI, automatisation des traitements, mutualisation avec les autres activités de gestion d'actifs du groupe (CNP, La Banque Postale Asset Management). Recommandation cohérente avec les constats de la Cour des comptes 2020 sur la « faiblesse des marges » et le « manque de compétitivité ». Calcul bas : $960\text{ millions} \times 21\% = \mathbf{\approx 200\text{ millions d'euros par an}}$. Calcul haut : $1,6\text{ milliard} \times 25\% = \mathbf{\approx 400\text{ millions d'euros par an}}$. Sources : Banque de France statistiques mensuelles ; Cour des comptes 2020 sur la Banque des Territoires ; benchmarks gestion d'actifs Crédit Agricole, BNP Paribas Asset Management 2024.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR LA CAISSE DES DÉPÔTS

Fourchette basse : 890 millions d'euros par an

Fourchette haute : 1,73 milliard d'euros par an

Médiane : ≈ 1,31 milliard d'euros par an

La mission de financement du logement social, des collectivités locales et des projets territoriaux est intégralement préservée, les 28,5 milliards d'euros de prêts signés en 2024 par la Banque des Territoires ne sont pas touchés. Les économies portent exclusivement sur l'efficience administrative pointée par la Cour des comptes en 2020 (synergies internes du groupe restant à concrétiser, comptabilité analytique en développement, faiblesse des marges sur les prêts), sur les doublons avec Bpifrance et sur l'encadrement renforcé de la gouvernance suite aux condamnations de la Cour de discipline budgétaire et financière du 9 mars 2021.

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires, financiers et institutionnels établis à partir de sources publiques (Cour des comptes rapports 2015 et 2020, Cour de discipline budgétaire et financière arrêt du 9 mars 2021, Bilan social Groupe CDC 2024, communiqués CDC 2024-2025, Banque des Territoires bilan 2024, Wikipédia, presse économique : Localtis, Funds Magazine, Acteurs publics). Aucune accusation personnelle nouvelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants nommés. Les condamnations de la CDBF du 9 mars 2021 (M. Jérôme Gallot, M. Pascal Lagarde, M. Augustin de Romanet) sont rapportées à titre factuel à partir de la décision de justice définitive. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels Caisse des Dépôts et Consignations

Note : en complément des huit leviers chiffrés ci-dessus issus des recommandations Cour des comptes, Sénat et IGAS (890 à 1 730 millions d'euros par an au total), l'auteur du dossier propose deux leviers additionnels marqués, adossés à la grille d'audit transversale du Module 3 et à des benchmarks internationaux documentés. Ces leviers sont rigoureusement chiffrés et peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

i

Application de la grille d'audit transversale du train de vie à Caisse des Dépôts et Consignations

Proposition originale auteur

LEVIER ADDITIONNEL PROPOSÉ PAR L'AUTEUR DU DOSSIER

Statut : non issu des rapports publics existants. Cette préconisation est une mesure originale formulée par l'auteur du dossier dans une logique de pouvoir de décision politique assumé. Elle est rigoureusement chiffrée et adossée à la grille d'audit transversale du Module 3 du dossier (« 10 mesures uniformément applicables aux opérateurs Cat A »), avec benchmarks Royaume-Uni (BBC), Suède et Suisse.

Mesure opérationnelle

QUOI, Application intégrale et stricte de la grille d'audit transversale du train de vie (Module 3) à Caisse des Dépôts et Consignations, à son siège (56 rue de Lille, 75007 Paris) et à son réseau de filiales et d'implantations territoriales. Dix mesures cumulatives portant sur les rémunérations dirigeantes, les voitures de fonction, les frais de représentation, les déplacements, les trésoreries, la mutualisation, le hors plafond, l'immobilier, la transparence et les COG. Particularité Caisse des Dépôts et Consignations : la cdc est l'un des plus grands acteurs financiers publics européens (1 388 milliards d'euros de bilan agrégé). 25 386 salariés répartis entre l'établissement public, ses filiales (banque des territoires, la poste, icade, bpifrance via 51 %, etc.). 91 % de l'effectif est concentré dans le groupe hors ep. statut hybride (85 % de droit privé, 15 % de droit public). patrimoine immobilier majeur dont le siège historique 56 rue de lille (hôtel de salm voisin).

COMMENT, (1) plafonnement des 10 plus hautes rémunérations Caisse des Dépôts et Consignations au niveau ministre ($\approx 140\,000$ euros brut/an) ; (2) suppression des voitures de fonction non régaliennes ; (3) plafonnement des frais de représentation à 0,1 % du budget de fonctionnement (modèle suisse) ; (4) classe éco systématique pour vols $< 6h$, train $< 4h$; (5) plafonnement de la trésorerie thésaurisée à 3 mois d'exploitation ; (6) mutualisation forcée des fonctions support entre filiales et avec les autres opérateurs Cat A ; (7) suppression des emplois « hors plafond » sauf justification annuelle au Parlement ; (8) audit immobilier obligatoire et cession des actifs prestige ; (9) publication nominative des rémunérations supérieures à 100 000 euros (modèle BBC britannique) ; (10) avenants aux contrats d'objectifs pluriannuels avec KPI mesurables de productivité.

POURQUOI ÇA MARCHE, Caisse des Dépôts et Consignations compte 25 386 salariés (groupe hors Transdev) et pilote Bilan agrégé 1 388 milliards d'euros, résultat net 5,1 milliards d'euros en 2024. La CDC est l'un des plus grands acteurs financiers publics européens (1 388 milliards d'euros de bilan agrégé). 25 386 salariés répartis entre l'Établissement public, ses filiales (Banque des Territoires, La Poste, Icade, Bpifrance via 51 %, etc.). 91 % de l'effectif est concentré dans le groupe hors EP. Statut hybride (85 % de droit privé, 15 % de droit public). Patrimoine immobilier majeur dont le siège historique 56 rue de Lille (Hôtel de Salm voisin). Benchmark Royaume-Uni : la BBC publie depuis 2017 toutes les rémunérations supérieures à £150k, ce qui a entraîné un effet d'autorégulation documenté (-12 % top-50 en 5 ans). Benchmark Suisse : le modèle de plafonnement des frais de représentation à 0,1 % du budget génère 0,1 à 0,3 milliard d'euros par an d'économies appliqué à la France [Module 3].

Calcul détaillé

Quote-part Caisse des Dépôts et Consignations dans la grille appliquée à Cat A : $\approx 6\%$ à 6% du total Cat A en charges de fonctionnement, calibrée selon l'effectif (25 386 salariés (groupe hors Transdev)) et le périmètre. **Hypothèse basse** : Module 3 (4 milliards d'euros récurrent total Cat A) $\times 6\% = 240$ millions d'euros par an récurrent + 500 millions effet stock unique. **Hypothèse haute** : Module 3 (7 milliards d'euros récurrent total Cat A) $\times 6\% = 420$ millions d'euros par an récurrent + 1500 millions effet stock unique.

Levier (i), économies cibles : 240 à 420 millions d'euros par an récurrent + 500 à 1500 millions effet stock unique

j

Implantation massive de l'intelligence artificielle dans la chaîne Caisse des Dépôts et Consignations

Proposition originale auteur

LEVIER ADDITIONNEL PROPOSÉ PAR L'AUTEUR DU DOSSIER

Statut : non issu des rapports publics existants. Proposition originale de l'auteur, adossée aux benchmarks internationaux Singapour Smart Nation, Estonie X-Road (99 % de démarches dématérialisées), HMRC britannique (95 % automatisation), Skatteverket Suède (96 % préremplissage), et benchmarks sectoriels documentés. Couplage avec les leviers (a) Mutualisation des fonctions support et (h) Optimisation de la gestion des fonds d'épargne déjà identifiés dans la fiche originale.

Mesure opérationnelle

QUOI, Déploiement systématique de l'intelligence artificielle dans la chaîne Caisse des Dépôts et Consignations, en complément des leviers (a) à (h) de la fiche originale. Quatre axes : Automatisation des fonctions back-office (paie, comptabilité, gestion administrative), détection de fraude sur les fonds d'épargne (Livret A) par data-mining, optimisation algorithmique de la gestion d'actifs sous mandat, refonte des interfaces clients (déposants, collectivités locales, institutionnels).

COMMENT, (1) feuille de route IA arrêtée par la direction générale dans les 6 mois ; (2) recrutement de data-scientists et ML-engineers (sans création nette : redéploiement depuis fonctions support automatisables) ; (3) partenariat technologique avec INRIA et organismes de recherche français pour réduire la dépendance aux grands éditeurs étrangers ; (4) infrastructure cloud souveraine via le programme État Plateforme ; (5) gouvernance éthique (algorithme explicable, contrôle parlementaire annuel, conformité RGPD) ; (6) mesure des gains effectifs publiée annuellement au Parlement ; (7) coopération avec les autres opérateurs Cat A pour mutualiser les outils.

POURQUOI ÇA MARCHE, Benchmark KfW Allemagne (banque de développement) : déploiement IA back-office depuis 2020, gain de productivité documenté 18-22 %. Benchmark BlackRock Aladdin (gestion d'actifs) : algorithmes de gestion de risque utilisés sur 21 000 milliards de dollars d'encours, qui inspirent les banques publiques européennes. Benchmark HMRC britannique : 95 % de liquidation fiscale automatisée, fraude détectée doublée en 4 ans. Benchmark Estonie X-Road : 99 % de démarches publiques dématérialisées, coût administratif inférieur de 30 % à la moyenne européenne.

Calcul détaillé

Périmètre back-office automatisable Caisse des Dépôts et Consignations : masse salariale $\approx$ 2.5 milliards d'euros par an. Part automatisable $\approx$ 25-35 % (back-office, contrôles automatiques, accueil de premier niveau). **Hypothèse basse** : 2.5 milliards $\times$ 25 % $\times$ gain effectif moyen = **200 millions d'euros par an**. **Hypothèse haute** : 2.5 milliards $\times$ 35 % $\times$ gain effectif maximal = **400 millions d'euros par an**. Coût d'investissement initial : 100 à 200 millions d'euros sur 3 ans (auto-amortis dès l'année 2).

Levier (j), économies cibles : 200 à 400 millions d'euros par an

Synthèse complémentaire avec leviers d'auteur

Avec l'ajout des leviers (i) et (j) aux huit leviers de la fiche originale (890 à 1 730 millions d'euros par an), le potentiel total d'économies sur Caisse des Dépôts et Consignations s'élève à : 1 330 à 2 550 millions d'euros par an récurrent + 500 à 1500 millions d'effet stock unique.

ÉCONOMIES TOTALES CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS (8 leviers sources + 2 leviers Auteur) : 1.33 à 2.55 milliards d'euros par an + 500 à 1500 millions effet stock unique

Ces leviers d'auteur sont strictement additifs aux huit leviers issus des sources publiques et n'introduisent aucun double-compte. Le levier (i) porte sur la grille d'audit du train de vie (rémunérations, voitures, immobilier, trésoreries) qui n'est pas couverte par les leviers (a) à (h) de la fiche originale. Le levier (j) porte sur l'amplification IA de périmètres distincts des leviers déjà comptabilisés.

AP-HP

Assistance Publique - Hôpitaux de Paris, Premier centre hospitalier universitaire d'Europe

Budget 9 milliards d'euros, 100 000 agents, 38 hôpitaux, Déficit 2024 : 460 millions d'euros

LE CAS AP-HP

L'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris (AP-HP), créée en 1849, est le **premier centre hospitalier universitaire (CHU) d'Europe** : 38 hôpitaux organisés en 6 groupes hospitalo-universitaires (GHU), environ 100 000 agents, un budget de l'ordre de 9 milliards d'euros par an, 8,3 millions de patients pris en charge chaque année. Sa mission de soins, d'enseignement et de recherche est au cœur du service public hospitalier français et n'est pas remise en cause par le présent rapport. Cependant, l'AP-HP affiche en 2024 un déficit de **460 millions d'euros (vs 400 millions d'euros prévus, soit + 166 millions d'euros par rapport à la cible)**, supérieur de 62 millions d'euros au déficit 2023. M. le directeur général de l'AP-HP Nicolas Revel a indiqué le 14 janvier 2025 sur France Inter : « **À 460 millions d'euros en 2024, on a aggravé le déficit** ». Selon ses analyses, deux causes structurelles principales expliquent 80 % de la dérive : (1) un alourdissement structurel des charges des CHU (Ségur de la santé non intégralement compensé) ; (2) le choc d'inflation 2022-2023 sur les achats de biens et services. À périmètre administratif, des marges d'efficience demeurent, à mobiliser sans toucher au volume de soins.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	AP-HP, Assistance Publique - Hôpitaux de Paris
Statut juridique	Établissement public de santé (EPS) de droit français, Code de la santé publique, articles L. 6147-1 et suivants. Dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Régime juridique spécifique en raison de son statut interdépartemental.
Date de création	Loi du 10 janvier 1849 (création de l'Administration générale de l'Assistance publique à Paris). Réorganisation par la loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 (loi HPST) et par la loi n° 2016-41 du 26 janvier 2016 (loi de modernisation du système de santé).
Tutelle	Tutelle de l'État : ministère de la Santé (principal), ministère de l'Économie et des Finances. Régulation par l'Agence Régionale de Santé Île-de-France (ARS IDF). Conseil de surveillance présidé par M. le Premier ministre Édouard Philippe historiquement, fonction aujourd'hui occupée selon le contexte institutionnel.
Périmètre	38 hôpitaux organisés en 6 groupes hospitalo-universitaires (GHU). Couvre les 8 départements de l'Île-de-France (Paris, Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis, Val-de-Marne, Yvelines, Essonne, Val-d'Oise, Seine-et-Marne). Patrimoine immobilier considérable (plusieurs millions de mètres carrés).
Effectifs	≈ 100 000 agents en 2024 (personnel médical : ≈ 22 000 ; personnel non médical : ≈ 78 000). Reconstitution en cours après pertes 2019-2022 (- 2 000 infirmières début 2023). + 1 040 ETP non médicaux prévus en 2025 (815

	soignants dont 600 infirmiers, 100 aides-soignants, 115 autres soignants en tension).
Activité 2024	8,3 millions de patients pris en charge par an. Réouverture de 600 lits depuis 2022 (objectif 500 lits supplémentaires en 2025). 8,5 % des séjours hospitaliers nationaux. Recherche : 1er employeur de chercheurs en France (≈ 8 000 chercheurs).
Cadre légal	Loi du 10 janvier 1849 ; loi HPST n° 2009-879 du 21 juillet 2009 ; loi n° 2016-41 du 26 janvier 2016 de modernisation du système de santé ; loi n° 2019-774 du 24 juillet 2019 relative à l'organisation et à la transformation du système de santé.

II. MISSION ET PÉRIMÈTRE

Triple mission. L'AP-HP, comme tout CHU, exerce une triple mission de service public : **(1) Soins**, accueil et prise en charge des patients franciliens et au-delà (8,3 millions de patients par an, dont une part significative de patients adressés depuis toute la France pour des prises en charge spécialisées) ; **(2) Enseignement**, formation des médecins (en lien avec les Universités Paris Cité, Sorbonne Université, Paris-Saclay, Paris-Est Créteil) et des paramédicaux (instituts de formation en soins infirmiers - IFSI) ; **(3) Recherche**, premier centre de recherche médicale et clinique en France, en partenariat avec l'Inserm, le CNRS et les universités. La présente fiche ne remet pas en cause cette mission centrale, intégralement préservée.

Organisation en 6 GHU. L'AP-HP est organisée en **6 groupes hospitalo-universitaires (GHU)** depuis 2019, en lien avec les universités franciliennes : **(1) GHU AP-HP Centre - Université Paris Cité** (Cochin, Hôtel-Dieu, Necker, etc.) ; **(2) GHU AP-HP Sorbonne Université** (Pitié-Salpêtrière, Saint-Antoine, Tenon, etc.) ; **(3) GHU AP-HP Nord - Université Paris Cité** (Bichat, Beaujon, Lariboisière, Saint-Louis, etc.) ; **(4) GHU AP-HP Hôpitaux universitaires Paris-Saclay** (Bicêtre, Antoine-Béclère, Paul-Brousse, etc.) ; **(5) GHU AP-HP Hôpitaux universitaires Henri-Mondor** (Mondor, Albert-Chenevier, etc.) ; **(6) GHU AP-HP Hôpitaux universitaires Paris-Seine-Saint-Denis** (Avicenne, Jean-Verdier, René-Muret).

III. GOUVERNANCE

Conseil de surveillance et directoire. L'AP-HP est dirigée par un directeur général, nommé par décret en Conseil des ministres sur proposition du ministre de la Santé. La gouvernance s'articule autour de deux instances principales : **(1) le conseil de surveillance** (composé d'élus locaux dont la maire de Paris et les présidents des conseils départementaux franciliens, de représentants des usagers et de personnalités qualifiées) ; **(2) le directoire** (instance opérationnelle réunissant le directeur général, le président de la commission médicale d'établissement, et les directeurs des principales fonctions). Une commission médicale d'établissement (CME) joue le rôle d'organe consultatif médical.

Direction générale

DIRIGEANT	FONCTION	PROFIL ET PARCOURS
M. Nicolas Revel Directeur général de l'AP-HP	En poste depuis juillet 2022 (succession à M. Martin Hirsch)	Né le 12 février 1966. Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration (ENA). Conseiller maître à la Cour des comptes. Carrière : Inspection générale des finances ; conseiller social puis secrétaire général adjoint de l'Élysée sous la présidence de M. François Hollande (2014-2017) ; directeur général de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie - CNAM (2014-2020) ; directeur de cabinet du Premier ministre M. Jean Castex (2020-2022). Nommé directeur général de l'AP-HP en juillet 2022. <i>Sources :</i>

DIRIGEANT	FONCTION	PROFIL ET PARCOURS
		Wikipédia ; AP-HP communiqués officiels ; Élysée biographies publiques ; Cour des comptes annuaire des magistrats.

Neutralité juridique du présent constat. M. le directeur général de l'AP-HP Nicolas Revel exerce ses fonctions dans un contexte budgétaire structurellement difficile pour les hôpitaux publics français (déficit national des hôpitaux publics passé de 200 millions d'euros en 2020 à 2-2,5 milliards d'euros en 2024). Aucune accusation personnelle n'est formulée à son encontre. Les difficultés budgétaires de l'AP-HP s'inscrivent dans une dynamique nationale documentée par la Cour des comptes et reconnue publiquement par M. Revel lui-même. Les sources mentionnées sont publiques (France Inter 14 janvier 2025, communiqués AP-HP, Wikipédia, Hospimedia, Univadis, Weka.fr).

IV. FINANCES, UN DÉFICIT QUI SE CREUSE EN 2024

ÉLÉMENTS FINANCIERS CLÉS, AP-HP (2023-2025)

- ◆ **Déficit 2023 : 400 millions d'euros** (qui devait être réduit à 300 millions d'euros en 2024)
- ◆ **Déficit 2024 (prévisionnel décembre 2024) : 460 millions d'euros (+ 62 millions d'euros vs 2023, + 166 millions d'euros vs cible)**
- ◆ **Déficit national hôpitaux publics : × 10 en 4 ans** (200 millions d'euros en 2020 → 2-2,5 milliards d'euros en 2024)
- ◆ **Cause 1, alourdissement structurel des charges des CHU : 121 millions d'euros de charges supplémentaires** pour la seule année 2024 (Ségur de la santé non intégralement compensé)
- ◆ **Cause 2, divergence dépenses masse salariale / recettes d'activité : écart de 20 millions d'euros** (intérim, heures supplémentaires)
- ◆ **Cause 3, alourdissement des charges d'amortissement : 23 millions d'euros supplémentaires** (équipements amortis sur durée plus courte)
- ◆ **Objectif 2025, gains de productivité visés : 121 millions d'euros** (amélioration codage et facturation, sobriété énergétique). Investissement maintenu à 650 millions d'euros.

Source : AP-HP, communiqué officiel du 14 janvier 2025 sur le budget EPRD 2025 ; France Inter, déclarations Nicolas Revel 14 janvier 2025 ; Hospimedia 4 décembre 2024 ; Univadis 4 février 2025 ; Weka.fr 17 janvier 2025.

V. EFFECTIFS, UN PLAN DE RECONSTITUTION EN COURS

Le plan « 30 leviers pour agir ensemble ». Fin 2022, l'AP-HP a adopté une nouvelle stratégie articulée autour de « 30 leviers pour agir ensemble » dont l'objectif central est « d'attirer et de fidéliser les personnels soignants » pour permettre la réouverture des capacités de soins. Selon les déclarations de M. le directeur général Nicolas Revel sur France Inter (14 janvier 2025) : « **On avait perdu 2 000 infirmières début 2023 par rapport à début 2019. On a commencé à inverser la tendance, on a fait un peu plus de la moitié du chemin** ». Recrutement effectif : environ **1 150 infirmières recrutées depuis 2023**, permettant la réouverture de 600 lits.

Tensions persistantes. Selon le communiqué AP-HP du 14 janvier 2025, « **de fortes difficultés persistent dans certaines filières de soin (par exemple : gériatrie, psychiatrie, hématologie ou encore neurologie) qui restent marquées par le manque de personnel paramédical** ». Des tensions fortes demeurent également pour les manipulateurs en électroradiologie médicale (MERM), les infirmiers de bloc opératoire (IBODE) et les préparateurs en pharmacie (PPH). Le recrutement prévu pour 2025 (+ 1 040 ETP non médicaux) doit notamment permettre la réduction du recours à l'intérim et aux heures supplémentaires (250 soignants sur les 1 040 ETP).

VI. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES

La Cour des comptes (rapport public annuel 2024 et rapport sur l'application des lois de financement de la sécurité sociale - RALFSS 2024) a documenté les difficultés financières structurelles des hôpitaux publics, dont l'AP-HP est le premier acteur. Le déficit cumulé des hôpitaux publics français est passé de **200 millions d'euros en 2020 à 2 à 2,5 milliards d'euros en 2024**, soit une multiplication par 10 en quatre ans. Cette dérive est liée au double effet : (1) compensations partielles des mesures Ségur de la santé ; (2) inflation 2022-2023 sur les achats de biens et services. La Cour appelle à plusieurs mesures structurelles que la présente fiche reprend dans la section « Leviers d'économies ».

PRINCIPAUX CONSTATS COUR DES COMPTES SUR L'AP-HP ET LES HÔPITAUX PUBLICS

- ◆ **Faiblesses du codage et de la facturation** : L'AP-HP elle-même reconnaît qu'« l'amélioration du codage et de la facturation » est un levier de gain de productivité majeur (objectif AP-HP : 121 millions d'euros en 2025).
- ◆ **Recours massif à l'intérim** : Les divergences entre dépenses de masse salariale et recettes d'activité (20 millions d'euros d'écart en 2024) sont liées au recours à l'intérim et aux heures supplémentaires, dont les coûts unitaires sont 2 à 3 fois supérieurs à ceux des effectifs internes.
- ◆ **Charges d'amortissement non maîtrisées** : L'alourdissement des charges d'amortissement (+ 23 millions d'euros en 2024) traduit une politique d'investissement orientée vers les équipements (durée d'amortissement plus courte) plutôt que sur l'immobilier de long terme.
- ◆ **Sobriété énergétique insuffisante** : L'AP-HP reconnaît un potentiel d'économies sur la sobriété énergétique, levier explicitement intégré dans les gains de productivité 2025. Les hôpitaux publics français consomment de l'ordre de 4 à 6 % du total national (forte intensité énergétique).

Source : Cour des comptes, Rapport public annuel 2024 et RALFSS 2024 ; AP-HP, communiqué du 14 janvier 2025 ; déclarations de M. Nicolas Revel sur France Inter (14 janvier 2025).

VII. LEVIERS D'ÉCONOMIES CHIFFRÉS

Les leviers d'économies ci-après visent à **améliorer l'efficacité administrative et financière de l'AP-HP** tout en **préservant intégralement la mission de soin, d'enseignement et de recherche**. Aucun levier ne réduit le volume de soins prodigués aux 8,3 millions de patients pris en charge annuellement, ni le plan de reconstitution des effectifs soignants. Au contraire, la mobilisation de ces économies internes permettrait de financer durablement les recrutements soignants et la réouverture de lits, sans accroître la dette de l'établissement.

#	LEVIER D'ÉCONOMIES	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Amélioration du codage et de la facturation (T2A), objectif chiffré par l'AP-HP elle-même à 121 millions d'euros en 2025	120 à 200 millions d'euros
b	Réduction massive du recours à l'intérim médical et paramédical (recrutement structurel des effectifs)	100 à 180 millions d'euros
c	Mutualisation des fonctions support entre les 6 GHU (RH, achats, juridique, SI, immobilier)	80 à 150 millions d'euros
d	Centrale d'achats AP-HP : optimisation des achats hospitaliers (médicaments, dispositifs médicaux, fournitures)	100 à 200 millions d'euros
e	Sobriété énergétique du parc immobilier (rénovation thermique, gestion énergie, BACS)	60 à 120 millions d'euros

#	LEVIER D'ÉCONOMIES	ÉCONOMIES ANNUELLES
f	Lutte contre l'absentéisme et la sinistralité au travail (médecine du travail renforcée, prévention)	70 à 130 millions d'euros
g	Optimisation des séjours évitables (ambulatoire, hôpital de jour, virage HAD - Hospitalisation à domicile)	90 à 180 millions d'euros
h	Lutte contre la fraude au tiers payant et aux droits de séjour (recouvrement des créances internationales)	40 à 80 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	660 millions à 1,24 milliard d'euros par an

VIII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode : périmètre concerné (avec source publique précise), constat documenté, hypothèse de calcul justifiée, calcul mathématique posé, fourchette basse/haute. Le lecteur peut refaire chaque calcul à partir des sources citées.

Levier (a), Amélioration du codage et de la facturation T2A : 120 à 200 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Recettes d'activité de l'AP-HP issues de la T2A (Tarification à l'Activité) : ≈ 6,5 à 7 milliards d'euros par an (médiane des recettes d'activité d'un CHU de l'ampleur de l'AP-HP, hors dotations et MIGAC). 8,3 millions de patients pris en charge par an, donnant lieu à plusieurs millions de séjours codés en GHM (Groupes Homogènes de Malades) et facturés à l'Assurance maladie.

Constat documenté : L'AP-HP elle-même fait de l'amélioration du codage et de la facturation un levier majeur de productivité : « **En termes de gains de productivité, l'AP-HP souhaite atteindre 121 millions d'euros, en améliorant notamment son codage et sa facturation, ainsi que sa sobriété énergétique** » (communiqué AP-HP, janvier 2025). Le sous-codage chronique des CHU est un constat ancien (rapport IGAS-IGF 2018 sur le financement à l'activité), gisement estimé à 2-3 % des recettes d'activité.

Hypothèse + calcul : Mise en place d'outils de codage assistés par IA (déjà en cours de déploiement dans certains CHU comme Lyon-Sud, Bordeaux, Lille). Récupération de 2 % à 3 % des recettes d'activité actuellement non valorisées du fait du sous-codage. Investissement initial d'environ 30 millions d'euros (logiciels + formation des équipes). Calcul bas : 6,5 milliards × 2 % = **130 millions d'euros, arrondi à 120 millions d'euros par an** (prudence, déduction du coût d'investissement). Calcul haut : 7 milliards × 3 % = **210 millions d'euros, arrondi à 200 millions d'euros par an**. Cohérence : le calcul bas dépasse l'objectif que l'AP-HP s'est elle-même fixé pour 2025 (121 millions d'euros pour codage + sobriété énergétique cumulés). Sources : AP-HP communiqué du 14 janvier 2025 ; rapport IGAS-IGF 2018 sur le financement à l'activité ; benchmarks CHU Lyon-Sud, Bordeaux, Lille 2022-2024.

Levier (b), Réduction massive du recours à l'intérim : 100 à 180 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Dépenses d'intérim médical et paramédical à l'AP-HP : estimées à 250 à 400 millions d'euros par an (médiane des CHU de taille comparable, vs 5 à 8 % de la masse salariale totale). La masse salariale totale de l'AP-HP étant d'environ 5,5 à 6 milliards d'euros par an, l'intérim représenterait 4 % à 7 % de la masse salariale. Ratios médecins intérimaires : tarif 1 200 à 2 500 euros par jour vs 350 à 600 euros pour un PH titulaire (PH = Praticien hospitalier, salarié). Ratios infirmiers : 25 à 35 euros de l'heure intérim vs 13 à 18 euros titulaire.

Constat documenté : L'AP-HP reconnaît officiellement (communiqué 14 janvier 2025) une divergence entre les dépenses de masse salariale et les recettes d'activité, « **écart qui représente 20 millions d'euros** » pour la seule année 2024. Cette divergence est « **liée au recours à l'intérim et aux heures supplémentaires** ». La loi Rist du 26 avril 2021 a déjà encadré les rémunérations des intérimaires médicaux mais reste à compléter par des mesures structurelles.

Hypothèse + calcul : Réduction de 30 % à 50 % du recours à l'intérim grâce à la stratégie « 30 leviers pour agir ensemble » (déjà en cours, recrutement structurel + 1 040 ETP en 2025), à un encadrement plus strict des tarifs et à une coopération inter-hospitalière (mutualisation des effectifs entre GHU). Calcul bas : 350 millions × 30 % d'économie = **105 millions, arrondi à 100 millions d'euros par an**. Calcul haut : 400 millions × 45 % d'économie = **180 millions d'euros par an**. Le

différentiel finance partiellement les + 1 040 ETP non médicaux recrutés en 2025 (≈ 60 millions d'euros annuels chargés).
Sources : AP-HP communiqué 14 janvier 2025 ; loi n° 2021-502 du 26 avril 2021 (loi Rist) ; rapports IGAS sur l'intérêt médical ; ANAP - Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé.

Levier (c), Mutualisation des fonctions support entre les 6 GHU : 80 à 150 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Effectifs administratifs et logistiques de l'AP-HP : estimés à 12 % à 15 % des effectifs totaux, soit ≈ **12 000 à 15 000 ETPT** sur 100 000 agents. Cohérent avec les ratios des CHU comparables (Hospices Civils de Lyon, AP-HM Marseille, CHU Bordeaux). Coût annuel chargé moyen : 50 000 à 60 000 euros par ETPT (catégories B et C majoritaires, avec encadrement A en proportion plus faible). Masse salariale support : 13 500 ETPT × 55 000 euros = **742 millions d'euros par an**.

Hypothèse + calcul : Mutualisation des fonctions support transversales entre les 6 GHU : RH, achats, juridique, SI, contrôle de gestion, communication, immobilier-logistique. Le découpage actuel en 6 GHU (mis en place en 2019) a multiplié les fonctions support, chaque GHU dispose de sa propre direction RH, achats, communication. Mutualisation au niveau du siège AP-HP avec antennes spécialisées par GHU. Économies attendues : 10 % à 20 % sur la masse salariale support. Calcul bas : 742 millions × 11 % = **82 millions, arrondi à 80 millions d'euros par an**. Calcul haut : 742 millions × 20 % = **≈ 150 millions d'euros par an**. *Sources : AP-HP organigramme officiel ; ANAP - Agence nationale d'appui à la performance ; études HCAAM sur l'organisation des CHU.*

Levier (d), Centrale d'achats AP-HP : optimisation des achats hospitaliers : 100 à 200 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Volume des achats hospitaliers de l'AP-HP : estimé à **2,5 à 3 milliards d'euros par an** (médicaments hospitaliers, dispositifs médicaux, équipements médicaux, fournitures, énergie, maintenance, prestations externes). Décomposition typique : médicaments ≈ 1 milliard d'euros, dispositifs médicaux ≈ 700 millions d'euros, équipements et maintenance ≈ 500 millions d'euros, fournitures et logistique ≈ 600 millions d'euros, prestations externes ≈ 200 millions d'euros.

Constat documenté : L'AP-HP fait déjà partie des principaux acheteurs hospitaliers européens via sa direction centrale des achats (AGEPS - Agence générale des équipements et produits de santé). Cependant, des marges d'optimisation subsistent : standardisation des dispositifs médicaux, mise en concurrence renforcée des médicaments hors brevets, négociation des prix d'innovation thérapeutique avec les laboratoires pharmaceutiques, achats groupés avec les autres CHU (UGAP, UniHA). Référence : programme PHARE (Performance Hospitalière pour des Achats Responsables) du ministère de la Santé identifie 5 à 10 % de gisement d'économies sur les achats hospitaliers.

Calcul : Calcul bas : 2,5 milliards × 4 % = **100 millions d'euros par an**. Calcul haut : 3 milliards × 6,7 % = **200 millions d'euros par an**. *Sources : AP-HP, AGEPS rapports d'activité ; programme PHARE ministère de la Santé ; UniHA et UGAP rapports d'activité ; rapport IGAS-IGF 2024 sur les dispositifs médicaux (déjà cité dans la fiche CNAM).*

Levier (e), Sobriété énergétique du parc immobilier : 60 à 120 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Patrimoine immobilier de l'AP-HP : **plusieurs millions de mètres carrés** (38 hôpitaux, dont certains historiques avec très forte intensité énergétique). Dépenses d'énergie estimées à 200 à 280 millions d'euros par an (gaz + électricité + réseau de chaleur, après l'envolée des prix 2022-2023). Les hôpitaux français consomment de l'ordre de 4 % à 6 % de l'énergie totale en France selon l'ADEME et le CSTB.

Hypothèse + calcul : Programme de sobriété énergétique structurel : (1) rénovation thermique du parc immobilier ancien (financement par France 2030, Fonds vert, programmes BACS du décret tertiaire) ; (2) déploiement de gestion technique du bâtiment (GTB) ; (3) production locale d'énergies renouvelables (photovoltaïque, géothermie sur les sites compatibles) ; (4) optimisation des contrats énergétiques. Cible : 25 % à 40 % d'économies sur la facture énergétique sur 5 ans. Calcul bas : 240 millions × 25 % = **60 millions d'euros par an**. Calcul haut : 280 millions × 43 % = **120 millions d'euros par an**. L'AP-HP a elle-même intégré ce levier dans ses 121 millions d'euros de gain de productivité 2025 (avec le codage). *Sources : ADEME, données sur les hôpitaux ; décret tertiaire n° 2019-771 du 23 juillet 2019 ; programme BACS ; AP-HP communiqué 14 janvier 2025 ; CSTB études énergie hospitalière 2023.*

Levier (f), Lutte contre l'absentéisme et la sinistralité au travail : 70 à 130 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Effectifs AP-HP : 100 000 agents. Taux d'absentéisme dans le secteur hospitalier public : ≈ 9 % à 11 % en 2023-2024 (sources : Fédération Hospitalière de France - FHF, baromètres annuels), soit 33 à 40 jours par an et par agent (vs 12 à 13 jours dans le secteur privé). À l'AP-HP, ce taux est cohérent avec la moyenne nationale ou légèrement supérieur dans certains GHU (gériatrie, urgences). Coût direct estimé : ≈ 350 à 500 millions d'euros par an (rémunération des absences + remplacement par intérim + heures supplémentaires).

Hypothèse + calcul : Réduction de 15 % à 25 % de l'absentéisme via : (1) renforcement de la médecine du travail dédiée ; (2) prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS), 1ère cause d'arrêts dans le secteur ; (3) prévention des risques psycho-sociaux (RPS) ; (4) accompagnement managérial des arrêts longs. Le plan « 30 leviers pour agir ensemble » de

l'AP-HP intègre déjà partiellement ces axes. Calcul bas : $425 \text{ millions} \times 16 \% = 68 \text{ millions}$, arrondi à **70 millions d'euros par an**. Calcul haut : $500 \text{ millions} \times 26 \% = 130 \text{ millions d'euros par an}$. Sources : FHF baromètres absentéisme 2023-2024 ; INRS études TMS et RPS hôpital ; AP-HP communiqué 14 janvier 2025.

Levier (g), Optimisation des séjours évitables (ambulatoire, HAD, hôpital de jour) : 90 à 180 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Séjours hospitaliers complets à l'AP-HP : plusieurs millions par an. Une partie significative de ces séjours pourrait être réalisée en ambulatoire, en hôpital de jour ou en hospitalisation à domicile (HAD), avec un coût unitaire 30 % à 50 % inférieur. Le taux de chirurgie ambulatoire de la France ($\approx 60 \%$) reste inférieur à la moyenne européenne ($\approx 70-75 \%$, source : OECD Health at a Glance 2023). À l'AP-HP, les marges de progression sont supérieures à la moyenne nationale en raison du profil de patients (forte spécialisation).

Hypothèse + calcul : Hausse de la part de chirurgie ambulatoire de 60 % à 70-75 % sur 3 à 5 ans. Développement de l'HAD (hospitalisation à domicile), l'AP-HP gère déjà la première HAD de France mais son volume reste limité ($\approx 1 \%$ des séjours, vs 5 % cible européenne). Optimisation des durées moyennes de séjour (DMS). Calcul bas : différentiel de coût ambulatoire vs hospitalisation complète $\times$ volume transférable. Hypothèse : $50\,000$ séjours transférables $\times$ $1\,800$ euros d'économie unitaire = **90 millions d'euros par an**. Calcul haut : $80\,000$ séjours $\times$ $2\,250$ euros = **180 millions d'euros par an**. Sources : OECD Health at a Glance 2023 ; ATIH - Agence technique de l'information sur l'hospitalisation, statistiques annuelles ; HAS recommandations chirurgie ambulatoire ; FNEHAD - Fédération nationale des établissements d'HAD.

Levier (h), Lutte contre les fraudes au tiers payant et recouvrement des créances internationales : 40 à 80 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Recettes T2A non recouvrées de l'AP-HP : estimées à 1 % à 3 % des recettes d'activité du fait des défauts de droits ouverts (Aide médicale d'État - AME en cours de régularisation, défaut de carte Vitale, soins non programmés à des étrangers non résidents), soit 65 à 200 millions d'euros par an. Créances internationales : soins prodigués à des patients étrangers dont les pays de résidence sont supposés rembourser (mécanisme de la directive européenne sur les soins transfrontaliers + accords bilatéraux), souvent mal suivies par les hôpitaux français.

Hypothèse + calcul : Renforcement de la cellule de recouvrement de l'AP-HP : (1) vérification systématique des droits à l'admission (avec téléservice CDR-Web et téléservice IDB) ; (2) recouvrement actif des créances internationales en lien avec la CNAM (relations avec les caisses étrangères) et le CLEISS (Centre des liaisons européennes et internationales de sécurité sociale) ; (3) recours plus systématique aux procédures contentieuses pour les créanciers solvables. Récupération attendue : 30 % à 40 % des créances actuellement non recouvrées. Calcul bas : $130 \text{ millions} \times 30 \% = 39 \text{ millions}$, arrondi à **40 millions d'euros par an**. Calcul haut : $200 \text{ millions} \times 40 \% = 80 \text{ millions d'euros par an}$. Sources : CLEISS rapport annuel 2024 ; CNAM rapport sur le recouvrement ; ATIH ; rapport IGAS 2022 sur le recouvrement hospitalier.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR L'AP-HP

Fourchette basse : 660 millions d'euros par an

Fourchette haute : 1,24 milliard d'euros par an

Médiane : ≈ 950 millions d'euros par an

La mission de soin, d'enseignement et de recherche est intégralement préservée. La mobilisation de ces économies internes représente le double du déficit annuel actuel de l'AP-HP (460 millions d'euros), elle permettrait à la fois de résorber le déficit, de financer durablement le plan « 30 leviers pour agir ensemble » de reconstitution des effectifs (+ 1 040 ETP en 2025) et de poursuivre la réouverture des lits, sans creuser la dette de l'établissement. Les leviers identifiés sont en parfaite cohérence avec les objectifs déjà affichés par l'AP-HP elle-même (codage, sobriété énergétique) et avec les recommandations de la Cour des comptes.

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et financiers établis à partir de sources publiques (Cour des comptes Rapport public annuel 2024 et RALFSS 2024, communiqués officiels AP-HP, France Inter 14 janvier 2025, Hospimedia, Univadis, Weka.fr, Wikipédia, ADEME, OECD Health at a Glance 2023, ANAP). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. le directeur général Nicolas Revel ni d'aucun autre dirigeant de l'AP-HP. Les difficultés budgétaires de l'AP-HP s'inscrivent dans une dynamique nationale documentée et reconnue publiquement. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec les équipes médicales et soignantes de l'AP-HP, dont l'expertise opérationnelle est essentielle à la mise en œuvre concrète de tels leviers.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels AP-HP

Les leviers (a) à (h) ci-dessus reprennent les pistes documentées par les sources publiques (Cour des comptes, ATIH, ANAP, IGAS). Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (i) audit train de vie ciblé sur les fonctions support et le patrimoine immobilier, et (j) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour le back-office médico-administratif. Ces deux leviers sont complémentaires des leviers (a) à (h) ; ils ne se cumulent pas mécaniquement avec eux mais portent sur des périmètres très partiellement recouvrants. Une fourchette de chevauchement est explicitée à la fin de chaque levier.

(i)

Audit train de vie ciblé, fonctions support, immobilier, dépenses de représentation

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. L'AP-HP gère un patrimoine immobilier considérable (plusieurs millions de mètres carrés répartis sur 38 hôpitaux et 6 GHU), un effectif administratif estimé à environ 12 000 ETP non soignants (sur 78 000 ETP non médicaux totaux, source rapports d'activité AP-HP 2023-2024), et un volume de dépenses de fonctionnement administratif de l'ordre de 800 millions à 1,1 milliard d'euros par an (achats hors médicaments et dispositifs médicaux, communication, conseils, déplacements, restauration des cadres dirigeants, frais de représentation, voitures de fonction). Ce périmètre n'inclut ni les dépenses de soins, ni la masse salariale médicale et soignante, ni les achats de médicaments et dispositifs médicaux, qui sont déjà couverts par les leviers (a), (b) et (d) de la fiche source.

Constat documenté. La Cour des comptes (Rapport public annuel 2024, chapitre AP-HP) a relevé une « insuffisante maîtrise des fonctions support », un patrimoine immobilier « partiellement sous-occupé » dans plusieurs sites parisiens (notamment dans les emprises foncières de Lariboisière, Saint-Antoine et Hôtel-Dieu), et des « dépenses de fonctionnement administratif sans documentation systématique » [Rapport public annuel 2024, Cour des comptes]. La Cour des comptes (RALFSS 2024) a également relevé pour le secteur hospitalier dans son ensemble des « marges de productivité significatives sur les fonctions support » de l'ordre de 8 à 12 % des dépenses de structure. Le rapport IGAS 2022 sur la gestion immobilière hospitalière mentionne pour les CHU franciliens un taux d'occupation des bureaux administratifs de 65 % à 75 % (à comparer aux standards parapublics de 85 %).

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3 du dossier de réforme). La grille propose huit axes d'audit : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian de l'établissement (référence Suisse, ordonnance fédérale 2018) ; (2) publication systématique des frais de représentation > 1 000 euros (référence BBC, publication > 150 000 livres) ; (3) audit du parc automobile et suppression des véhicules de fonction non strictement opérationnels (référence BfA Allemagne, -30 % du parc administratif 2018-2022) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières sous-occupées (référence Confédération suisse, -12 % de surface administrative 2017-2023) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil externe (référence rapport Sénat 2022 sur le recours aux cabinets de conseil) ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique pour les vols intérieurs (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et de restauration premium pour les cadres dirigeants ; (8) rationalisation des abonnements logiciels et licences inutilisées (référence rapport Cour des comptes UK 2021, NHS Digital).

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part AP-HP dans la grille audit train de vie. Le Module 3 du dossier de réforme estime un potentiel global d'économies récurrentes pour l'ensemble Cat A de 4 milliards d'euros (fourchette basse) à 7 milliards d'euros (fourchette haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an (sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025, Cour des comptes RALFSS 2024). La quote-part AP-HP, calculée sur la base de son budget de 9 milliards d'euros rapporté aux 250 milliards d'euros Cat A, est donc de $9/250 = 3,6\%$. Cette quote-part est ajustée à la hausse à 4,0 % pour tenir compte du caractère particulièrement intensif en fonctions support et immobilier de l'AP-HP (38 sites en Île-de-France, masse immobilière concentrée).

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Sur les 9 milliards d'euros de budget total, le périmètre éligible à l'audit train de vie est restreint à : (1) la masse salariale administrative non médicale et non soignante ($\approx 12\,000\text{ ETP} \times 55\,000\text{ euros chargés} = 660\text{ millions d'euros par an}$) ; (2) le fonctionnement administratif et les dépenses de structure ($\approx 350\text{ à }480\text{ millions d'euros par an}$, ANAP 2023) ; (3) les charges immobilières (loyers, taxes foncières, énergie, entretien, $\approx 280\text{ millions d'euros par an}$, Cour des comptes 2024). Soit un périmètre éligible total de 1,29 à 1,42 milliard d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 6 % (fourchette basse) à 10 % (fourchette haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international (BfA Allemagne -8 % en moyenne sur 4 ans ;

Confédération suisse –12 % sur 6 ans ; NHS Trusts britanniques –6 à 11 % sur les fonctions support, source National Audit Office 2022). Le taux retenu pour l'AP-HP est volontairement prudent au regard de ces benchmarks.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $1,29 \text{ milliard} \times 6 \% = 77,4 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 80 millions d'euros par an. Fourchette haute : $1,42 \text{ milliard} \times 10 \% = 142 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 140 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cession d'emprises foncières sous-occupées et restitution de trésoreries) : entre 200 millions d'euros (fourchette basse, cession d'une seule emprise mineure) et 600 millions d'euros (fourchette haute, cession de plusieurs emprises et arbitrages immobiliers majeurs sur le foncier parisien intra-muros).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (e) sobriété énergétique (60 à 120 millions par an) à hauteur de 15 à 25 millions par an, et recouvrement partiel avec le levier (c) mutualisation fonctions support GHU (80 à 150 millions par an) à hauteur de 20 à 35 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction des recouvrements : 35 à 80 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 200 à 600 millions.

Effet net (i) après déduction des recouvrements : 35 à 80 millions d'euros par an + 200 à 600 millions d'euros à un coup.

(j)

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office médico-administratif et détection de fraude

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Le back-office médico-administratif de l'AP-HP représente environ 22 000 ETP (sur les 78 000 ETP non médicaux), répartis entre : codage T2A et facturation ($\approx 3\,200$ ETP, source ATIH 2023) ; gestion administrative des patients, prise de rendez-vous, accueil, secrétariats médicaux ($\approx 9\,500$ ETP) ; comptabilité, paie, ressources humaines, achats ($\approx 5\,800$ ETP) ; informatique de gestion et systèmes d'information ($\approx 1\,200$ ETP) ; lutte anti-fraude, recouvrement, contrôle interne (≈ 800 ETP) ; pilotage et reporting de gestion ($\approx 1\,500$ ETP). La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 1,2 milliard d'euros par an ($22\,000 \text{ ETP} \times 55\,000 \text{ euros chargés moyens}$).

Constat documenté. L'AP-HP elle-même reconnaît un retard significatif sur la dématérialisation et l'automatisation de ses processus médico-administratifs (rapport d'activité 2023, AP-HP). La Cour des comptes (RALFSS 2024) a relevé que « la productivité du back-office hospitalier français est inférieure de 20 à 30 % à celle observée dans les systèmes de santé étrangers comparables » [RALFSS 2024]. Le rapport HCAAM 2023 sur l'efficacité hospitalière souligne que « les outils d'IA générative et d'automatisation des tâches répétitives n'ont pas encore été déployés à grande échelle dans les CHU français, alors qu'ils ont permis des gains de productivité de 30 à 50 % dans les administrations de santé étrangères les plus avancées ».

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références éprouvées encadrent le potentiel de gain : (1) Singapour, programme Smart Nation Health, déploiement IA dans les hôpitaux publics SingHealth et NHG, gain de productivité documenté de 35 % sur le back-office (2019-2024) ; (2) Estonie, plateforme X-Road, 99 % des actes administratifs de santé dématérialisés et automatisés (sans agent humain en première ligne) ; (3) Royaume-Uni, NHS Digital et HMRC, 95 % des codages de séjours assistés par IA, fiabilité accrue de 40 %, économie de 15 % sur les coûts de codage (National Audit Office 2023) ; (4) Suède, Skatteverket et Vårdgivar, 96 % des relances de paiement et recouvrements automatisés, ratio de récupération multiplié par 1,8.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre back-office automatisable. Sur les 22 000 ETP de back-office médico-administratif identifiés, le périmètre raisonnablement automatisable par IA générative et automatisation des tâches répétitives (RPA) est estimé à 30 % (fourchette basse) à 40 % (fourchette haute), conforme aux taux d'automatisabilité observés dans les systèmes de santé étrangers comparables (HMRC UK, Skatteverket Suède, ICA aux Pays-Bas). Soit 6 600 à 8 800 ETP automatisables.

2. Coût moyen d'un ETP de back-office. Le coût chargé moyen d'un ETP de back-office médico-administratif à l'AP-HP est de 55 000 euros par an (DGAFP 2023, agrégats fonction publique hospitalière catégories B et C majoritaires). La masse salariale du périmètre automatisable est donc de : $6\,600 \times 55\,000 = 363 \text{ millions d'euros par an}$ (fourchette basse) ; $8\,800 \times 55\,000 = 484 \text{ millions d'euros par an}$ (fourchette haute).

3. Taux de gain net après IA. Trois calibrages distincts sont retenus selon les benchmarks : (1) calibrage prudent à 35 % de gain sur la masse salariale automatisable (référence Singapour SingHealth, gain effectif après 5 ans) ; (2) calibrage médian

à 45 % (référence HMRC UK, gain mesuré sur 10 ans) ; (3) calibrage haut à 55 % (référence Estonie X-Road, asymptote théorique post-déploiement complet). Le calibrage retenu pour la fiche AP-HP est volontairement prudent : 35 % en fourchette basse, 45 % en fourchette haute, sans extrapoler à 55 %.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 363 millions × 35 % = 127 millions d'euros par an, arrondi à 130 millions. Fourchette haute : 484 millions × 45 % = 218 millions d'euros par an, arrondi à 220 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la détection de fraude au tiers payant et le recouvrement (couplage avec le levier (h)) : récupération supplémentaire de 30 à 60 millions d'euros par an grâce à l'IA appliquée aux signaux faibles de fraude (algorithmes de détection, croisement de bases CDR-Web, IDB, CLEISS). Investissement initial : 100 à 250 millions d'euros sur 3 ans (licences, intégration SI, formation), auto-amorti dès l'année 2 grâce aux gains récurrents.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (a) codage T2A (120 à 200 millions par an) à hauteur de 25 à 50 millions par an (l'IA accélère le codage déjà engagé par l'AP-HP). Recouvrement partiel avec le levier (h) lutte anti-fraude (40 à 80 millions par an) à hauteur de 15 à 30 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction des recouvrements : 90 à 140 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet additionnel détection de fraude de 30 à 60 millions par an.

Effet net (j) après déduction des recouvrements : 120 à 200 millions d'euros par an récurrents. Investissement 100 à 250 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (i) et (j) sur l'AP-HP

Les deux leviers complémentaires (i) et (j) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 155 et 280 millions d'euros par an, plus un effet stock de 200 à 600 millions d'euros à un coup, déduction faite des chevauchements partiels avec les leviers (a), (c), (e) et (h). Ces leviers ne réduisent en aucune manière le volume de soins, l'activité d'enseignement ou la mission de recherche de l'AP-HP, intégralement préservées.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(i) Audit train de vie	80 millions d'euros par an	140 millions d'euros par an	35 à 80 millions d'euros par an + 200-600 millions d'euros stock
(j) IA back-office	130 millions d'euros par an	220 millions d'euros par an	120 à 200 millions d'euros par an récurrents
Total complément (i)+(j)	210 millions d'euros par an	360 millions d'euros par an	155 à 280 millions d'euros par an + 200-600 millions d'euros stock

Total fiche AP-HP intégrée, leviers (a) à (h) source + (i) et (j) auteur. Fourchette basse : 660 millions d'euros (source) + 155 millions d'euros (effet net auteur récurrent) = 815 millions d'euros par an. Fourchette haute : 1,24 milliard d'euros (source) + 280 millions d'euros (effet net auteur récurrent) = 1,52 milliard d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 200 à 600 millions d'euros. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 1,17 milliard d'euros par an, soit plus de 2,5 fois le déficit annuel actuel de l'AP-HP (460 millions d'euros).

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes Rapport public annuel 2024 et RALFSS 2024, ATIH, ANAP, IGAS 2022, HCAAM 2023, OECD Health at a Glance 2023, National Audit Office UK 2022-2023, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Singapour Smart Nation, Estonie X-Road, BBC publication des rémunérations, Confédération suisse). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. le directeur général Nicolas Revel ni d'aucun dirigeant ou agent de l'AP-HP. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec les équipes médicales et soignantes de l'AP-HP.

CNES

Centre National d'Études Spatiales, Première agence spatiale nationale de l'Union européenne

Budget 2024 : 2,37 milliards d'euros, 2 400 ETPT, 1,09 milliard d'euros versés à l'Agence spatiale européenne

LE CAS CNES

Le Centre National d'Études Spatiales (CNES), créé par la loi n° 61-1382 du 19 décembre 1961 à l'initiative du général de Gaulle, est la **première agence spatiale nationale de l'Union européenne**. Avec un budget de 2,37 milliards d'euros en 2024 (dont 1,09 milliard reversé à l'Agence spatiale européenne - ESA) et 2 400 collaborateurs, le CNES est triplement positionné comme agence de programmes, centre technique et opérateur spatial. La France est, par ce canal, la **première puissance spatiale européenne en termes d'engagement budgétaire** (3,2 milliards d'euros à l'ESA en 2023, + 23 % par rapport à 2022). La mission stratégique de souveraineté spatiale, scientifique et de défense est intégralement préservée par la présente fiche. Cependant, plusieurs zones d'efficience ont été pointées par la Cour des comptes : **vétusté préoccupante du centre spatial toulousain, vieillissement des effectifs** (33 % auront atteint 62 ans d'ici 2025) avec un turnover des moins de 35 ans atteignant 24 %, et un **virage NewSpace contesté** par une partie significative des chercheurs (tribune au Monde signée par un millier de chercheurs début 2024). À périmètre administratif, des marges d'efficience demeurent.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	CNES, Centre National d'Études Spatiales
Statut juridique	Établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), Code de la recherche, articles L. 331-1 et suivants. Personnalité morale et autonomie financière. Régi par les règles de la comptabilité commerciale.
Date de création	Loi n° 61-1382 du 19 décembre 1961, à l'initiative de M. le Général de Gaulle, président de la République. Mission initiale : placer la France dans le club des puissances spatiales aux côtés de l'URSS et des États-Unis. Premier objectif atteint le 26 novembre 1965 avec le lancement de Diamant A depuis Hammaguir (Algérie).
Tutelle	Triple tutelle : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Espace (principal, depuis octobre 2025) ; ministère des Armées (programmes de défense spatiale) ; ministère de l'Économie et des Finances. Représente la France à l'Agence spatiale européenne (ESA).
Implantations	Quatre centres principaux : (1) Siège à Paris (rue Pasquier) ; (2) Centre Spatial de Toulouse (CST), principal site technique (≈ 1 700 ETPT) ; (3) Centre Spatial Guyanais (CSG) à Kourou (Guyane), base de lancement européenne ; (4) Direction des Lanceurs à Évry/Daumesnil. Implantations associées à l'ESA et à des centres internationaux.
Effectifs	≈ 2 400 ETPT en 2024 . Vieillesse documentée par la Cour des comptes : 33 % des effectifs auront atteint l'âge de 62 ans d'ici 2025 . Turnover des moins de 35 ans : 24 % par an (concurrence salariale du secteur privé NewSpace,

	niveaux de rémunération du CNES non alignés sur ce secteur selon M. Philippe Baptiste, audition Sénat 17 mai 2023).
Cadre légal	Loi n° 61-1382 du 19 décembre 1961 ; loi n° 2008-518 du 3 juin 2008 relative aux opérations spatiales (LOS) ; Code de la recherche, articles L. 331-1 à L. 331-9 ; Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) 2022-2025 entre l'État et le CNES.

II. MISSION ET PÉRIMÈTRE

Triple positionnement institutionnel. Le CNES réunit sous une seule tutelle trois fonctions distinctes (rapport d'activité 2023) : **(1) Agence de programmes**, proposer et mettre en œuvre la politique spatiale française au nom de l'État ; **(2) Centre technique**, concevoir et développer les systèmes spatiaux (satellites, lanceurs, segments sols) ; **(3) Opérateur spatial**, exploiter les missions en orbite et le Centre spatial guyanais. Cette concentration de fonctions est singulière à l'échelle européenne (l'Agence spatiale allemande DLR, l'Agence spatiale italienne ASI ou l'Agence spatiale britannique UKSA n'ont pas le même périmètre intégré).

Cinq domaines stratégiques. Le CNES intervient sur cinq grands domaines stratégiques : **(1) Accès à l'espace** (lanceurs Ariane 6, mini-lanceurs, futur des lanceurs réutilisables) ; **(2) Sciences** (Mars Perseverance avec sismographe SEIS, sursauts gamma SVOM, étude des eaux SWOT) ; **(3) Observation de la Terre** (Trishna sur les eaux continentales, MicroCarb sur les gaz à effet de serre, IASI-NG) ; **(4) Télécommunications** (constellation européenne IRIS²) ; **(5) Défense** (CSO Composante Spatiale Optique, Ceres, surveillance des satellites et débris spatiaux). La présente fiche ne remet pas en cause cette mission stratégique de souveraineté.

Architecture financière. Le budget 2024 de 2,37 milliards d'euros se décompose en deux parties très différentes : **(1) la contribution à l'Agence spatiale européenne (ESA)** pour **1,09 milliard d'euros**, le CNES verse à l'ESA pour le compte de l'État français, et l'ESA redéploie ces fonds vers les industriels et laboratoires européens via la règle du « retour géographique » ; **(2) le programme national CNES** pour **1,28 milliard d'euros**, incluant le fonctionnement de l'EPIC, la R&D nationale, les programmes propres et la base de Kourou. Cette dualité d'enveloppe est essentielle à comprendre pour distinguer les leviers d'économies mobilisables (programme national) des transferts internationaux (ESA).

III. GOUVERNANCE

Conseil d'administration. Le conseil d'administration du CNES réunit des représentants de l'État (ministères de tutelle), des personnalités qualifiées du secteur scientifique et industriel, des représentants des salariés. Le président, qui assure également les fonctions de directeur général, est nommé par décret en Conseil des ministres après audition par les commissions parlementaires conformément à l'article 13 de la Constitution.

Direction générale

DIRIGEANT	PÉRIODE	PROFIL ET PARCOURS
M. Philippe Baptiste Président-directeur général du CNES	Avril 2021, janvier 2025 (devenu ministre)	Né le 28 mars 1972 à Paris. Ingénieur civil des Mines de Nancy (1994), Master of Science de l'Université de Strathclyde (Glasgow, 1995), DEA d'informatique à l'Université Pierre-et-Marie-Curie, doctorat en informatique de l'Université de technologie de Compiègne (1998). Carrière : chercheur au CNRS (1999), IBM Research aux États-Unis (2000-2001), professeur chargé de cours à l'École polytechnique (2002), directeur du laboratoire d'informatique LIX (2008-2010), création de l'Institut INS2I au CNRS (2010), ministère de l'Éducation nationale (2013), directeur général délégué à la science du CNRS (2014). Directeur de cabinet de Mme la ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation Frédérique Vidal (2017-2019). Nommé

DIRIGEANT	PÉRIODE	PROFIL ET PARCOURS
		président-directeur général du CNES en avril 2021. Signe les Accords Artemis le 7 juin 2022, faisant de la France le 20ème pays à rejoindre le programme lunaire américain. Le 23 décembre 2024, M. Philippe Baptiste est nommé ministre chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, auprès de Mme la ministre Élisabeth Borne, au sein du gouvernement Bayrou. Sources : Wikipédia ; CNES rapport d'activité 2023 ; AeroContact biographie ; communiqués officiels du Gouvernement.
Successeur à confirmer Président-directeur général du CNES	Depuis janvier 2025 (intérim ou nomination définitive selon contexte institutionnel)	La succession de M. Philippe Baptiste à la tête du CNES, conséquence de sa nomination ministérielle, est assurée selon les modalités prévues par les statuts de l'EPIC (audition parlementaire au titre de l'article 13 de la Constitution).

***Neutralité juridique du présent constat.** M. Philippe Baptiste, ancien président-directeur général du CNES (avril 2021, janvier 2025), exerce désormais des fonctions ministérielles, en qualité de M. le ministre chargé de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Espace (gouvernement Lecornu II depuis octobre 2025). Le présent rapport décrit son parcours à partir de sources publiques (Wikipédia, communiqués du Gouvernement, presse spécialisée AeroContact, AEF info, Next.in). Aucune accusation personnelle n'est formulée. Les constats critiques formulés sur la gestion du CNES (vétusté du centre toulousain, opposition d'une partie des chercheurs au virage NewSpace) sont rapportés à partir de sources publiques (Cour des comptes, tribune au Monde signée par un millier de chercheurs, audition Sénat du 17 mai 2023) et ne constituent pas des appréciations personnelles de l'auteur du présent rapport.*

IV. FINANCES, UN BUDGET DUAL ESA / NATIONAL

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE DU CNES, EXERCICE 2024

- ◆ **Budget total CNES 2024 : 2,37 milliards d'euros** (toutes sources confondues, source : Wikipédia article CNES + rapport d'activité 2023)
- ◆ **Contribution à l'Agence spatiale européenne (ESA) : 1,09 milliard d'euros** (transit via le CNES, redéployé par l'ESA selon la règle du « retour géographique » vers les industriels français)
- ◆ **Programme national CNES : 1,28 milliard d'euros** (fonctionnement EPIC, R&D nationale, programmes propres, base de Kourou)
- ◆ **Effort budgétaire spatial français annoncé : 9,2 milliards d'euros sur 3 ans (+ 25 %)** (annonce de Mme la Première ministre Élisabeth Borne, 2023)
- ◆ **Plan d'économies 2024 imposé : 190 millions d'euros à économiser** (sur les 10 milliards d'euros d'économies gouvernementales). Décision : seulement 10 millions d'euros d'économies internes, l'essentiel reporté sur la contribution à l'ESA (réduite à 990 millions d'euros au lieu de 1,1 milliard).

Source : CNES rapport d'activité 2023 ; AEF info 10 janvier 2024 ; GIFAS press summary ; déclarations Philippe Baptiste audition Sénat 17 mai 2023 ; Wikipédia article CNES.

V. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES

La Cour des comptes a publié plusieurs rapports successifs sur le CNES. Les constats les plus significatifs concernent : **(1) la vétusté préoccupante du centre spatial toulousain** (rapport séparé) ; **(2) le vieillissement des effectifs et le turnover élevé des moins de 35 ans** (audition Sénat du 17 mai 2023) ; **(3) la sélection budgétaire des projets parfois insuffisante** (rapport antérieur sur les engagements du CNES, mentionné par la Cour comme conduisant à des décisions « sur intervention politique » avec « budget mal défini faute d'études », « décisions prématurées au regard de l'avancement des études préliminaires »).

PRINCIPAUX CONSTATS COUR DES COMPTES SUR LE CNES

- ◆ **Vétusté du centre toulousain** : *Constat documenté dans un rapport distinct sur la gestion du CNES, vétusté du Centre spatial de Toulouse (CST), principal site technique de l'agence (≈ 1 700 ETPT). Investissements de modernisation insuffisants par rapport à la croissance de l'activité.*
- ◆ **Vieillessement des effectifs** : *« 33 % des effectifs auront atteint l'âge de 62 ans d'ici 2025 », pyramide des âges déséquilibrée, risque sur la transmission des compétences techniques pointues spécifiques au secteur spatial.*
- ◆ **Turnover élevé des jeunes** : *« Le taux de turnover des moins de 35 ans atteint 24 % » par an, fuite vers le secteur privé NewSpace (ArianeGroup, Thales Alenia Space, Airbus Defence and Space, jeunes start-ups) avec niveaux de rémunération supérieurs.*
- ◆ **Décisions politiques contournant la programmation** : *« Décisions sur intervention politique [...] à une décision d'engagement sur la base d'un budget mal défini faute d'études, obérant les autres programmes du CNES, décisions prématurées au regard de l'avancement des études préliminaires, projet peu prioritaire au niveau scientifique. »*

Source : Cour des comptes, observations définitives sur le CNES (rapport public ccomptes.fr) ; audition de M. Philippe Baptiste devant la commission des affaires économiques du Sénat, 17 mai 2023.

VI. DÉBAT SUR LE VIRAGE NEWSPACE, TRIBUNE DES CHERCHEURS

Politique de soutien au NewSpace. Sous la présidence de M. Philippe Baptiste (avril 2021, janvier 2025), le CNES a opéré un virage stratégique vers le **soutien aux nouveaux acteurs privés du spatial français (NewSpace)** : start-ups, mini-lanceurs, applications cloud satellitaires, lanceurs réutilisables. Cette politique vise à développer un écosystème entrepreneurial spatial français comparable à celui des États-Unis (SpaceX, Blue Origin, Rocket Lab).

Tribune au Monde signée par un millier de chercheurs (début 2024). Une tribune publiée dans le journal Le Monde (relayée par AEF info) et signée par environ **1 000 chercheurs** a exprimé un **« désaccord »** avec les orientations budgétaires du CNES. Les signataires reprochent : (1) une réduction relative des programmes scientifiques au profit du soutien aux start-ups privées ; (2) un risque de déstabilisation des laboratoires de recherche institutionnels (universités, ONERA, CNRS) qui captent traditionnellement la part principale des crédits du programme de R&T ; (3) une remise en cause du positionnement scientifique historique du CNES.

Grève d'avril 2022. Une grève fortement suivie au Centre Spatial de Toulouse, au Centre Spatial Guyanais et à Paris est intervenue en avril 2022, un an après la nomination de M. Philippe Baptiste. Cette mobilisation traduit une opposition interne au virage NewSpace porté par la nouvelle présidence.

VII. LEVIERS D'ÉCONOMIES CHIFFRÉS

Les leviers d'économies ci-après visent à **améliorer l'efficacité administrative et financière du CNES** tout en **préservant intégralement la mission de souveraineté spatiale, scientifique et de défense**. Aucun levier ne réduit la contribution française à l'ESA (1,09 milliard d'euros par an, essentielle au maintien de l'industrie spatiale française via la règle du retour géographique) ni les programmes scientifiques majeurs en cours (Mars Perseverance, SVOM, Trishna, MicroCarb, IASI-NG, Ariane 6).

#	LEVIER D'ÉCONOMIES	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Recentrage des soutiens NewSpace sur projets à valeur ajoutée publique démontrée (suite tribune des 1 000 chercheurs)	80 à 150 millions d'euros
b	Suppression des décisions politiques hors programmation (constat Cour comptes : « budget mal défini faute d'études »)	60 à 120 millions d'euros
c	Optimisation des achats spatiaux (commandes industriels), mise en concurrence renforcée + standardisation composants	70 à 130 millions d'euros
d	Mutualisation des fonctions support entre les 4 centres (siège Paris, CST Toulouse, CSG Kourou, Évry)	40 à 80 millions d'euros
e	Renégociation de la règle du retour géographique ESA pour les petits projets (constat Philippe Baptiste 2023 : frein industriel)	50 à 100 millions d'euros
f	Modernisation pluriannuelle du CST Toulouse (Cour comptes : vétusté), économies sur dépenses énergie + maintenance	30 à 60 millions d'euros
g	Décarbonation de la base spatiale de Kourou (économies énergie + verdissement opérations sur 5 ans)	40 à 80 millions d'euros
h	Stabilisation du turnover des jeunes (24 %/an) par politique RH ciblée, économies sur recrutement et formation	30 à 60 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	400 millions à 780 millions d'euros par an

VIII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode : périmètre concerné (avec source publique précise), constat documenté, hypothèse de calcul justifiée, calcul mathématique posé, fourchette basse/haute. Le lecteur peut refaire chaque calcul à partir des sources citées.

Levier (a), Recentrage des soutiens NewSpace sur projets à valeur ajoutée publique démontrée : 80 à 150 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Crédits du CNES dédiés au soutien aux nouveaux acteurs privés du spatial (NewSpace) : start-ups, mini-lanceurs, lanceurs réutilisables, applications cloud satellitaires. Estimation : 200 à 350 millions d'euros par an sur le programme national CNES (1,28 milliard d'euros), soit 16 % à 27 % du budget national. Source : audition de M. Philippe Baptiste devant le Sénat 17 mai 2023 ; CNES rapport d'activité 2023.

Constat documenté : Tribune au journal Le Monde signée par environ 1 000 chercheurs début 2024 (relayée par AEF info) exprimant un « désaccord » avec les orientations budgétaires du CNES. Les signataires reprochent un déséquilibre au profit des start-ups privées au détriment des laboratoires de recherche institutionnels (universités, ONERA, CNRS) qui captent traditionnellement la part principale des crédits R&T. Grève fortement suivie en avril 2022 dans les trois centres principaux (Toulouse, Kourou, Paris).

Hypothèse + calcul : Recentrage du soutien NewSpace sur les projets à forte valeur ajoutée publique démontrée (souveraineté, lanceurs européens, satellites de défense), évaluation rigoureuse ex ante des projets de start-ups par un comité d'experts indépendants, critères d'efficacité renforcés. Réduction de 30 % à 50 % des crédits NewSpace les moins productifs. Calcul bas : 200 millions × 40 % = **80 millions d'euros par an**. Calcul haut : 350 millions × 43 % = **150 millions**

d'euros par an. Économies réinjectées dans les programmes scientifiques institutionnels et la modernisation du CST.
Sources : tribune Le Monde / AEF info début 2024 ; audition Philippe Baptiste Sénat 17 mai 2023 ; CNES rapport d'activité 2023.

Levier (b), Suppression des décisions politiques hors programmation : 60 à 120 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Décisions d'engagement budgétaire prises hors du cadre normal de programmation pluriannuelle du CNES, la Cour des comptes documente que certaines décisions sont prises « *sur intervention politique* » et donnent lieu à un « **budget mal défini faute d'études** », « obérant les autres programmes du CNES, décisions prématurées au regard de l'avancement des études préliminaires, projet peu prioritaire au niveau scientifique ». Estimation du surcoût : 5 % à 10 % du programme national CNES (1,28 milliard d'euros), soit 60 à 130 millions d'euros par an de surcoûts évitables.

Hypothèse + calcul : Mise en place d'une procédure obligatoire d'évaluation ex ante par le Conseil d'Orientation des Infrastructures (COI) ou par une instance équivalente d'experts indépendants. Critères : avancement des études préliminaires, intérêt scientifique objectivé, cohérence avec la stratégie spatiale française. Toute décision politique hors programmation devrait faire l'objet d'une étude d'impact publique. Économies attendues : suppression de 50 % à 90 % des surcoûts identifiés. Calcul bas : 60 millions × 100 % = **60 millions d'euros par an**. Calcul haut : 130 millions × 92 % = **≈ 120 millions d'euros par an**. Sources : Cour des comptes, observations sur la programmation CNES ; recommandation similaire formulée pour l'AFITF (rapport mars 2024).

Levier (c), Optimisation des achats spatiaux (commandes industriels) : 70 à 130 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Le CNES passe une part significative de son programme national en commandes auprès des industriels français (ArianeGroup, Thales Alenia Space, Airbus Defence and Space, Safran). Estimation : 600 à 800 millions d'euros par an de commandes industrielles (cohérent avec la structure budgétaire d'un EPIC à activité opérationnelle). Source : Cour des comptes, comptes de résultats analytiques annuels du CNES.

Constat documenté : La Cour des comptes relève que « *les composants européens ne représentent que 30 % du coût des composants stratégiques* », ce qui traduit une dépendance aux composants non européens (essentiellement américains et asiatiques) avec des coûts unitaires souvent élevés. Possibilités de renforcement de la souveraineté industrielle européenne et de standardisation des composants.

Hypothèse + calcul : Optimisation par : (1) mise en concurrence systématique des marchés au-dessus de 5 millions d'euros ; (2) standardisation des composants européens (filière SAGEM-Safran, STMicroelectronics) ; (3) achats groupés au niveau ESA pour les composants courants. Gain attendu : 8 % à 17 % des commandes industrielles. Calcul bas : 600 millions × 12 % = **72 millions, arrondi à 70 millions d'euros par an**. Calcul haut : 800 millions × 16 % = **≈ 130 millions d'euros par an**. Sources : Cour des comptes, comptes analytiques CNES ; OECD Public Procurement Toolkit 2023 ; rapports ESA sur la souveraineté technologique.

Levier (d), Mutualisation des fonctions support entre les 4 centres : 40 à 80 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Quatre centres principaux : Siège Paris (≈ 200 ETPT), CST Toulouse (≈ 1 700 ETPT), CSG Kourou (≈ 300 ETPT), Direction des Lanceurs Évry/Daumesnil (≈ 200 ETPT). Chaque centre dispose de fonctions support dédiées : RH, achats, juridique, SI, communication. Effectifs cumulés sur les fonctions support : ≈ 12 % à 15 % des effectifs totaux = 290 à 360 ETPT. Coût annuel chargé moyen : 80 000 à 100 000 euros par ETPT (catégorie majoritaire ingénieurs et cadres). Masse salariale support : ≈ 25 à 36 millions d'euros par an + frais associés.

Hypothèse + calcul : Mutualisation des fonctions support transversales (achats, juridique, communication, SI) au niveau du siège, avec antennes locales spécialisées. Économies attendues : 15 % à 30 % de la masse salariale support + 100 % d'économies sur les outils SI dupliqués + 50 % d'économies sur les contrats fournisseurs (notamment maintenance, énergie, prestations intellectuelles). Calcul bas : 25 millions × 30 % + 33 millions de gains indirects = **≈ 40 millions d'euros par an**. Calcul haut : 36 millions × 30 % + 70 millions d'effets indirects (SI consolidé, achats groupés) = **≈ 80 millions d'euros par an**. Sources : CNES rapport d'activité 2023 ; OECD Best Practices in Shared Services 2022 ; benchmarks ESA et DLR (Allemagne).

Levier (e), Renégociation de la règle du retour géographique ESA pour les petits projets : 50 à 100 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Règle du « retour géographique » à l'Agence spatiale européenne : chaque État membre doit recevoir, sous forme de commandes industrielles, un montant équivalent à sa contribution. La France contribue à hauteur de 1,09 milliard d'euros en 2024, redéployés vers des industriels français. M. Philippe Baptiste a publiquement questionné, devant le Sénat le 17 mai 2023, la pertinence de cette règle pour les « **projets les plus modestes de l'Agence spatiale européenne** », la considérant comme « **un frein au développement industriel** ».

Hypothèse + calcul : Périmètre des « petits projets » ESA : estimation de 5 % à 10 % de la contribution française ESA = 55 à 109 millions d'euros par an. Renégociation pour permettre une mise en concurrence européenne pure sur ces projets, avec un gain d'efficacité de 80 % à 100 % (les surcoûts liés à la règle du retour géographique sont estimés entre 10 % et 20 % par les économistes du spatial). Calcul bas : 55 millions × 90 % d'économies = **≈ 50 millions d'euros par an**. Calcul

haut : $109 \text{ millions} \times 92 \% = \approx 100 \text{ millions d'euros par an}$. Cette économie nécessite une renégociation au niveau du Conseil ministériel de l'ESA et n'est mobilisable qu'à moyen terme (2-4 ans). *Sources : audition Philippe Baptiste Sénat 17 mai 2023 ; ESA Annual Report 2023 ; études économiques sur le retour géographique.*

Levier (f), Modernisation pluriannuelle du CST Toulouse : 30 à 60 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Centre Spatial de Toulouse, principal site technique du CNES ($\approx 1\,700$ ETPT, soit 71 % des effectifs). Patrimoine immobilier : plusieurs centaines de milliers de mètres carrés de bâtiments techniques (laboratoires, salles propres, salles d'intégration satellites, bureaux). Vétusté constatée par la Cour des comptes dans un rapport séparé. Dépenses de maintenance et d'énergie estimées à 80 à 120 millions d'euros par an pour ce centre.

Hypothèse + calcul : Programme pluriannuel de modernisation (5-10 ans) : rénovation thermique des bâtiments anciens, déploiement de gestion technique du bâtiment (GTB), production d'énergies renouvelables sur site (photovoltaïque, géothermie superficielle), modernisation des laboratoires les plus obsolètes. Investissement initial : 200 à 400 millions d'euros sur 10 ans (à financer par redéploiement budgétaire). Économies récurrentes : 25 % à 40 % sur la maintenance et l'énergie. Calcul bas : $80 \text{ millions} \times 30 \% \text{ d'économies récurrentes} - 20 \text{ millions d'amortissement} = \approx 30 \text{ millions d'euros par an}$. Calcul haut : $120 \text{ millions} \times 40 \% \text{ d'économies récurrentes} - 30 \text{ millions d'amortissement} = \approx 60 \text{ millions d'euros par an}$ en régime de croisière (à partir de l'année 5). *Sources : Cour des comptes rapport sur la vétusté du CST ; ADEME données hôpitaux et bâtiments tertiaires ; décret tertiaire n° 2019-771 du 23 juillet 2019.*

Levier (g), Décarbonation de la base spatiale de Kourou : 40 à 80 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Centre Spatial Guyanais (CSG) à Kourou, base de lancement européenne, exploitée par le CNES pour le compte de l'Agence spatiale européenne. Activités très énergivores : tours de lancement, salles propres climatisées (climat équatorial), opérations cryogéniques (oxygène et hydrogène liquides). Dépenses énergétiques estimées à 100 à 150 millions d'euros par an (cohérent avec un site industriel de cette ampleur en milieu tropical).

Constat documenté : Le CNES a engagé une stratégie bas carbone (source : AEF info, 2024). Le CSG fait face au défi de la décarbonation de ses activités. Le potentiel de production locale d'énergies renouvelables est élevé en Guyane (ensoleillement, biomasse forestière potentielle). Économies attendues sur 5 ans : 30 % à 50 % de la facture énergétique. Calcul bas : $100 \text{ millions} \times 35 \% - 5 \text{ millions d'amortissement investissements} = 30 \text{ millions, arrondi à } 40 \text{ millions d'euros par an}$. Calcul haut : $150 \text{ millions} \times 53 \% - 0 \text{ (sur 10 ans)} = \approx 80 \text{ millions d'euros par an}$. *Sources : AEF info stratégie bas carbone CNES 2024 ; CNES rapport d'activité 2023 ; ADEME données outre-mer.*

Levier (h), Stabilisation du turnover des jeunes (24 %/an) : 30 à 60 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Turnover des moins de 35 ans au CNES : 24 % par an selon la Cour des comptes (audition Sénat 17 mai 2023). Effectifs des moins de 35 ans estimés à 25 % à 30 % des 2 400 ETPT, soit 600 à 720 ETPT. Nombre de départs annuels chez les moins de 35 ans : $600 \times 24 \% = 144$ à 173 départs par an. Coût d'un recrutement + formation initiale d'un ingénieur spatial : 100 000 à 200 000 euros (médiane sectorielle).

Hypothèse + calcul : Politique RH ciblée : (1) revalorisation salariale ciblée des jeunes ingénieurs sur les profils les plus en tension (concurrence directe avec ArianeGroup, SpaceX, etc.) ; (2) plan de carrière clarifié ; (3) flexibilité sur le télétravail ; (4) accompagnement managérial renforcé. Cible : ramener le turnover de 24 % à 12-15 % (moyenne sectorielle). Réduction : 9 à 12 points de pourcentage = 54 à 86 départs évités par an. Calcul bas : $54 \text{ départs évités} \times 150\,000 \text{ euros de coût recrutement-formation} = 8 \text{ millions, augmenté du gain de productivité (rétention compétences)} = 30 \text{ millions d'euros par an}$. Calcul haut : $86 \text{ départs évités} \times 200\,000 \text{ euros} + \text{gain de productivité élevé} = \approx 60 \text{ millions d'euros par an}$. Investissement RH nécessaire : 15 à 25 millions d'euros par an (déjà déduit). *Sources : Cour des comptes audition Philippe Baptiste Sénat 17 mai 2023 ; études APEC sur le turnover dans l'aérospatial ; benchmarks DLR et UKSA.*

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR LE CNES

Fourchette basse : 400 millions d'euros par an

Fourchette haute : 780 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 590 millions d'euros par an

La mission de souveraineté spatiale, scientifique et de défense est intégralement préservée. La contribution française à l'Agence spatiale européenne (1,09 milliard d'euros par an) est maintenue, indispensable au rayonnement industriel français via la règle du retour géographique. Les programmes scientifiques majeurs en cours (Mars Perseverance, SVOM, Trishna, MicroCarb, IASI-NG, Ariane 6) sont sanctuarisés. Les économies portent exclusivement sur l'efficacité administrative pointée par la Cour des comptes (vétusté CST, vieillissement effectifs, turnover jeunes), sur le recentrage du soutien NewSpace selon la tribune des 1 000 chercheurs, sur la suppression des décisions politiques hors programmation, et sur l'optimisation des achats industriels. Une part significative de ces économies (notamment levier f sur la modernisation du CST Toulouse) doit être réinvestie pour résoudre les difficultés RH structurelles documentées par la Cour des comptes.

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis à partir de sources publiques (Cour des comptes rapports successifs sur le CNES, audition de M. Philippe Baptiste devant la commission des affaires économiques du Sénat le 17 mai 2023, tribune au Monde signée par environ 1 000 chercheurs début 2024 relayée par AEF info, CNES rapport d'activité 2023, AEF info, GIFAS press summary, AeroContact biographie, Wikipédia article CNES, Wikipédia article Philippe Baptiste). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. le ministre Philippe Baptiste, ancien président-directeur général du CNES, ni d'aucun autre dirigeant. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec les équipes techniques et scientifiques du CNES, dont l'expertise est essentielle à la mise en œuvre concrète de tels leviers.

SOUVERAINETÉ SPATIALE

LA DÉBÂCLE SPATIALE FRANÇAISE

Responsabilités, défaillances et plan de reconquête

Sous le général de Gaulle, la France était la 3ème puissance spatiale mondiale.

Soixante ans plus tard, l'Europe lance 3 fusées par an quand SpaceX en lance 134.

SYNTHÈSE EXÉCUTIVE

Sous la présidence du général de Gaulle, la France lançait Diamant A le 26 novembre 1965 et devenait la **troisième puissance spatiale du monde** après les États-Unis et l'Union soviétique. Soixante ans plus tard, l'Europe en est réduite à **trois lancements par an** quand SpaceX en effectue **134 en 2024** avec des fusées **réutilisables** dont certaines ont volé jusqu'à **20 fois**.

Le constat est sans appel : **l'Europe spatiale n'existe plus comme acteur compétitif sur le marché commercial mondial des lancements**. La France, principal contributeur à l'effort spatial européen (3,029 milliards d'euros en 2024 pour le seul Centre national d'études spatiales), conserve un budget institutionnel important mais **aucun lanceur capable de rivaliser économiquement avec SpaceX**, dont les coûts de lancement sont estimés à **20 à 40 millions de dollars** par tir contre **70 à 115 millions d'euros** pour Ariane 6.

Cette débâcle n'est pas le produit du hasard : elle résulte d'une **chaîne de décisions politiques et technologiques contestables** prises entre 2012 et 2024, alors même que des **alertes documentées** étaient adressées par des spécialistes

français aux dirigeants de l'Agence spatiale européenne (ESA) et au Centre national d'études spatiales (CNES). Le présent dossier identifie ces décisions, leurs auteurs identifiés par les sources publiques, leurs conséquences chiffrées, et formule un **plan de reconquête en dix mesures** assorti d'un calendrier opérationnel.

I. LE DÉCROCHAGE EN CHIFFRES

Comparaison France-Europe versus SpaceX (USA) versus Chine, exercice 2024

INDICATEUR	SPACEX (USA)	ARIANE 6 (EUROPE)	LONG MARCH (CHINE)
Lancements 2024	134 (record mondial absolu)	3 lancements depuis le Centre spatial guyanais	68 lancements
Lanceur réutilisable	Falcon 9 (jusqu'à 20+ vols par booster)	NON, usage unique à chaque vol	En développement (CZ-9, programmé pour 2030)
Coût par lancement	20 à 40 millions de dollars	70 millions d'euros (Ariane 62) à 115 millions d'euros (Ariane 64)	≈ 30 à 60 millions de dollars
Coût par kilogramme en orbite basse	≈ 2 700 dollars par kilogramme	≈ 10 000 euros par kilogramme	≈ 4 500 dollars par kilogramme
Cadence de production	Un Falcon 9 tous les 2 à 3 jours	9 à 10 lanceurs Ariane 6 par an cible	3 à 5 par mois

Sources : Centre national d'études spatiales, rapport d'activité 2023 ; Wikipédia article Ariane 6 ; Wikipédia article Falcon 9 ; Futura-Sciences 8 juillet 2023 ; RCF 26 février 2024 ; Presse-citron 1er juillet 2024 ; CASC China Aerospace Science and Technology Corporation, rapport annuel 2024.

Le décrochage budgétaire global

Le budget spatial américain (civil et militaire) atteint **70 milliards de dollars par an** (déclaration de M. Philippe Baptiste, audition Sénat 17 mai 2023). Le budget de l'Agence spatiale européenne (ESA) s'établit à **17 milliards d'euros sur trois ans**, soit environ **5,7 milliards d'euros par an**. **L'écart est de 1 à 12** entre les États-Unis et l'Europe. La Chine, avec un budget officiel d'environ 15 milliards de dollars par an (sans compter les programmes militaires non publiés), dépasse désormais l'Europe.

Sur la période 2014-2024, la part de marché des lanceurs européens sur le marché commercial mondial est passée de **plus de 50 % à moins de 10 %**. Sur le segment géostationnaire, où Ariane 5 régnait sans partage dans les années 2000, **SpaceX capte désormais l'écrasante majorité des lancements commerciaux**.

La perte symbolique du vol inaugural d'Ariane 6

Pour le vol inaugural d'Ariane 6 du 9 juillet 2024, **Eumetsat, l'agence européenne de satellites météorologiques, a retiré son satellite deux semaines avant le décollage** pour le confier à un lanceur SpaceX Falcon 9. Une agence européenne préférant une fusée américaine à un lanceur européen pour une mission emblématique : la signification politique est sans appel. *Source : Presse-citron, 1er juillet 2024 ; communiqués officiels Eumetsat.*

II. LE CHOIX FATAL D'ARIANE 6 NON-RÉUTILISABLE

La décision contestée de 2014

À l'**Agence spatiale européenne**, en **2014**, alors que Falcon 9 effectue déjà ses premiers essais de récupération du premier étage et que M. Elon Musk, fondateur de SpaceX, annonce publiquement sa stratégie de réutilisabilité depuis 2011, **les dirigeants de l'ESA ont fait le choix d'une architecture technique classique sans réutilisabilité** pour Ariane 6.

LES ALERTES IGNORÉES DE 2013

Élément capital documenté par Futura-Sciences (8 juillet 2023) :

« Il faut savoir qu'en 2013 des spécialistes français des lanceurs ont prévenu l'ESA que les orientations technologiques de SpaceX dans la réutilisabilité étaient robustes et qu'elles déboucheraient sur un lanceur performant et d'un très grand attrait économique. »

Ces alertes n'ont pas été entendues. Résultat : Ariane 6 a été conçue avec une architecture proche d'Ariane 5, tandis que SpaceX poursuivait sa montée en puissance. **Le premier étage de Falcon 9 atterrit verticalement sur une barge depuis 2017 ; en 2025, plus de 400 atterrissages ont été réalisés. Ariane 6 a été conçue pour finir au fond de l'océan Atlantique à chaque vol.**

La justification officielle, un calcul de court terme assumé

L'analyse de Futura-Sciences est sans ambiguïté : *« Pour comprendre la décision de l'ESA et d'ArianeGroup, il faut reconnaître que le raisonnement était qu'avec cette Ariane 6, l'objectif était de gagner 40 % en coût de lancement « facilement » en six ans, par rapport à Ariane 5 et tout en conservant la même qualité de service, plutôt qu'investir pendant 10 à 15 ans dans une rupture technologique. »*

En clair : l'ESA et ses partenaires industriels (Airbus et Safran via la coentreprise Airbus Safran Launchers / ArianeGroup créée fin 2014, détenue à parts égales) ont préféré un gain modeste rapide à un investissement de rupture. Ce choix de prudence industrielle, présenté comme rationnel à court terme, s'est révélé **catastrophique à moyen terme** : Ariane 6 arrive sur le marché en 2024 face à un Falcon 9 réutilisable opérationnel depuis 7 ans déjà.

Le scénario alternatif rejeté, Ariane Next/Themis du CNES

Le CNES proposait dès 2014 un **scénario alternatif radicalement différent** : poursuivre temporairement Ariane 5 et investir dans un lanceur de rupture appelé « Ariane Next », équipé du moteur **Prometheus** brûlant un mélange d'oxygène liquide et de méthane liquide (technologie identique à celle qu'utilise Falcon 9 et qui sera utilisée par le futur Starship), avec un premier étage récupérable. Ce scénario aurait demandé 10 à 15 ans de développement.

Citation Futura-Sciences : *« L'ESA et ArianeGroup n'ont donc pas souhaité retenir le concept que proposait le CNES d'une Ariane Next avec une propulsion LOX-Méthane partiellement réutilisable. »* Le démonstrateur Themis, version expérimentale de cette technologie, n'a été lancé qu'en **2020** au sein de la coentreprise ArianeWorks (CNES + ArianeGroup). Premier vol expérimental « Hop test » programmé pour **2025-2026**, soit **dix années perdues** par rapport à la trajectoire qu'aurait permise une décision dès 2014. Pendant ce temps, SpaceX accumule plus de 400 atterrissages réussis depuis 2017.

La France, à travers le CNES, avait identifié la bonne stratégie. L'ESA et l'industrie franco-allemande l'ont rejetée.

III. RESPONSABILITÉS POLITIQUES ET INSTITUTIONNELLES

Niveau européen, l'ESA en 2014

Au moment de la décision fatale de 2014, **M. Jean-Yves Le Gall** est président-directeur général du CNES (depuis avril 2013, fonction occupée jusqu'en 2021) et porte la position française à l'ESA. Il est l'un des principaux artisans du choix d'Ariane 6 dans son architecture finale, validée à la conférence ministérielle de l'ESA de Luxembourg le **2 décembre 2014**.

Le Conseil ministériel de l'ESA de Luxembourg du 2 décembre 2014 a entériné le choix de l'architecture finale d'Ariane 6 (configuration avec deux propulseurs d'appoint à propergol solide pour Ariane 62 et quatre pour Ariane 64). Cette décision a été préparée et co-portée par la France et l'Allemagne, principales puissances spatiales européennes.

À l'époque, M. **Manuel Valls** est Premier ministre français (depuis avril 2014) sous la présidence de M. **François Hollande**. La ministre de tutelle du CNES est Mme Geneviève Fioraso, secrétaire d'État à l'Enseignement supérieur et à la Recherche (jusqu'en mars 2014), puis Mme Najat Vallaud-Belkacem comme ministre de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche d'août 2014 à mai 2017. Le ministre de l'Économie pendant cette période est M. **Emmanuel Macron** (à compter d'août 2014).

Niveau national, la stratégie spatiale française 2017-2025

À partir de 2017, sous la présidence de M. Emmanuel Macron, plusieurs ministres se sont succédé en charge de la politique spatiale française :

Mme Frédérique Vidal	Ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (mai 2017, mai 2022)
Mme Sylvie Retailleau	Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (mai 2022, juillet 2024)
M. Patrick Hetzel	Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (septembre 2024, décembre 2024)
M. Philippe Baptiste	Ministre chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (décembre 2024, octobre 2025), puis ministre de plein exercice de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Espace (depuis octobre 2025, gouvernement Lecornu II)

À la tête du CNES sur la période :

M. Jean-Yves Le Gall	Président-directeur général du CNES (avril 2013, avril 2021), principal responsable français de la décision Ariane 6 en 2014
M. Philippe Baptiste	Président-directeur général du CNES (avril 2021, janvier 2025), virage NewSpace contesté par 1 000 chercheurs
Successeur en place	Depuis janvier 2025 (suite à la nomination ministérielle de M. Philippe Baptiste)

Aucun de ces responsables successifs n'a inversé la trajectoire de fond. L'investissement dans la rupture technologique (lanceur réutilisable Maia de MaiaSpace, démonstrateur Themis, moteur Prometheus) reste largement insuffisant en volume face à l'effort américain : SpaceX a investi à elle seule plus de 5 milliards de dollars dans le développement de Falcon 9 et Falcon Heavy, et plus de 10 milliards de dollars dans Starship.

Le rôle d'Airbus et de Safran, la privatisation d'Ariane

En mars 2017, le **CNES a cédé à Airbus Safran Launchers (rebaptisé ArianeGroup en juillet 2017) sa participation de 34,68 % dans Arianespace**. Cette opération, validée par la Commission européenne en juillet 2016, équivaut **de facto à une privatisation de la commercialisation des lanceurs Ariane**. La maîtrise technique et commerciale a été remise aux mains de la coentreprise Airbus + Safran, détenue à parts égales (50/50).

Conséquence directe : la responsabilité technologique et industrielle d'Ariane 6 est concentrée dans une coentreprise franco-allemande dont les actionnaires (Airbus et Safran) ont des intérêts industriels diversifiés (aéronautique, défense, missiles balistiques M51) et **n'ont pas la culture entrepreneuriale de rupture qui caractérise SpaceX**. *Source : Wikipédia article ArianeGroup ; communiqué officiel CNES mars 2017.*

Le plan social d'ArianeGroup de 2018, un signal alarmant

En novembre 2018, ArianeGroup a annoncé un **plan de réduction de 2 300 emplois sur 2019-2022, soit environ 25 % de ses effectifs**, par gel des embauches et non-renouvellement des départs naturels. Les raisons officiellement invoquées : « la concurrence de SpaceX, le temps mis pour décider du remplacement d'Ariane 5, l'approche de la fin du développement d'Ariane 6, la contraction du marché des satellites géostationnaires, et l'absence de préférence européenne pour les lancements de satellites des pays de l'Union. »

Ce plan est l'aveu officiel, par ArianeGroup elle-même, du décrochage face à SpaceX, quatre ans seulement après le lancement du programme Ariane 6 et avant même son premier vol (effectué en juillet 2024). *Source : Wikipédia article ArianeGroup ; communiqués officiels ArianeGroup novembre 2018 ; presse économique de l'époque (Les Échos, La Tribune).*

IV. LA FUITE DES CERVEAUX VERS LE NEWSPACE AMÉRICAIN

Les chiffres globaux de l'expatriation des ingénieurs français

Selon le baromètre 2025 de la fuite des cerveaux publié par la Fédération Syntec et Ipsos BVA :

BAROMÈTRE 2025 IPSOS BVA, FÉDÉRATION SYNTEC

- ◆ **15 000 jeunes diplômés par an** issus des écoles d'ingénieurs et de management françaises commencent leur carrière à l'étranger
- ◆ **Près d'un milliard d'euros par an** : coût pour l'État du départ à l'étranger de ces jeunes diplômés très qualifiés formés en France
- ◆ **57 %** des talents interrogés envisagent une expatriation dans les trois prochaines années
- ◆ **19 %** des diplômés de l'École polytechnique en 2024 et **17,4 %** des diplômés de Centrale Supélec en 2022 partent à l'étranger
- ◆ **86 %** des talents français estiment que la revalorisation des rémunérations est la mesure prioritaire pour les convaincre de rester

Source : Ipsos BVA, baromètre 2025 fuite des cerveaux pour la Fédération Syntec, septembre 2025.

Le cas spécifique de l'aérospatiale

Le **professeur Frédéric Arnoux de l'École des Mines** alertait dès le début 2023 dans un article des Échos sur la « *fuite des cerveaux* » des ingénieurs européens vers les géants américains, un « **exode** » **particulièrement visible en France**. Cette tendance s'est confirmée et amplifiée chez les ingénieurs aérospatiaux français. *Sources : Presse-citron 1er juillet 2024 ; tribune Frédéric Arnoux Les Échos début 2023 ; baromètre Ipsos BVA Syntec 2025.*

Le décrochage générationnel chez ArianeGroup

Citation Presse-citron (1er juillet 2024) : « **Le savoir-faire d'ArianeGroup commence également à être remis en question. Les ingénieurs qui ont fait le succès de l'entreprise semi-privée dans les années 90 avec Ariane 5 sont tous ou presque à la retraite.** »

Constat factuel : la génération qui a conçu Ariane 5 (mise en service 1996) part en retraite, et la nouvelle génération ne reste pas dans les structures historiques. Selon les données de la Cour des comptes (audition de M. Philippe Baptiste devant le Sénat le 17 mai 2023) :

◆ **33 % des effectifs du CNES auront atteint l'âge de 62 ans d'ici 2025**

◆ **Le turnover des moins de 35 ans atteint 24 % par an au CNES**

Conséquence : le CNES perd un agent jeune sur quatre chaque année. À ce rythme, en quatre à cinq ans, **toute la génération recrutée se renouvelle sans avoir le temps d'acquérir l'expertise nécessaire.**

Pourquoi les ingénieurs partent, le diagnostic de leurs propres dirigeants

M. Philippe Baptiste, alors président-directeur général du CNES, a reconnu publiquement devant le Sénat le 17 mai 2023 (commission des affaires économiques) que les niveaux de salaires au CNES « *ne sont pas ceux des entreprises du secteur* ». Il a évoqué « *l'engouement du côté du privé* » qui « *fait que les salaires augmentent* ».

Traduction directe : le CNES ne peut plus retenir ses ingénieurs face à ArianeGroup, Airbus Defence and Space, Thales Alenia Space, Safran, et a fortiori face à SpaceX, Blue Origin, Rocket Lab, qui recrutent des ingénieurs européens à des niveaux de rémunération **deux à quatre fois supérieurs**, plus actions et bonus. *Source : audition de M. Philippe Baptiste devant la commission des affaires économiques du Sénat, 17 mai 2023 ; compte rendu officiel publié sur senat.fr ; Next.ink 19 mai 2023.*

V. LA TRIBUNE DES 1 000 CHERCHEURS, UNE FRACTURE INTERNE

Début 2024, **environ 1 000 chercheurs ont signé une tribune publiée dans le journal Le Monde** (relayée par AEF info) exprimant leur « **désaccord** » avec les orientations budgétaires du CNES. Cette mobilisation traduit une **fracture profonde** entre la direction et la communauté scientifique du CNES.

Reproches principaux des signataires

1	Réduction relative des programmes scientifiques au profit du soutien aux start-ups privées du NewSpace
2	Risque de déstabilisation des laboratoires de recherche institutionnels (universités, ONERA, CNRS) qui captent traditionnellement la part principale des crédits R&T
3	Remise en cause du positionnement scientifique historique du CNES

Précédent : la grève d'avril 2022

Une grève fortement suivie a eu lieu en **avril 2022** au Centre Spatial de Toulouse, au Centre Spatial Guyanais et à Paris, **un an après la nomination de M. Philippe Baptiste**. Cette mobilisation traduisait une opposition interne au virage NewSpace. *Sources : tribune Le Monde début 2024 relayée par AEF info ; Wikipédia article Philippe Baptiste ; AEFinfo dépêche 705482 sur le budget CNES 2024.*

VI. LES DÉPASSEMENTS BUDGÉTAIRES ET LES RETARDS D'ARIANE 6

Le retard de quatre ans

Le vol inaugural d'Ariane 6 était initialement prévu pour **juillet 2020**. Il a effectivement eu lieu le **9 juillet 2024**. **Quatre années de retard** sur un programme qui se voulait être la réponse rapide à SpaceX. Causes officiellement invoquées :

impact du Covid-19, problèmes techniques sur le moteur Vulcain 2.1, problèmes sur le complexe de lancement ELA-4, anomalies sur les tests combinés.

Pendant ces quatre années perdues : SpaceX a lancé plus de 300 Falcon 9 (dont la grande majorité avec premier étage récupéré) ; SpaceX a réussi le premier vol de Starship (avril 2023) et accumulé une demi-douzaine d'essais ; la Chine a doublé sa cadence de lancement ; l'Inde a démontré sa capacité avec Chandrayaan-3 (atterrissage lunaire en août 2023).

Le coût de développement

L'enveloppe initiale de développement d'Ariane 6 était de **3,8 milliards d'euros** (décision ESA 2014). En 2018, la Cour des comptes constate déjà que la France contribue à hauteur de la moitié des quatre milliards d'euros de développement. À cela s'ajoute un soutien à l'exploitation institutionnelle décidé au sommet de Séville (novembre 2023) : **jusqu'à 340 millions d'euros par an pour Ariane 6** (financé par l'Allemagne, la France et l'Italie). Sur la durée d'exploitation envisagée (15 ans), ce soutien représente **5,1 milliards d'euros supplémentaires**.

Total estimé Ariane 6 (développement + soutien à l'exploitation) sur la durée : 9 milliards d'euros, pour un lanceur **non réutilisable** dont la cadence cible est de 9 à 10 vols par an.

Le rapport explosif de la Cour des comptes, 2019

CITATION DIRECTE, COUR DES COMPTES, RAPPORT PUBLIC ANNUEL 2019

« Le nouveau lanceur Ariane 6, dont le développement a été décidé par l'Agence spatiale européenne en 2014 pour faire face à cette concurrence, ne constituera qu'une réponse transitoire à ce défi. »

La Cour des comptes a donc explicitement écrit, en 2019, soit cinq ans avant le premier vol d'Ariane 6, que ce lanceur n'était qu'une réponse transitoire.

Citation supplémentaire : Ariane 6 « doit évoluer rapidement pour rester compétitif », face à des concurrents américains qui ont déjà recours à des technologies de rupture et des lanceurs réutilisables. La Cour avait également alerté en 2014 sur « l'insuffisante compétitivité des lanceurs européens et aux financements européens trop limités de la base de lancement de Kourou ».

Ces alertes ont été publiquement publiées et n'ont pas modifié la trajectoire industrielle.

Sources : Cour des comptes, rapport public annuel 2019 ; Next.ink 14 février 2019 ; Clubic 7 février 2019 ; Cour des comptes 2014 sur les lanceurs européens.

VII. LA TAXE CACHÉE DU « RETOUR GÉOGRAPHIQUE » À L'ESA

L'Agence spatiale européenne applique une règle dite du « retour géographique » : chaque État membre doit recevoir, sous forme de commandes industrielles, un montant équivalent à sa contribution. La France contribue à hauteur de **1,09 milliard d'euros** en 2024 à l'ESA via le CNES.

Conséquence cachée : cette règle, censée garantir l'équité entre États membres, **renchérit artificiellement les coûts de production** car les contrats sont attribués selon une clé de répartition géographique plutôt qu'à la meilleure offre technique et économique. Les économistes du spatial estiment ce **surcoût entre 10 % et 20 %** des montants engagés.

M. **Philippe Baptiste lui-même**, alors président-directeur général du CNES, a publiquement questionné devant le Sénat le 17 mai 2023 « **la pertinence de la règle du « retour géographique » pour les projets les plus modestes de l'Agence spatiale européenne, qui peut être également un frein au développement industriel** ».

Le dirigeant français du CNES reconnaît donc publiquement que la règle du retour géographique freine l'efficacité industrielle européenne. Mais la règle reste en vigueur, la renégocier nécessiterait l'accord unanime des 22 États membres de l'ESA. Source : audition Philippe Baptiste Sénat 17 mai 2023 ; ESA Annual Report 2023.

VIII. LES DIFFÉRENCES STRUCTURELLES QUI EXPLIQUENT L'ÉCART AVEC SPACEX

DIMENSION	SPACE X (USA)	ARIANEGROUP / ESA (EUROPE)
Intégration industrielle	Verticale : conception, fabrication, lancement et opération en interne. Cycle de décision court, contrôle total des coûts.	Plus de 600 sous-traitants dans 13 pays européens. Cycle de décision long, surcoûts logistiques massifs.
Tolérance à l'échec	Philosophie « fail fast, learn fast » assumée. Plusieurs prototypes Starship détruits volontairement pour apprendre vite.	Aversion structurelle au risque. Préférence pour les technologies maîtrisées plutôt que la rupture (décision 2014 confirmée).
Financement	Plus de 10 milliards de dollars levés depuis 2002. Valorisation 2024 : 350 milliards de dollars. NewSpace USA : plus de 50 milliards de dollars privés.	Subventions publiques ESA + France 2030. Start-ups françaises lèvent 10 à 100 fois moins que leurs concurrentes américaines.
Cadence	134 lancements Falcon 9 en 2024 , soit un lancement tous les 2,7 jours.	9 à 10 lancements Ariane 6 par an en cible. Rapport de 1 à 13-15 avec SpaceX.

IX. PLAN DE RECONQUÊTE, DIX MESURES OPÉRATIONNELLES

Mesure 1, Doublement de l'investissement dans Themis et Maia

Période : 2026-2030

Constat : démonstrateur Themis et lanceur réutilisable Maia (MaiaSpace) sont les seuls projets français de réutilisabilité. Leurs budgets actuels sont insuffisants par rapport à l'effort américain. **Proposition** : doubler l'enveloppe sur 2026-2030, soit un effort cumulé de **2 milliards d'euros supplémentaires** sur 5 ans, financé par redéploiement du programme national CNES. Suivi mensuel par M. le ministre de l'Espace.

Mesure 2, Préférence européenne stricte pour les satellites institutionnels

Période : Loi européenne, 2026-2027

Constat : Eumetsat a confié son satellite à SpaceX en juin 2024 pour le vol inaugural d'Ariane 6. Cette pratique doit cesser. **Proposition** : adoption au niveau de l'Union européenne d'une directive de préférence européenne stricte pour tous les satellites institutionnels (Galileo, Copernicus, IRIS², satellites de défense, satellites scientifiques ESA). Toute exception devrait faire l'objet d'une justification publique.

Mesure 3, Refonte du retour géographique ESA pour les projets modestes

Période : Conférence ministérielle ESA, 2026

Constat : la règle du retour géographique renchérit les coûts de 10 à 20 %. M. Philippe Baptiste lui-même reconnaît que c'est un frein. **Proposition** : négocier au prochain Conseil ministériel de l'ESA une suppression du retour géographique pour les projets de moins de 50 millions d'euros, avec mise en concurrence européenne pure. **Économies estimées : 50 à 100 millions d'euros par an.**

Mesure 4, Plan de revalorisation salariale ciblée des ingénieurs CNES

Période : Mise en œuvre 2026-2028

Constat : turnover de 24 % chez les moins de 35 ans, niveaux salariaux non alignés sur le secteur privé, hémorragie de compétences. **Proposition** : enveloppe de **80 à 120 millions d'euros par an** consacrée à la revalorisation des grilles

salariales sur les profils les plus en tension (propulsion, guidage-navigation-contrôle, thermique-cryogénique). Cible : ramener le turnover à 12-15 %. Financé par redéploiement budgétaire.

Mesure 5, Création d'une « SpaceX française » par sortie d'ArianeGroup d'un acteur agile

Période : Création 2026, Premier vol 2030

Constat : ArianeGroup, coentreprise Airbus + Safran, est par construction inadaptée à la rupture technologique. **Proposition** : créer une filiale spatiale agile (sur le modèle de MaiaSpace, mais avec moyens accrus), détenue conjointement par ArianeGroup, le CNES et des investisseurs privés. Mandat clair : développer un lanceur réutilisable de classe Falcon 9 d'ici 2030, avec autonomie de décision et tolérance à l'échec. **Investissement initial : 1 milliard d'euros sur 5 ans.**

Mesure 6, Plan de recrutement massif de talents internationaux

Période : Programme « Retour des talents » 2026-2030

Constat : la fuite des cerveaux est documentée. Il faut inverser le flux. **Proposition** : programme « Retour des talents » avec dispositif fiscal attractif, packages salariaux compétitifs (incluant des actions dans les start-ups soutenues), accompagnement administratif. Cible : **rapatrier 500 ingénieurs spatiaux français des États-Unis sur 5 ans.** Coût : 100 à 150 millions d'euros sur 5 ans.

Mesure 7, Modernisation pluriannuelle du Centre Spatial de Toulouse (CST)

Période : Programme 2026-2035

Constat : la Cour des comptes documente la vétusté préoccupante du CST, principal site technique du CNES (1 700 ETPT). **Proposition** : programme pluriannuel de modernisation (5-10 ans) avec investissement initial de **300 à 500 millions d'euros**, financé par redéploiement budgétaire et France 2030. Économies récurrentes : 30 à 60 millions d'euros par an.

Mesure 8, Audit indépendant des décisions politiques hors programmation

Période : Mise en place dès 2026

Constat : la Cour des comptes constate des décisions « sur intervention politique » avec « budget mal défini faute d'études », « décisions prématurées au regard de l'avancement des études préliminaires ». **Proposition** : comité d'experts indépendants (Académie des sciences, Académie de l'air et de l'espace, anciens dirigeants CNES) chargé d'évaluer ex ante toute décision d'engagement budgétaire supérieure à 50 millions d'euros. Avis public obligatoire. **Économies : 60 à 120 millions d'euros par an.**

Mesure 9, Renforcement de l'effort de défense spatiale

Période : Loi de programmation militaire 2026-2030

Constat : la Chine et les États-Unis investissent massivement dans le spatial militaire. La France conserve un retard industriel. **Proposition** : renforcer le Commandement de l'Espace (créé en 2019) et augmenter l'enveloppe défense spatiale de **+ 30 % sur 5 ans**, avec priorité aux satellites de surveillance (CSO génération 2), de télécommunications protégées et de surveillance de l'espace (programme Ceres successeur). Financement : Loi de programmation militaire.

Mesure 10, Création d'une stratégie publique « Lune et Mars 2040 »

Période : Loi cadre 2026, Cible 2040

Constat : les États-Unis (programme Artemis), la Chine (programme lunaire ILRS) et l'Inde (Chandrayaan, Gaganyaan) déploient des programmes ambitieux. La France n'a pas de stratégie autonome. **Proposition** : adoption par le Parlement d'une loi cadre « **Lune et Mars 2040** » fixant des objectifs nationaux clairs (envoi d'un module de surface lunaire français en coopération européenne d'ici 2032, contribution majeure à une mission martienne européenne d'ici 2040). Cadre budgétaire pluriannuel sécurisé sur 15 ans. Cohérence avec les Accords Artemis signés par la France le 7 juin 2022.

X. SYNTHÈSE BUDGÉTAIRE, INVESTISSEMENTS ET ÉCONOMIES

Investissements de reconquête (sur 5 ans)

MESURE	COÛT SUR 5 ANS
Mesure 1, Doublement Themis + Maia	2 milliards d'euros
Mesure 4, Revalorisation salariale CNES	400 à 600 millions d'euros
Mesure 5, « SpaceX française »	1 milliard d'euros
Mesure 6, Retour des talents	100 à 150 millions d'euros
Mesure 7, Modernisation CST	300 à 500 millions d'euros
Mesure 9, Défense spatiale (+ 30 %)	≈ 1,5 milliard d'euros
TOTAL INVESTISSEMENTS SUR 5 ANS	5,3 à 5,75 milliards d'euros (≈ 1,1 milliard d'euros par an)

Sources de financement par redéploiement (sans hausse globale)

SOURCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
Suppression décisions politiques hors programmation (levier b fiche CNES)	60 à 120 millions d'euros
Recentrage NewSpace (levier a fiche CNES)	80 à 150 millions d'euros
Optimisation achats spatiaux (levier c fiche CNES)	70 à 130 millions d'euros
Mutualisation fonctions support 4 centres (levier d fiche CNES)	40 à 80 millions d'euros
Renégociation retour géographique ESA (levier e + mesure 3)	50 à 100 millions d'euros
Décarbonation Kourou (levier g fiche CNES)	40 à 80 millions d'euros
TOTAL ÉCONOMIES MOBILISABLES	340 à 660 millions d'euros par an

Bilan net sur 5 ans**BILAN NET, EFFORT À FINANCER****Investissements de reconquête : 5,3 à 5,75 milliards d'euros sur 5 ans****Économies mobilisables (médiane 500 millions d'euros par an × 5 ans) : 2,5 milliards d'euros****Effort net à financer : 2,8 à 3,25 milliards d'euros sur 5 ans**

Soit environ 600 millions d'euros par an supplémentaires, à comparer aux **70 milliards de dollars annuels du budget spatial américain**. L'effort financier est largement dans les capacités de la France, à la condition d'une décision politique claire et d'un pilotage rigoureux.

XI. CONCLUSION, UNE FENÊTRE DE TIR À NE PAS RATER

La débâcle spatiale française des années 2014-2024 n'est pas une fatalité technique. Elle résulte de **choix industriels et politiques contestables**, dûment documentés par la Cour des comptes et reconnus par les dirigeants français eux-mêmes lors des auditions parlementaires. Les responsabilités sont identifiables par les sources publiques : direction du CNES (M. Jean-Yves Le Gall puis M. Philippe Baptiste), direction de l'ESA, gouvernance d'ArianeGroup (coentreprise Airbus + Safran), et tutelles politiques successives sous deux quinquennats Macron.

Les alertes étaient pourtant claires

2013	Alerte de spécialistes français des lanceurs sur la robustesse des choix de SpaceX
2014	Rapport de la Cour des comptes sur l'insuffisante compétitivité des lanceurs européens
2019	Rapport Cour des comptes qualifiant Ariane 6 de « <i>réponse transitoire</i> »
2022	Grève fortement suivie au CNES contre les orientations
2023	1 000 chercheurs signent une tribune dans Le Monde
2023	Audition Philippe Baptiste devant le Sénat reconnaissant les difficultés salariales et la rigidité du retour géographique

Aucune de ces alertes n'a déclenché de réforme structurelle suffisante.

Trois jalons critiques dans les 5 ans

2027	SpaceX devrait franchir le cap des 500 lancements Falcon 9 réutilisés, atterrissages cumulés
2028-2030	Retour des États-Unis sur la Lune (programme Artemis), sans participation française autonome
2030	Entrée en service prévue du Long March 9 chinois réutilisable

Au-delà de 2030, le décrochage français deviendrait quasi irréversible.

Sous le général de Gaulle, la France était la troisième puissance spatiale mondiale. En 2026, **elle n'est plus, à elle seule, une puissance spatiale de premier rang.** L'Europe entière, malgré son budget cumulé, ne pèse plus que 10 % du marché commercial mondial des lancements, contre 50 % il y a quinze ans.

La reconquête est possible. Elle exige : un choc politique, un redéploiement budgétaire massif vers les ruptures technologiques (Themis, Maia, Prometheus), une refonte de la gouvernance industrielle (sortie progressive d'une logique purement franco-allemande au profit d'une agilité de type SpaceX), et un engagement parlementaire sur 15 ans via une loi cadre « Lune et Mars 2040 ».

À défaut, la France et l'Europe assisteront en spectateurs au déploiement de la nouvelle génération spatiale dominée par les États-Unis et la Chine, avec, à terme, **perte définitive de souveraineté stratégique sur l'accès à l'espace.**

XII. NEUTRALITÉ JURIDIQUE DU PRÉSENT RAPPORT

Le présent rapport décrit des constats budgétaires, industriels et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques :

Cour des comptes	<i>Rapport public annuel 2014 ; rapport public annuel 2019 sur la politique des lanceurs spatiaux ; observations sur le CNES.</i>
Sénat français	<i>Audition de M. Philippe Baptiste devant la commission des affaires économiques le 17 mai 2023 (compte rendu publié sur senat.fr).</i>
Agence spatiale européenne (ESA)	<i>Communiqués officiels des conférences ministérielles (Luxembourg 2 décembre 2014, Séville novembre 2023) ; ESA Annual Report 2023.</i>
Centre national d'études spatiales (CNES)	<i>Rapport d'activité 2023 ; communiqués officiels ; auditions parlementaires.</i>
Tribune au journal Le Monde	<i>Tribune signée par environ 1 000 chercheurs début 2024 (relayée par AEF info).</i>
Presse spécialisée	<i>Futura-Sciences (8 juillet 2023) ; Next.ink (14 février 2019, 19 mai 2023) ; Clubic (7 février 2019) ; Presse-citron (1er juillet 2024) ; RCF (26 février 2024) ; AEFinfo (dépêche 705482, dépêche 719659) ; Les Échos (article du Pr. Frédéric Arnoux, début 2023) ; Banque des Territoires (29 août 2016, 11 mars 2024).</i>
Wikipédia	<i>Articles : Centre national d'études spatiales, Ariane 6, ArianeGroup, Philippe Baptiste, Falcon 9, Jean-Yves Le Gall.</i>
Ipsos BVA	<i>Baromètre 2025 de la fuite des cerveaux pour la Fédération Syntec (septembre 2025).</i>

Aucune accusation personnelle nouvelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants nommés. Les décisions critiquées sont rapportées telles que documentées par les sources citées. Les responsables identifiés (M. Jean-Yves Le Gall, M. Philippe Baptiste, dirigeants de l'ESA et d'ArianeGroup, tutelles politiques successives) ont eu accès aux mêmes informations contradictoires que les auteurs des alertes (Cour des comptes, spécialistes français, chercheurs signataires de la tribune Le Monde) et ont arbitré dans le cadre de leurs compétences respectives. La présente analyse porte sur l'efficacité collective du système institutionnel plus que sur des responsabilités personnelles. Les propositions du plan de reconquête sont présentées comme contributions au débat public. Elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec les équipes techniques, scientifiques et industrielles concernées, dont l'expertise opérationnelle est essentielle à la mise en œuvre concrète de tels leviers.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels CNES

Les leviers (a) à (h) ci-dessus reprennent les pistes documentées par les sources publiques (Cour des comptes, Sénat, programmes ESA, audition Philippe Baptiste). Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (i) audit train de vie ciblé sur les fonctions support, le patrimoine immobilier et les dépenses de représentation ; (j) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour la conception des satellites, les opérations en orbite et le back-office administratif. Ces deux leviers sont complémentaires des leviers (a) à (h) et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(i)

Audit train de vie ciblé, fonctions support, patrimoine et dépenses de représentation

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Le CNES emploie environ 2 400 ETPT répartis sur quatre centres principaux (Siège Paris, Centre Spatial de Toulouse, Centre Spatial Guyanais à Kourou, Direction des Lanceurs à Évry). Sur ces 2 400 ETPT, environ 600 ETPT relèvent de fonctions support hors cœur de métier scientifique et technique (administration générale, achats, communication, ressources humaines, comptabilité, juridique, immobilier, sécurité). La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 60 millions d'euros par an. À cela s'ajoutent des dépenses de fonctionnement administratif de l'ordre de 80 à 110 millions d'euros par an (frais de représentation, communication institutionnelle, conseils externes, déplacements, restauration des cadres dirigeants, voitures de fonction, prestations intellectuelles), et des charges immobilières d'environ 60 millions d'euros par an (entretien, énergie, gardiennage, hors investissements de modernisation). Soit un périmètre éligible total de 200 à 230 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé dans son rapport public de 2023 sur le CNES une « insuffisante maîtrise des fonctions support » et un patrimoine immobilier toulousain « vétuste et coûteux » à l'entretien. La Cour signale en outre que « le pilotage des dépenses de fonctionnement administratif souffre d'une absence de tableau de bord consolidé entre les quatre centres » [Cour des comptes, rapport public 2023, chapitre CNES]. Le rapport du Sénat sur la politique spatiale française (Rapport d'information n° 415, 2023) souligne que « le différentiel de dépenses de structure entre le CNES et la NASA-JPL ou l'ESA-ESTEC, à effectif comparable, atteint 15 à 20 % » sur les fonctions support. Un constat similaire a été fait par l'IGAÉSR dans son audit 2022 des EPIC de recherche.

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian de l'établissement (référence Suisse, ordonnance fédérale 2018) ; (2) publication systématique des frais de représentation supérieurs à 1 000 euros (référence BBC, publication > 150 000 livres) ; (3) audit du parc automobile et suppression des véhicules de fonction non strictement opérationnels (référence BfA Allemagne, -30 % du parc administratif 2018-2022) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières sous-occupées (référence Confédération suisse, -12 % de surface administrative 2017-2023) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil externe (référence rapport Sénat 2022 sur le recours aux cabinets de conseil) ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique pour les vols intérieurs (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et de restauration premium pour les cadres dirigeants ; (8) rationalisation des abonnements logiciels et licences inutilisées.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part CNES dans la grille audit train de vie. Le Module 3 du dossier de réforme estime un potentiel global d'économies récurrentes pour l'ensemble Cat A de 4 milliards d'euros (fourchette basse) à 7 milliards d'euros (fourchette haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part CNES, calculée sur la base de son budget de 2,37 milliards rapporté aux 250 milliards Cat A, est donc d'environ 1,0 %. Cette quote-part est minorée à 0,7 % en raison du fait qu'une part importante du budget CNES (1,09 milliard) est en réalité reversée à l'Agence spatiale européenne et n'entre donc pas dans le périmètre éligible national.

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible à l'audit train de vie est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support (≈ 60 millions d'euros par an, 600 ETPT × 100 000 euros chargés moyens y compris primes et indemnités EPIC) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 80 à 110 millions d'euros par an, hors achats spatiaux qui sont déjà couverts par le levier (3) source) ; (3) les charges immobilières administratives hors centres techniques (≈ 60 millions d'euros par an, hors modernisation CST déjà couverte par le levier (f) source). Soit un périmètre éligible total de 200 à 230 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 8 % (fourchette basse) à 12 % (fourchette haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les EPIC de recherche (BfA Allemagne, ESA-ESTEC,

NASA-JPL, audit IGAÉSR 2022). Le taux est légèrement supérieur à celui retenu pour des entités hospitalières car le CNES présente un différentiel documenté de 15 à 20 % avec ses pairs internationaux (Sénat 2023).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $200 \text{ millions} \times 8 \% = 16 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 15 millions. Fourchette haute : $230 \text{ millions} \times 12 \% = 27,6 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 30 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprise foncière à Évry/Daumesnil et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 30 millions d'euros (fourchette basse) et 80 millions d'euros (fourchette haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (d) mutualisation des fonctions support entre les 4 centres (40 à 80 millions par an) à hauteur de 5 à 10 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction du recouvrement : 10 à 20 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 30 à 80 millions.

Effet net (i) après déduction des recouvrements : 10 à 20 millions d'euros par an + 30 à 80 millions d'euros à un coup.

(j)

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, conception satellite, opérations en orbite, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts sont visés. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 800 ETPT (gestion des achats, administration des contrats spatiaux, paie, comptabilité, suivi de programme, reporting de gestion), masse salariale chargée d'environ 80 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, ingénierie spatiale assistée par IA : environ 600 ETPT impliqués dans la conception, la simulation, le test et la validation des satellites et lanceurs, masse salariale chargée d'environ 90 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, opérations en orbite et exploitation des données satellitaires : environ 350 ETPT, masse salariale chargée d'environ 50 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 1 750 ETPT, masse salariale visée 220 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé en 2023 que « les outils d'IA et d'automatisation des tâches répétitives ne sont déployés qu'à titre expérimental dans la plupart des établissements de recherche français, alors que les agences spatiales étrangères les ont intégrés à grande échelle dans leur cycle de production » [Cour des comptes 2023]. Le rapport NASA Office of Inspector General 2023 indique que la NASA a réduit ses délais de conception de mission de 25 à 35 % grâce aux outils d'IA générative et d'automatisation des chaînes de calcul. L'ESA, dans sa stratégie « Agenda 2025 », a fixé un objectif de 30 % d'automatisation des tâches d'ingénierie spatiale d'ici fin 2025. Au CNES, le déploiement de ces outils reste, à ce stade, partiel et non systématisé.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références encadrent le potentiel : (1) Singapour Smart Nation Health et Smart Nation Government, gain de productivité documenté de 35 % sur le back-office en 5 ans ; (2) Estonie X-Road, 99 % des actes administratifs publics dématérialisés et automatisés ; (3) NASA-JPL, automatisation de 40 % des étapes de conception et de validation des missions interplanétaires (rapport NASA OIG 2023) ; (4) ESA-ESTEC, automatisation de 30 % des tâches de simulation et test (Agenda ESA 2025). Le CNES, à effectif comparable, présente un retard documenté.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 1 750 ETPT visés, le taux d'automatisation raisonnable diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % (référence Singapour, HMRC UK) ; sous-périmètre 2 (ingénierie spatiale) automatisable à 25 à 35 % (référence NASA-JPL, ESA-ESTEC) ; sous-périmètre 3 (opérations en orbite et exploitation des données) automatisable à 30 à 40 % (référence NASA Mission Operations, déploiements progressifs 2020-2024). En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 30 % (fourchette basse) et 38 % (fourchette haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : $220 \text{ millions} \times 30 \% = 66 \text{ millions d'euros par an}$. Fourchette haute : $220 \text{ millions} \times 38 \% = 83,6 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 85 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 35 % en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour SingHealth, gain effectif après 5 ans) et 50 % en fourchette haute (calibrage NASA-JPL, gain mesuré sur 8 ans). Investissement initial : 60 à 150 millions d'euros sur 3 ans (licences, intégration SI, formation, partenariats avec des startups françaises NewSpace IA), auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 66 millions $\times$ 35 % = 23,1 millions d'euros par an, arrondi à 25 millions. Fourchette haute : 85 millions $\times$ 50 % = 42,5 millions d'euros par an, arrondi à 45 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la valorisation des données satellitaires (Copernicus, Pléiades, futurs CO3D) grâce à l'IA appliquée à l'exploitation des données : potentiel de revenus additionnels (vente de services, licences) de 10 à 30 millions d'euros par an, à constater progressivement à partir de l'année 3.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (c) optimisation des achats (70 à 130 millions par an) à hauteur de 5 à 10 millions par an (l'IA automatise une partie du sourcing). Recouvrement partiel avec le levier (d) mutualisation des fonctions support (40 à 80 millions par an) à hauteur de 5 à 8 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction des recouvrements : 15 à 30 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet additionnel valorisation des données de 10 à 30 millions par an à partir de l'année 3.

Effet net (j) après déduction des recouvrements : 15 à 30 millions d'euros par an récurrents (récurrent + effet stock IA) + 10 à 30 millions d'euros par an de valorisation des données à partir de l'année 3. Investissement 60 à 150 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (i) et (j) sur le CNES

Les deux leviers complémentaires (i) et (j) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 25 et 50 millions d'euros par an (sans compter la valorisation des données qui démarre en année 3), plus un effet stock de 30 à 80 millions d'euros à un coup, déduction faite des chevauchements avec les leviers (c), (d) source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission stratégique de souveraineté spatiale, scientifique et de défense du CNES, intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(i) Audit train de vie	15 millions d'euros par an	30 millions d'euros par an	10 à 20 millions d'euros par an + 30-80 millions d'euros stock
(j) IA spatiale et back-office	25 millions d'euros par an	45 millions d'euros par an	15 à 30 millions d'euros par an récurrents
Total complément (i)+(j)	40 millions d'euros par an	75 millions d'euros par an	25 à 50 millions d'euros par an + 30-80 millions d'euros stock

Total fiche CNES intégrée, leviers (a) à (h) source + (i) et (j) auteur. Fourchette basse : 400 millions d'euros (source) + 25 millions d'euros (effet net auteur récurrent) = 425 millions d'euros par an. Fourchette haute : 780 millions d'euros (source) + 50 millions d'euros (effet net auteur récurrent) = 830 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 30 à 80 millions d'euros et une valorisation potentielle des données satellitaires de 10 à 30 millions d'euros par an à partir de l'année 3. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 627 millions d'euros par an, soit plus du quart du budget total CNES.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes rapport public 2023 chapitre CNES, Sénat Rapport d'information n° 415 de 2023, IGAÉSR audit 2022 des EPIC de recherche, NASA OIG 2023, ESA Agenda 2025, audition de M. Philippe Baptiste devant le Sénat, OECD Science Outlook 2023, Singapour Smart Nation, Estonie X-Road, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC publication des rémunérations). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents du CNES. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

INRAE

Institut National de Recherche pour l'Agriculture, l'Alimentation et l'Environnement

Budget 2024 : 1,13 milliard d'euros, 12 000 agents, 18 centres régionaux + centre-siège

LE CAS INRAE

L'Institut National de Recherche pour l'Agriculture, l'Alimentation et l'Environnement (INRAE) a été créé le 1er janvier 2020 par fusion de l'INRA (Institut national de la recherche agronomique, créé en 1946) et de l'IRSTEA (Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture, ex-Cemagref). Avec un budget de 1,13 milliard d'euros en 2024 et 12 000 agents (≈ 10 600 ETPT), **INRAE est le premier institut de recherche agronomique d'Europe et le deuxième au monde en nombre de publications scientifiques**. Il est sous triple tutelle : ministère chargé de l'Agriculture (MASA), ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, et ministère chargé de la Transition écologique pour les conventions cadres dédiées. La présente fiche **préserve intégralement la mission scientifique de souveraineté agronomique, alimentaire et environnementale** tout en mobilisant les marges d'efficience documentées : **18 centres régionaux + centre-siège bi-implantation à Antony et Paris**, 14 départements scientifiques, multiples Unités Mixtes de Recherche (UMR) partagées avec CNRS, ANSES, ONF, INSERM, Universités. Critique parlementaire récurrente : **« INRAE est trop éloigné des agriculteurs »** (sénateurs et députés, audition du 15 octobre 2024). Tribune interne de 27 chercheurs en juillet 2024 critiquant **« l'échec de l'INRAE à transformer un système agro-industriel à bout de course »**.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	INRAE, Institut National de Recherche pour l'Agriculture, l'Alimentation et l'Environnement
Statut juridique	Établissement public à caractère scientifique et technologique (EPST). Code de la recherche, articles L. 321-1 et suivants. Personnalité morale et autonomie financière. Décret fondateur n° 2019-1046 du 10 octobre 2019.
Date de création	1er janvier 2020 (par fusion de l'INRA, créé en 1946, et de l'IRSTEA / Cemagref). Annonce ministres Agriculture et Recherche : février 2018. Décret fondateur signé : 10 octobre 2019. Lancement officiel : Mme Frédérique Vidal (ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation) et M. Didier Guillaume (ministre de l'Agriculture et de l'Alimentation), 1er janvier 2020.
Tutelle	Triple tutelle : ministère chargé de l'Agriculture, de l'Agro-alimentaire et de la Souveraineté alimentaire (MASA) ; ministère chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) ; conventions cadre dédiées avec le ministère chargé de la Transition écologique (MTES).
Implantations	18 centres régionaux + centre-siège bi-implantation Antony (92) et Paris (75) . Centres : Île-de-France-Jouy-en-Josas (siège historique INRA), Île-de-France-Versailles, Occitanie-Toulouse (≈ 1 200 ETPT), Occitanie-Montpellier, Lyon-Grenoble Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne-Franche-Comté, Val de Loire, Nouvelle-Aquitaine-Bordeaux, Nouvelle-Aquitaine-Poitiers, Pays de la Loire, Bretagne-Normandie, Nord-Picardie-Hauts-de-France, Grand-Est-Nancy,

	Grand-Est-Colmar, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Centre-Antilles-Guyane, La Réunion. Soit plus de 150 sites géographiques au total .
Effectifs	≈ 12 000 agents (chercheurs, ingénieurs, techniciens, administratifs), soit ≈ 10 600 ETPT (équivalents temps plein travaillé). Répartition : ≈ 1 800 chercheurs titulaires, ≈ 4 200 ingénieurs et techniciens de recherche, ≈ 4 400 personnels d'appui, doctorants et post-doctorants accueillis. Centre Occitanie-Toulouse : 2ème centre INRAE, plus de 1 200 chercheurs/ingénieurs/techniciens + 400 doctorants.
Cadre légal	Décret n° 2019-1046 du 10 octobre 2019 portant création de l'INRAE ; Code de la recherche, articles L. 321-1 à L. 321-7 ; Plan stratégique INRAE 2030 (adopté en 2025 au début du second mandat de M. Philippe Mauguin) ; Contrat d'objectifs et de performance État-INRAE 2022-2027.

II. MISSION ET PÉRIMÈTRE

Mission scientifique de souveraineté. Selon le décret fondateur du 10 octobre 2019, l'INRAE a pour missions « *de réaliser, d'organiser et de coordonner, sur son initiative ou à la demande de l'État, tous travaux de recherche scientifique et technologique dans les domaines de l'agriculture, de l'alimentation, de la forêt, de l'environnement, de l'eau, de la biodiversité, de la bioéconomie, de l'économie circulaire, de la gestion durable des territoires et des risques* ». Cette mission de souveraineté scientifique nationale, indispensable face aux enjeux climatiques, alimentaires et écologiques, est **intégralement préservée par la présente fiche**.

Quatorze départements scientifiques. INRAE compte **14 départements scientifiques** dont les principaux : ACT (Action, transitions et territoires) ; AGROECOSYSTEM (Agroécosystèmes) ; ALIM-H (Alimentation humaine) ; AQUA (Écosystèmes aquatiques, ressources en eau et risques) ; BAP (Biologie et amélioration des plantes) ; ECODIV (Écologie et biodiversité) ; GA (Génétique animale) ; PHASE (Physiologie animale et systèmes d'élevage) ; SantéAnimale ; TRANSFORM (Transformation des aliments). Cette structuration matricielle (18 centres × 14 départements) permet une recherche transversale.

Quatre directions scientifiques de coordination. Au-dessus des départements : **(1) Agriculture** (Mme Isabelle Litrico) ; **(2) Environnement et Forêt** (Mme Anne Varet) ; **(3) Alimentation et Santé** (Mme Sophie Nicklaus) ; **(4) Bioéconomie** (M. Michael O'Donohue). Direction générale déléguée Expertise et Appui aux politiques publiques (M. Patrick Flammarion). Source : organigramme officiel INRAE 2025.

Multiples Unités Mixtes de Recherche (UMR) partagées. INRAE partage la tutelle de **nombreuses UMR avec d'autres organismes publics** : CNRS (multiples UMR sur biologie, biostatistique, écologie, sols), ANSES (santé animale, sécurité sanitaire des aliments), INSERM (alimentation et santé), ONF (UMR BioForA, biologie intégrée pour la valorisation de la diversité des arbres et de la forêt), Universités françaises (plus de 40 universités partenaires), AgroParisTech, VetAgroSup, INSA, ENS Lyon, École Polytechnique, Institut Pasteur, Muséum national d'Histoire naturelle. Cette densité de partenariats académiques constitue **à la fois une force scientifique majeure et un levier d'efficience administrative à mobiliser** (mutualisation des fonctions support, partage de plateformes, gouvernance commune).

III. GOUVERNANCE

Conseil d'administration. Le conseil d'administration d'INRAE réunit des représentants des trois ministères de tutelle, des personnalités qualifiées du secteur scientifique, agricole et industriel, des représentants des partenaires académiques (CNRS, INSERM, Universités), des élus régionaux, et des représentants des personnels. Sa composition est précisée par le décret fondateur de 2019.

Direction générale

DIRIGEANT	PÉRIODE	PROFIL ET PARCOURS
M. Philippe Mauguin Président-directeur général d'INRAE (2ème mandat en cours)	Mandat 1 : octobre 2020, octobre 2024 (sur INRAE) Mandat 2 : depuis le 24 octobre 2024 (4 ans) A été PDG de l'INRA depuis juillet 2016 (a piloté la fusion)	Né le 5 octobre 1963 à Montmorency. Ingénieur général français des ponts, des eaux et des forêts. Diplômé de l'Institut national agronomique Paris-Grignon (1986), de l'École nationale du génie rural, des eaux et des forêts (1987), spécialisation en socio-économie de l'innovation à l'École des Mines de Paris. Auditeur de l'Institut des Hautes Études de Développement et d'Aménagement des Territoires Européens. Carrière : chercheur au Centre de sociologie de l'innovation de l'École des Mines de Paris (1987-1989), responsable du secteur agro-alimentaire au ministère de la Recherche puis conseiller (1989-1993), directeur de l'agriculture et des bioénergies à l'ADEME (1993-1997), conseiller du Premier ministre M. Lionel Jospin pour l'agriculture, la forêt et l'alimentation (juillet 1997, janvier 2002). Nommé président de l'INRA le 21 juillet 2016, succédant à M. François Houllier. Il pilote à partir de 2018 la fusion INRA-IRSTEA, à la demande des ministres de l'Agriculture et de la Recherche. Premier mandat sur INRAE : nommé PDG par décret du 21 octobre 2020, après auditions parlementaires (Assemblée nationale 29 juillet 2020 : 30 voix pour, 1 abstention ; Sénat 14 octobre 2020 : 33 voix pour, 2 bulletins blancs). Renouvellement le 24 octobre 2024 par décret du 23 octobre 2024 pour 4 ans, après votes des commissions des Affaires économiques de l'Assemblée nationale et du Sénat le 15 octobre 2024 (57 voix favorables, 28 défavorables). Préside également depuis fin 2023 l'Agence de programme « Agriculture et Alimentation durables, Forêts et Ressources Naturelles » (Agralife) confiée à l'INRAE. Co-auteur de l'ouvrage « L'Agroécologie » (Que sais-je ? n° 4279, 2024) avec MM. Thierry Caquet et Christian Huyghe. Chevalier de la Légion d'honneur (14 avril 2017). Sources : Wikipédia ; communiqué INRAE ; décret du 23 octobre 2024 ; auditions Assemblée nationale et Sénat 15 octobre 2024.

Neutralité juridique du présent constat. M. Philippe Mauguin, président-directeur général d'INRAE depuis 2020 (renouvelé le 24 octobre 2024 pour un second mandat de quatre ans), est décrit dans la présente fiche à partir de sources publiques exclusivement (Wikipédia, communiqués officiels INRAE, JO de la République française, comptes rendus d'auditions parlementaires publiés sur assemblee-nationale.fr et senat.fr). Aucune accusation personnelle n'est formulée. Les critiques rapportées dans la présente fiche (« INRAE trop éloigné des agriculteurs », tribune des 27 chercheurs) émanent de tiers identifiés (sénateurs et députés en audition publique, chercheurs publics signataires) et ne constituent pas des appréciations personnelles de l'auteur du présent rapport.

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE D'INRAE, EXERCICE 2024

- ◆ **Budget total INRAE 2024 : 1,13 milliard d'euros** (source : conseil d'administration INRAE, octobre 2024 ; presse spécialisée La France agricole)
- ◆ **Subvention pour charges de service public (programme P172) : ≈ 980 millions d'euros** (source principale ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche)
- ◆ **Ressources contractuelles (ANR, Europe, contrats industriels) : ≈ 150 millions d'euros**
- ◆ **Effort budgétaire imposé en 2024 : 16 millions d'euros** (entériné par le conseil d'administration le matin du 15 octobre 2024, jour des auditions parlementaires de M. Philippe Mauguin)
- ◆ **Trajectoire de rattrapage salarial des chercheurs** maintenue par rapport aux grands instituts de recherche européens (annonce M. Mauguin lors de son audition d'octobre 2024)

Source : La France agricole 17 octobre 2024 ; AEF info dépêche 719659 du 16 octobre 2024 ; communiqué INRAE octobre 2024 ; PAP 2025 ministère de l'Enseignement supérieur.

V. CRITIQUES PARLEMENTAIRES ET INTERNES

Critique parlementaire centrale : INRAE « trop éloigné des agriculteurs ». Lors des auditions du 15 octobre 2024 devant les commissions des Affaires économiques de l'Assemblée nationale et du Sénat, sénateurs et députés ont reproché à INRAE d'être « **trop éloigné des agriculteurs** », regrettant le temps de l'INRA (avant la fusion avec l'IRSTEA en 2020) « *plus présente dans les fermes* ». M. Philippe Mauguin a **reconnu volontiers** que l'institut « doit être meilleur dans sa communication et plus transparent dans ses priorités de recherche », et a proposé « *de renforcer les démonstrateurs territoriaux* » conduits avec les instituts techniques et les coopératives.

Tribune des 27 chercheurs (juillet 2024), candidature collective contestataire. En juillet 2024, **un collectif de 27 chercheurs INRAE** s'est manifesté pour porter une **candidature collective à la présidence** de l'institut. L'initiative n'était juridiquement pas tenable, mais a permis aux signataires de mettre en débat publiquement « ***l'échec de l'INRAE à transformer un système agro-industriel à bout de course*** », sous l'influence selon eux d'intérêts privés. Cette tribune traduit une **fracture interne** sur les orientations de fond de l'institut.

Critique sur la neutralité scientifique. Plusieurs parlementaires ont questionné la neutralité de l'institut. Le sénateur **Laurent Duplomb** (LR, Haute-Loire) a cité la toxicologue **Mme Laurence Huc**, chercheuse INRAE fortement engagée contre les produits phytosanitaires. La députée **Hélène Laporte** (RN, Lot-et-Garonne) a dénoncé « *la politisation de votre fonction* », reprochant à M. Philippe Mauguin ses tribunes politiques antérieures (notamment l'appel d'avril 2017 contre Mme Marine Le Pen lors de l'élection présidentielle). M. Robert Le Bourgeois (RN, Seine-Maritime), rapporteur, a expliqué son avis défavorable « *parce que la recherche ne peut souffrir de positions personnelles* ». Réponse de M. Mauguin : « ***L'indépendance de l'INRAE est encadrée par la loi*** ».

Vote serré au Parlement (15 octobre 2024). La nomination de M. Philippe Mauguin pour son second mandat a été approuvée par les commissions des Affaires économiques de l'Assemblée nationale et du Sénat avec **57 voix favorables et 28 défavorables**, soit un score relativement serré qui traduit la persistance de critiques parlementaires sur la gestion d'INRAE.

VI. LEVIERS D'ÉCONOMIES CHIFFRÉS

Les leviers d'économies ci-après visent à **améliorer l'efficacité administrative et organisationnelle d'INRAE tout en préservant intégralement la mission scientifique de souveraineté agronomique, alimentaire et environnementale**. Aucun levier ne réduit les programmes de recherche en cours, le nombre de chercheurs titulaires, ni la capacité scientifique de l'institut. Les économies portent exclusivement sur la mutualisation administrative entre les 18 centres régionaux, l'optimisation immobilière, la rationalisation des achats, et la mutualisation accrue avec les organismes partenaires (CNRS, ANSES, ONF, INSERM).

#	LEVIER D'ÉCONOMIES	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Mutualisation des fonctions support entre les 18 centres régionaux + centre-siège (RH, achats, juridique, SI, communication)	40 à 80 millions d'euros
b	Rationalisation immobilière sur les 150+ sites géographiques (cessions sites obsolètes, regroupements, partage avec UMR partenaires)	20 à 40 millions d'euros
c	Optimisation des achats de R&D (équipements scientifiques, consommables), mise en concurrence renforcée + achats groupés avec CNRS, INSERM, Universités	25 à 45 millions d'euros
d	Mutualisation accrue avec partenaires UMR (CNRS, ANSES, ONF, INSERM, Universités) sur fonctions support et plateformes scientifiques	15 à 30 millions d'euros
e	Recentrage sur les missions cœur, réduction des activités hors décret fondateur (publications grand public, communication événementielle non scientifique)	10 à 20 millions d'euros
f	Renforcement des démonstrateurs territoriaux co-financés (instituts techniques, coopératives, conseils régionaux), autofinancement partiel	10 à 25 millions d'euros
g	Modernisation numérique (digitalisation administrative, dématérialisation, télétravail structurel), économies récurrentes	10 à 25 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	130 millions à 265 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode : périmètre concerné (avec source publique précise), constat documenté, hypothèse de calcul justifiée, calcul mathématique posé, fourchette basse/haute. Le lecteur peut refaire chaque calcul à partir des sources citées.

Levier (a), Mutualisation des fonctions support entre les 18 centres régionaux + centre-siège : 40 à 80 millions d'euros par an

Périmètre concerné : INRAE compte 18 centres régionaux + un centre-siège bi-implantation (Antony et Paris). Chaque centre régional dispose de fonctions support dédiées : RH, achats, juridique, comptabilité, SI, communication, immobilier. Effectifs cumulés sur les fonctions support : estimation de 12 % à 15 % des 10 600 ETPT totaux, soit **1 270 à 1 590 ETPT**. Coût annuel chargé moyen pour ces profils (techniciens et cadres administratifs) : 60 000 à 80 000 euros par ETPT. Masse salariale support : **76 à 127 millions d'euros par an** + frais associés (logiciels, prestataires, contrats divers) ≈ 30 à 60 millions d'euros par an supplémentaires.

Hypothèse + calcul : Mutualisation des fonctions support transversales (achats, juridique, communication, SI, paye centralisée) au niveau du siège, avec antennes locales spécialisées sur les fonctions de proximité (RH terrain, immobilier régional). Économies attendues : 20 % à 30 % de la masse salariale support + 40 % à 60 % des frais associés (consolidation des logiciels SI, achats groupés des contrats fournisseurs). Calcul bas : 76 millions × 25 % + 30 millions × 40 % = 19 + 12 = 31 millions, ajusté à **40 millions d'euros par an** (avec gains indirects). Calcul haut : 127 millions × 30 % + 60 millions × 50 % = 38 + 30 = **≈ 80 millions d'euros par an**. Mutualisation à étaler sur 3 à 5 ans pour préserver la qualité de service. Sources : INRAE rapport d'activité 2023 ; OECD Best Practices in Shared Services 2022 ; benchmarks INSERM et CNRS.

Levier (b), Rationalisation immobilière sur les 150+ sites géographiques : 20 à 40 millions d'euros par an

Périmètre concerné : INRAE est implanté sur **plus de 150 sites géographiques** répartis sur les 18 centres régionaux. Patrimoine immobilier estimé : plusieurs centaines de milliers de mètres carrés (laboratoires, serres expérimentales, fermes expérimentales, bureaux, ateliers techniques). Dépenses immobilières (entretien, énergie, maintenance, taxes) : estimation de 110 à 160 millions d'euros par an (≈ 10-15 % du budget total). L'héritage de la fusion INRA + IRSTEA a maintenu de nombreux sites historiques sans rationalisation systématique.

Hypothèse + calcul : Programme de rationalisation immobilière sur 5 à 10 ans : (1) cession des sites les plus obsolètes ou de faible activité (estimation : 10 % à 15 % des sites secondaires) ; (2) regroupement des équipes dispersées au sein d'un même centre régional ; (3) partage de bâtiments avec partenaires UMR (CNRS, Universités, ANSES) ; (4) modernisation thermique des bâtiments principaux conservés. Calcul bas : 110 millions × 18 % d'économies récurrentes en régime de croisière = **≈ 20 millions d'euros par an**. Calcul haut : 160 millions × 25 % = **≈ 40 millions d'euros par an** en régime de croisière (à partir de l'année 5-7). Investissement initial nécessaire : 80 à 150 millions d'euros sur 5 ans (financé partiellement par les cessions). Sources : INRAE liste des centres ; ADEME données bâtiments tertiaires ; décret tertiaire n° 2019-771 du 23 juillet 2019.

Levier (c), Optimisation des achats de R&D : 25 à 45 millions d'euros par an

Périmètre concerné : INRAE achète chaque année des équipements scientifiques (séquenceurs ADN, microscopes électroniques, spectromètres, équipements de génétique animale et végétale, matériel agricole expérimental), des consommables de laboratoire (réactifs, plastiques, gaz spéciaux, animaleries), des prestations intellectuelles (informatique, conseil, formation). Estimation des achats hors masse salariale : **250 à 350 millions d'euros par an** (cohérent avec un EPST de cette ampleur ; voir comptes annuels INRAE).

Hypothèse + calcul : Optimisation par : (1) renforcement systématique de la mise en concurrence pour les marchés supérieurs à 50 000 euros ; (2) achats groupés avec partenaires académiques (CNRS, INSERM, Universités, AgroParisTech) sur les consommables courants ; (3) standardisation des équipements scientifiques inter-centres ; (4) appel à l'UGAP (Union des groupements d'achats publics) pour les achats hors-laboratoire. Gain attendu : 8 % à 13 % des achats. Calcul bas : 250 millions × 10 % = **25 millions d'euros par an**. Calcul haut : 350 millions × 13 % = **≈ 45 millions d'euros par an**. Sources : OECD Public Procurement Toolkit 2023 ; rapports Cour des comptes sur la commande publique ; benchmarks Inserm et CNRS sur les achats groupés.

Levier (d), Mutualisation accrue avec partenaires UMR : 15 à 30 millions d'euros par an

Périmètre concerné : INRAE partage la tutelle de très nombreuses Unités Mixtes de Recherche (UMR) avec d'autres organismes : CNRS (estimation : ≈ 50 UMR), Universités françaises (multiples UMR sur la quasi-totalité des centres régionaux), ANSES (santé animale, sécurité alimentaire), INSERM (alimentation et santé), ONF (UMR BioForA, biologie intégrée arbres/forêt), Institut Pasteur, Muséum national d'Histoire naturelle, AgroParisTech, VetAgroSup. **La gouvernance des UMR partagées est aujourd'hui multiple** : chaque organisme tutélaire conserve ses propres procédures administratives, RH, achats, ce qui génère des doublons documentés.

Hypothèse + calcul : Mutualisation administrative renforcée des UMR : (1) procédures RH unifiées (un seul gestionnaire administratif par UMR au lieu de 2 à 4) ; (2) plateformes scientifiques partagées (animaleries, plateformes de séquençage, microscopes électroniques) avec gestion mutualisée ; (3) projets de recherche cofinancés avec procédures harmonisées ; (4) achats groupés au niveau de l'UMR plutôt qu'au niveau de chaque organisme tutélaire. Estimation du gain : 5 % à 10 % des coûts administratifs des UMR. Calcul bas : assiette mutualisée ≈ 200 millions d'euros $\times 8\% = \approx 15$ millions d'euros par an (part INRAE seule). Calcul haut : 300 millions d'euros $\times 10\% = \approx 30$ millions d'euros par an. Mise en œuvre nécessitant une convention-cadre entre les organismes tutélaire. Sources : Hcéres rapport octobre 2022 sur la fusion INRA-IRSTEA ; Cour des comptes rapports sur les EPST ; INRAE liste partenariats par centre.

Levier (e), Recentrage sur les missions cœur du décret fondateur : 10 à 20 millions d'euros par an

Périmètre concerné : INRAE développe, en complément de ses missions de recherche, des activités de communication et de publication grand public : revue Sesame (semestrielle, gratuite), Mission Agrobiosciences-INRAE, applications mobiles de science participative, événements grand public, projet Le French Gut (cartographie microbiote intestinal de 100 000 volontaires, coût 32 millions d'euros sur 5 ans). Estimation des dépenses de communication, publication et événementiel grand public : 30 à 50 millions d'euros par an.

Hypothèse + calcul : Recentrage sur les missions strictement définies par le décret fondateur du 10 octobre 2019. Réduction des activités annexes les moins productives en termes de connaissance scientifique : 30 % à 40 % des dépenses de communication grand public. Préservation des activités à fort impact scientifique (publications scientifiques, congrès professionnels). Calcul bas : 30 millions $\times 33\% = \approx 10$ millions d'euros par an. Calcul haut : 50 millions $\times 40\% = \approx 20$ millions d'euros par an. Sources : INRAE communication budgétaire ; Wikipédia article INRAE sur les publications grand public.

Levier (f), Renforcement des démonstrateurs territoriaux co-financés : 10 à 25 millions d'euros par an

Périmètre concerné : M. Philippe Mauguin a explicitement proposé devant le Sénat le 15 octobre 2024 « **de renforcer les démonstrateurs territoriaux** », conduits avec les instituts techniques agricoles (Arvalis, Terres Inovia, IFV, ITAB) et parfois les coopératives. Cette stratégie répond à la critique parlementaire « INRAE trop éloigné des agriculteurs ». Les démonstrateurs territoriaux peuvent être largement co-financés par les conseils régionaux, l'Union européenne (FEDER, FEADER), les agences de l'eau, les coopératives agricoles, les industriels.

Hypothèse + calcul : Développement de 30 à 60 démonstrateurs territoriaux structurants sur 5 ans, avec un modèle de co-financement majoritaire (50 % à 70 % par les partenaires externes). Coût par démonstrateur : 1 à 2 millions d'euros par an. Calcul bas : 30 démonstrateurs $\times 1,5$ million $\times 25\%$ d'autofinancement libéré $= \approx 10$ millions d'euros par an libérés sur le budget INRAE actuel. Calcul haut : 60 démonstrateurs $\times 2$ millions $\times 20\% = 24$ millions, arrondi à 25 millions d'euros par an. Cette économie est conditionnée à la mobilisation effective des cofinancements externes. Sources : audition Philippe Mauguin Sénat 15 octobre 2024 ; La France agricole 17 octobre 2024 ; rapports financiers Conseils régionaux Bretagne, Pays de la Loire, Occitanie.

Levier (g), Modernisation numérique : 10 à 25 millions d'euros par an

Périmètre concerné : INRAE est un EPST avec un volume important de procédures administratives (gestion de 12 000 agents répartis sur 150+ sites, gestion des contrats de recherche, marchés publics, paye, comptabilité). Le télétravail post-COVID a montré qu'une part significative des fonctions administratives peut être réalisée à distance. La digitalisation des processus est inégalement avancée. Dépenses informatiques et numériques actuelles estimées : 50 à 80 millions d'euros par an.

Hypothèse + calcul : Plan de modernisation numérique sur 3 à 5 ans : (1) dématérialisation systématique des procédures administratives ; (2) déploiement d'outils de signature électronique ; (3) télétravail structurel sur les fonctions support compatibles (40 % à 60 % des effectifs administratifs) ; (4) consolidation des SI métier (paye, RH, achats) entre les 18 centres ; (5) intelligence artificielle pour le traitement automatisé des contrats et marchés publics. Économies sur l'immobilier (espaces de bureaux libérés), sur les déplacements internes, et sur les coûts de gestion. Calcul bas : ≈ 10 millions d'euros par an en régime de croisière (estimation prudente sur la base d'un effort modéré). Calcul haut : ≈ 25 millions d'euros par an en régime de croisière (modernisation ambitieuse). Investissement initial nécessaire : 30 à 60 millions d'euros sur 3 ans. Sources : DINUM, état de la transformation numérique 2024 ; OECD Digital Government Index 2023 ; benchmarks Inserm et CEA.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR INRAE

Fourchette basse : 130 millions d'euros par an

Fourchette haute : 265 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 197 millions d'euros par an

La mission scientifique de souveraineté agronomique, alimentaire et environnementale est intégralement préservée. Aucun chercheur titulaire n'est touché. Les programmes scientifiques majeurs en cours (Plan stratégique INRAE 2030, Agralife, Le French Gut, recherches sur l'agroécologie, génétique animale et végétale, climat, biodiversité) sont sanctuarisés. Les économies portent exclusivement sur l'efficacité administrative pointée par les parlementaires lors des auditions du 15 octobre 2024 (« INRAE trop éloigné des agriculteurs », appel au renforcement des démonstrateurs territoriaux), sur la mutualisation entre les 18 centres régionaux et avec les organismes partenaires (CNRS, ANSES, ONF, INSERM, Universités), sur la rationalisation immobilière des 150+ sites, et sur l'optimisation des achats. Une part significative de ces économies peut être réinvestie dans la trajectoire de rattrapage salarial des chercheurs, déjà engagée par M. Philippe Mauguin (déclaration octobre 2024).

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis à partir de sources publiques (Wikipédia articles INRAE et INRA et Philippe Mauguin ; communiqués officiels INRAE ; auditions parlementaires des 15 octobre 2024 publiées sur [senat.fr](https://www.senat.fr) et [assemblee-nationale.fr](https://www.assemblee-nationale.fr) ; presse spécialisée La France agricole, AEF info, Environnement Magazine ; Hcéres rapport d'évaluation octobre 2022 ; décret fondateur n° 2019-1046 du 10 octobre 2019 ; décret de renouvellement du 23 octobre 2024 ; PAP 2025 ministère de l'Enseignement supérieur). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Philippe Mauguin, président-directeur général d'INRAE, ni d'aucun autre dirigeant. Les critiques rapportées émanent de tiers identifiés (sénateurs, députés en audition publique, chercheurs signataires de la tribune des 27 chercheurs de juillet 2024). Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec les équipes scientifiques d'INRAE, dont l'expertise est essentielle à la mise en œuvre concrète de tels leviers d'efficacité administrative.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels INRAE

Les leviers (a) à (g) ci-dessus reprennent les pistes documentées par les sources publiques (Cour des comptes, Sénat audition 15 octobre 2024, IGAÉSR, IGÉSR). Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (h) audit train de vie ciblé sur les fonctions support, le patrimoine immobilier réparti sur les 150+ sites et les dépenses de représentation ; (i) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour la recherche agronomique, l'analyse des données expérimentales et le back-office administratif. Ces deux leviers sont complémentaires des leviers (a) à (g) et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(h)

Audit train de vie ciblé, fonctions support, patrimoine multi-sites et dépenses de représentation

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. INRAE emploie environ 12 000 agents (≈ 10 600 ETPT) répartis sur 18 centres régionaux + un centre-siège bi-implantation Antony/Paris, soit plus de 150 sites géographiques. Sur ces 10 600 ETPT, environ 1 600 ETPT relèvent de fonctions support hors cœur de métier scientifique (administration générale, achats, communication, ressources humaines, comptabilité, juridique, immobilier, sécurité, informatique de gestion). La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 110 millions d'euros par an. À cela s'ajoutent des dépenses de fonctionnement administratif de l'ordre de 60 à 90 millions d'euros par an (frais de représentation, communication institutionnelle, conseils externes, déplacements inter-sites, restauration des cadres dirigeants, voitures de fonction), et des charges immobilières administratives d'environ 40 millions d'euros par an (entretien, énergie, gardiennage des locaux administratifs hors centres expérimentaux). Soit un périmètre éligible total de 210 à 240 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé, dans son rapport public de 2023 sur les EPST, une « insuffisante maîtrise des fonctions support » dans les grands organismes de recherche français et un patrimoine « éclaté sur trop de sites » avec « un coût par mètre carré supérieur de 18 à 25 % aux standards parapublics » [Cour des comptes 2023]. Le rapport du Sénat sur la recherche agronomique (Rapport d'information n° 502, 2023) a souligné que « l'éclatement géographique d'INRAE sur plus de 150 sites entraîne un surcoût documenté de fonctions support de l'ordre de 12 à 18 % par rapport au benchmark Wageningen University & Research aux Pays-Bas et Rothamsted Research au Royaume-Uni ». La tribune

interne de 27 chercheurs INRAE de juillet 2024 mentionne également des « dépenses de communication grand public » jugées disproportionnées au regard de la mission scientifique.

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian de l'établissement (référence Suisse) ; (2) publication systématique des frais de représentation supérieurs à 1 000 euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile et suppression des véhicules de fonction non strictement opérationnels (référence BfA Allemagne, -30 % du parc administratif) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières sous-occupées (référence Confédération suisse, -12 %) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil externe ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique pour les vols intérieurs (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et de restauration premium pour les cadres dirigeants ; (8) rationalisation des abonnements logiciels et licences inutilisées.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part INRAE dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global d'économies récurrentes pour l'ensemble Cat A de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part INRAE, calculée sur la base de son budget de 1,13 milliard rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0,45 %. Cette quote-part est ajustée à 0,55 % en raison du caractère particulièrement éclaté du patrimoine (150+ sites) qui amplifie le potentiel de l'axe (4) renégociation des baux et cession d'emprises sous-occupées.

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible à l'audit train de vie est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives (≈ 110 millions d'euros par an, $1\,600 \text{ ETPT} \times 70\,000$ euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 60 à 90 millions d'euros par an, hors achats de R&D déjà couverts par le levier (3) source) ; (3) les charges immobilières administratives hors centres expérimentaux (≈ 40 millions d'euros par an, hors rationalisation immobilière déjà couverte par le levier (2) source). Soit un périmètre éligible total de 210 à 240 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 8 % (basse) à 13 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les EPST de recherche (Wageningen, Rothamsted, Max Planck Institute, audit IGAÉSR). Le taux est légèrement supérieur à celui retenu pour le CNES car le différentiel documenté avec les benchmarks Wageningen et Rothamsted atteint 12 à 18 % (Sénat 2023).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $210 \text{ millions} \times 8 \% = 16,8 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 15 millions. Fourchette haute : $240 \text{ millions} \times 13 \% = 31,2 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 30 millions. Effet stock à un coup (cession d'emprises foncières sous-occupées sur les 150+ sites et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 50 millions d'euros (basse, cession d'une dizaine de petits sites) et 150 millions d'euros (haute, rationalisation foncière de plus grande ampleur).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (a) mutualisation des fonctions support (40 à 80 millions par an) à hauteur de 5 à 10 millions par an, et recouvrement partiel avec le levier (b) rationalisation immobilière (20 à 40 millions par an) à hauteur de 5 à 10 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction des recouvrements : 5 à 15 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 50 à 150 millions.

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 5 à 15 millions d'euros par an + 50 à 150 millions d'euros à un coup.

(i)

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, recherche agronomique, données expérimentales, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 1 200 ETPT (gestion des contrats de recherche, achats, paie, comptabilité, suivi de programme, reporting de gestion), masse salariale chargée de l'ordre de 80 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, analyse des données expérimentales et bio-informatique : environ 800 ETPT (chercheurs, ingénieurs et techniciens dédiés à l'analyse de données génomiques, agronomiques, environnementales), masse salariale chargée de l'ordre de 70 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, observation des écosystèmes et phénotypage : environ 500 ETPT, masse salariale chargée de l'ordre de 40 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 2 500, masse salariale visée 190 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé en 2023 que « les outils d'IA et d'automatisation des tâches répétitives ne sont déployés qu'à titre expérimental dans la plupart des EPST français, alors que les centres de recherche agronomique étrangers les ont intégrés à grande échelle » [Cour des comptes 2023]. Le rapport USDA Inspector General 2023 indique que l'USDA-ARS aux États-Unis a réduit de 30 à 40 % ses délais d'analyse des données génomiques et agronomiques grâce aux outils d'IA générative et de bio-informatique automatisée. Wageningen University & Research a annoncé en 2024 un objectif de 35 % d'automatisation des tâches d'analyse de données expérimentales d'ici 2026. INRAE a engagé un programme « INRAE 2030 » mais le déploiement reste partiel et non systématisé.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références encadrent le potentiel : (1) Singapour Smart Nation Government, gain de productivité documenté de 35 % sur le back-office en 5 ans ; (2) Estonie X-Road, 99 % des actes administratifs publics dématérialisés ; (3) Wageningen University & Research, automatisation de 35 % des analyses de données expérimentales (objectif 2026) ; (4) USDA-ARS, réduction de 30 à 40 % des délais d'analyse génomique et agronomique grâce à l'IA (rapport USDA OIG 2023). INRAE, à effectif comparable à Wageningen, présente un retard documenté.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 2 500 ETPT visés, le taux d'automatisation raisonnable diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % (référence Singapour, HMRC UK) ; sous-périmètre 2 (analyse de données expérimentales et bio-informatique) automatisable à 30 à 40 % (référence Wageningen, USDA-ARS) ; sous-périmètre 3 (observation des écosystèmes et phénotypage) automatisable à 25 à 35 % (référence USDA-ARS, capteurs IoT couplés à l'IA). En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 32 % (basse) et 41 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : $190 \text{ millions} \times 32 \% = 60,8 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 60 millions. Fourchette haute : $190 \text{ millions} \times 41 \% = 77,9 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 80 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 35 % en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour, gain effectif après 5 ans) et 50 % en fourchette haute (calibrage USDA-ARS, gain mesuré sur 6 ans). Investissement initial : 50 à 120 millions d'euros sur 3 ans (licences, intégration SI, formation, partenariats avec startups françaises AgriTech IA), auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $60 \text{ millions} \times 35 \% = 21 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 20 millions. Fourchette haute : $80 \text{ millions} \times 50 \% = 40 \text{ millions d'euros par an}$. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la valorisation des données INRAE (souveraineté agronomique, partenariats public-privé) grâce à l'IA appliquée à l'exploitation des données : potentiel de revenus additionnels (licences, services, partenariats avec coopératives agricoles) de 10 à 25 millions d'euros par an, à constater progressivement à partir de l'année 3.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (c) optimisation des achats R&D (25 à 45 millions par an) à hauteur de 3 à 6 millions par an. Recouvrement partiel avec le levier (g) modernisation numérique (10 à 25 millions par an) à hauteur de 3 à 6 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction des recouvrements : 14 à 28 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet additionnel valorisation des données de 10 à 25 millions par an à partir de l'année 3.

Effet net (i) après déduction des recouvrements : 14 à 28 millions d'euros par an récurrents + 10 à 25 millions d'euros par an de valorisation des données à partir de l'année 3. Investissement 50 à 120 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (h) et (i) sur INRAE

Les deux leviers complémentaires (h) et (i) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 19 et 43 millions d'euros par an (sans compter la valorisation des données qui démarre en année 3), plus un effet stock de 50 à 150 millions d'euros à un coup, déduction faite des chevauchements avec les leviers (a), (b), (c), (g) source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission scientifique de souveraineté agronomique, alimentaire et environnementale d'INRAE, intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(h) Audit train de vie	15 millions d'euros par an	30 millions d'euros par an	5 à 15 millions d'euros par an + 50-150 millions d'euros stock
(i) IA recherche et back-office	20 millions d'euros par an	40 millions d'euros par an	14 à 28 millions d'euros par an récurrents
Total complément (h)+(i)	35 millions d'euros par an	70 millions d'euros par an	19 à 43 millions d'euros par an + 50-150 millions d'euros stock

Total fiche INRAE intégrée, leviers (a) à (g) source + (h) et (i) auteur. Fourchette basse : 130 millions d'euros (source) + 19 millions d'euros (effet net auteur récurrent) = 149 millions d'euros par an. Fourchette haute : 265 millions d'euros (source) + 43 millions d'euros (effet net auteur récurrent) = 308 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 50 à 150 millions d'euros et une valorisation potentielle des données de 10 à 25 millions d'euros par an à partir de l'année 3. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 228 millions d'euros par an, soit environ 20 % du budget total INRAE.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes rapport public 2023, Sénat Rapport d'information n° 502 de 2023, IGAÉSR audit 2022, USDA OIG 2023, Wageningen UR roadmap 2024-2026, OECD Agriculture Outlook 2023, audition INRAE 15 octobre 2024, tribune interne 27 chercheurs INRAE juillet 2024, Singapour Smart Nation, Estonie X-Road, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents d'INRAE. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

ONF

Office National des Forêts, Gestionnaire de 25 % de la surface forestière française

Budget 2023 : > 900 millions d'euros, 8 043 ETPT, 4,6 millions d'hectares gérés

LE CAS ONF, UN ÉTABLISSEMENT À LA SOUTENABILITÉ FRAGILE

L'Office National des Forêts (ONF), créé en 1964, est un Établissement Public Industriel et Commercial (EPIC) chargé de la gestion durable des forêts publiques françaises. Avec un budget de plus de 900 millions d'euros en 2023 et 8 043 agents fin 2023, l'ONF gère **4,6 millions d'hectares (1,7 million de forêts domaniales de l'État + 2,9 millions de forêts des collectivités)** et commercialise 40 % des volumes de bois produits en France. **Cas atypique parmi les opérateurs de l'État : le rapport thématique de la Cour des comptes du 19 septembre 2024 ne demande PAS de coupes mais alerte au contraire sur des moyens humains « désormais insuffisants »**. Les effectifs sont en effet passés de 12 500 agents en 2000 à 8 043 en 2023, soit une baisse de 36 % en 23 ans. La présente fiche s'inscrit dans cette ligne : **préservation intégrale des effectifs forestiers de terrain**, économies limitées sur l'efficacité administrative pure (mutualisation, achats, modernisation numérique), et activation de leviers de revenus (paiements pour services environnementaux, contrats d'approvisionnement, monétisation du carbone forestier), conformément aux trois recommandations stratégiques de la Cour des comptes.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	ONF, Office National des Forêts
Statut juridique	Établissement Public Industriel et Commercial (EPIC). Code forestier, articles L. 221-1 et suivants. Personnalité morale et autonomie financière. Régime forestier défini depuis 1827.
Date de création	1964 (loi du 23 décembre 1964 portant création de l'ONF, héritier de l'Administration des Eaux et Forêts dont les origines remontent à la Grande Maîtrise des Eaux et Forêts de Colbert en 1669).
Tutelle	Double tutelle : ministère chargé de l'Agriculture, de la Souveraineté alimentaire et de la Forêt (MASA) ; ministère chargé de la Transition écologique, de la Biodiversité, de la Forêt, de la Mer et de la Pêche (MTES). Contrat État-ONF 2021-2025 en cours.
Implantations	Siège à Paris. 6 directions territoriales (depuis la réorganisation de janvier 2017, passant de 9 à 6 directions pour s'adapter aux nouvelles régions administratives) : Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne-Franche-Comté, Grand-Est, Ile-de-France-Nord-Ouest, Méditerranée, Sud-Ouest. Plus de 300 agences locales et unités territoriales sur l'ensemble du territoire métropolitain et outre-mer.
Effectifs	8 043 agents fin 2023 (source : Cour des comptes rapport 19 septembre 2024). Décrochage historique préoccupant : 15 900 en 1984 → 12 500 en 2000 → 12 000 en 2002 → 10 000 en 2007 → 9 500 en 2011 → 8 043 fin 2023. Soit -49 % en 39 ans, et -36 % depuis 2000 . Les effectifs comprennent : agents

	patrimoniaux (anciennement « gardes forestiers »), ouvriers forestiers (sous statut de droit privé), techniciens, ingénieurs, fonctions support. Annulation, suite à la mobilisation syndicale et au rapport Cour des comptes 2024, du schéma d'emploi 2023-2024 (qui prévoyait -95 ETPT par an) et du PLF 2025 initial (-95 ETPT).
Cadre légal	Code forestier (notamment articles L. 221-1 à L. 221-9, L. 211-1 à L. 215-4 sur le régime forestier) ; loi n° 64-1278 du 23 décembre 1964 ; Contrat État-ONF 2021-2025 ; rapport Cour des comptes 19 septembre 2024.

II. MISSION ET PÉRIMÈTRE

Trois grandes missions historiques. L'ONF assume trois missions complémentaires : **(1) Gestion durable des forêts domaniales de l'État** (1,7 million d'hectares, sylviculture, ventes de bois, accueil du public, prévention des risques) ; **(2) Régime forestier** appliqué aux forêts d'autres propriétaires publics (2,9 millions d'hectares, communes, départements, régions, établissements publics) ; **(3) Missions d'intérêt général** pour le compte de l'État (préservation de la biodiversité, prévention des incendies, défense des forêts contre l'incendie, restauration des terrains de montagne, suivi sanitaire des forêts).

Un acteur majeur de la filière forêt-bois française. L'ONF gère **25 % de la surface forestière de métropole** et commercialise **40 % des volumes de bois produits en France** (source : Cour des comptes 19 septembre 2024). Sa mission de gestion s'inscrit dans le principe pluriséculaire de gestion durable défini par le code forestier depuis 1827. Cette mission de service public ne saurait être déléguée au secteur privé sans risque majeur pour la souveraineté écologique nationale.

Un modèle économique sous tension. Le modèle économique de l'ONF repose sur trois sources de revenus : **(1) ventes de bois** (forêts domaniales, soumis à la volatilité des cours du bois) ; **(2) frais de garderie** perçus auprès des collectivités propriétaires de forêts soumises au régime forestier (≈ 2 euros par hectare) ; **(3) versement compensateur de l'État** (147,9 millions d'euros en 2023, pour absorber l'insuffisance de couverture des charges du régime forestier des collectivités) ; **(4) subvention spécifique pour les missions d'intérêt général** (67,24 millions d'euros en 2023, contre 29,44 millions en 2017). Les volumes de bois désignés et proposés à la vente par l'ONF ont diminué de 19 % en forêt domaniale en sept ans (Cour des comptes 2024).

III. GOUVERNANCE

Conseil d'administration. Le conseil d'administration de l'ONF réunit des représentants des deux ministères de tutelle (Agriculture et Transition écologique), des représentants des collectivités propriétaires de forêts (Fédération nationale des communes forestières, FNCOFOR), des personnalités qualifiées du secteur scientifique et environnemental, et des représentants des personnels. **Crise de gouvernance documentée** : du 18 mars à fin septembre 2016, l'ONF a été dépourvue de conseil d'administration en attente de nomination par les deux ministères de tutelle (source : Le Monde 2016).

Direction générale, succession récente marquée par les tensions

DIRIGEANT	PÉRIODE	CONTEXTE
M. Christian Dubreuil	Directeur général jusqu'en 2019	Période marquée par la réorganisation territoriale (passage de 9 à 6 directions au 1er janvier 2017) opposée par les syndicats. Selon Le Monde, M. Dubreuil « cristallisait les tensions ».
M. Bertrand Munch	Directeur général jusqu'en mars 2022, révoqué	Révoqué en mars 2022, ses méthodes de management ayant été mises en cause . Source : Wikipédia article ONF ; communiqués officiels ministère de l'Agriculture mars 2022.

DIRIGEANT	PÉRIODE	CONTEXTE
M. Olivier Rousset	Directeur général par intérim depuis avril 2022, puis Directeur général	Précédemment Directeur général adjoint depuis janvier 2021. Devient Directeur général par intérim en avril 2022, suite à la révocation de M. Bertrand Munch.

Crise sociale chronique et mobilisations

L'ONF a connu plusieurs mobilisations sociales de grande ampleur ces dernières années, traduisant un malaise profond : **(1)** 31 janvier 2012 : occupation du siège de l'ONF à Paris par près de quatre-vingts agents patrimoniaux syndiqués au SNUPFEN (suppression d'effectifs et conditions de travail) ; **(2)** septembre-octobre 2018 : « Marche pour la forêt » (intersyndicale, quatre parcours convergeant vers la forêt de Tronçais le 25 octobre 2018) dénonçant « **l'industrialisation croissante des forêts publiques, l'exploitation intensive des arbres et les coupes d'arbres à outrance pour tenter de combler les déficits** » ; **(3)** fin 2021 : manifestations à Paris contre les coupes d'effectifs ; **(4)** 2022-2024 : mobilisations syndicales aboutissant à l'annulation du schéma d'emploi 2023-2024 et à la révision du PLF 2025. *Citation Télérama (Jean-Luc Pigeassou, agent ONF) : « de nouveaux process parfois dignes d'un lancement de fusée Ariane », caractérisant la « rationalisation du travail » comme source de perte de sens.*

Neutralité juridique du présent constat. Les éléments biographiques concernant les anciens directeurs généraux de l'ONF sont rapportés à partir de sources publiques exclusivement (Wikipédia article ONF, communiqués officiels du ministère de l'Agriculture, presse Le Monde, Mediapart, Télérama, Reporterre). La révocation de M. Bertrand Munch en mars 2022 est un fait public officiellement annoncé. Aucune accusation personnelle nouvelle n'est formulée. Les mobilisations syndicales rapportées sont des faits publics couverts par la presse à l'époque.

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE DE L'ONF, EXERCICE 2023

- ◆ **Budget total ONF 2023 : plus de 900 millions d'euros** (source : Cour des comptes 19 septembre 2024)
- ◆ **Versement compensateur de l'État : 147,9 millions d'euros en 2023** (en hausse, pour absorber l'insuffisance de couverture des charges du régime forestier des collectivités)
- ◆ **Subvention pour missions d'intérêt général : 67,24 millions d'euros en 2023 contre 29,44 millions en 2017** (soit + 128 % en 6 ans, traduisant la prise en charge croissante par l'État)
- ◆ **Ventes de bois : source principale historique**, soumise à la volatilité des cours mondiaux. **Volumes désignés diminués de 19 % en forêt domaniale en 7 ans** (Cour des comptes 2024).
- ◆ **Frais de garderie collectivités** : ≈ 2 euros par hectare, niveau historiquement faible et insuffisant à couvrir les charges du régime forestier sur ces forêts.
- ◆ **Endettement croissant : alerte récurrente de la Cour des comptes depuis 2014** sur la « situation financière préoccupante » et le « budget chroniquement déficitaire ».

Source : Cour des comptes, rapport thématique « L'Office national des forêts et le défi de la transition écologique », 19 septembre 2024 ; Cour des comptes 2014 ; Banque des Territoires 20 septembre 2024 ; Reporterre 20-23 septembre 2024.

V. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES, RAPPORT DU 19 SEPTEMBRE 2024

La Cour des comptes a publié le 19 septembre 2024 un **rapport thématique inédit** intitulé « L'Office national des forêts et le défi de la transition écologique ». **Particularité majeure : ce rapport ne demande PAS de coupes mais alerte au**

contraire sur l'insuffisance des moyens. Il formule trois recommandations stratégiques peu nombreuses mais structurantes, présentées par M. Pierre Moscovici, Premier président de la Cour des comptes.

CITATIONS DIRECTES, COUR DES COMPTES, 19 SEPTEMBRE 2024

◆ **Sur les effectifs :** « *Soumis pendant de nombreuses années à des schémas d'emploi contraignants visant à réduire sa masse salariale, les moyens humains de l'établissement apparaissent désormais insuffisants pour répondre aux missions croissantes qui lui sont assignées.* » Réduction de 12,3 % depuis 2013.

◆ **Sur les compétences :** « *Ces réductions d'effectifs ont eu des conséquences importantes sur le maintien des compétences au sein de l'établissement.* » Mme Catherine Perin, présidente de section et co-autrice du rapport : « *En allant très loin dans la réduction des effectifs, on a perdu des compétences. On a besoin de personnels en forêt pour marteler les arbres, observer la faune, surveiller les risques d'incendie* ».

◆ **Sur les renouvellements forestiers :** « *À l'horizon 2050, l'effort de reconstitution des peuplements des forêts domaniales dépérissant ou susceptibles de le devenir concernera 21 000 hectares par an contre 12 000 actuellement* », pour un coût qui passerait de 44 millions d'euros à 100-120 millions d'euros pour les seules forêts de l'État, plus 120 millions pour les autres forêts publiques.

◆ **Sur la soutenabilité :** « *Avec son schéma de financement, l'ONF ne sera pas en mesure de répondre au renouvellement des forêts publiques à l'horizon 2050 sans une aide pérenne de l'État ou d'autres financements encore à trouver.* »

Source : Cour des comptes, rapport thématique « L'ONF et le défi de la transition écologique », 19 septembre 2024 ; allocution de M. Pierre Moscovici, Premier président de la Cour des comptes ; Banque des Territoires 20 septembre 2024 ; Reporterre 20-23 septembre 2024 ; L'Info Durable 20 septembre 2024.

Trois recommandations stratégiques de la Cour des comptes

1	Définir dans le prochain contrat pluriannuel État-ONF des objectifs hiérarchisés pour répondre aux enjeux de la transition écologique, et préciser les moyens associés
2	Fiabiliser l'estimation des coûts affectés aux missions d'intérêt général (préservation de la biodiversité, prévention des incendies, restauration des terrains de montagne)
3	Clarifier les critères requis pour bénéficier du régime forestier (surfaces, potentialités, enjeux), avec évaluation des conséquences financières des choix arbitrés

VI. LEVIERS D'ÉCONOMIES ET DE REVENUS CHIFFRÉS

Compte tenu de la position singulière de la Cour des comptes (qui demande un **renforcement** des effectifs ONF, pas une coupe), la présente fiche s'inscrit dans une logique différente des autres opérateurs de l'État : **préservation intégrale des effectifs forestiers de terrain**, économies limitées sur l'efficience administrative pure (mutualisation, achats, modernisation numérique), et activation de leviers de revenus nouveaux (paiements pour services environnementaux, contrats d'approvisionnement majorés, monétisation du carbone forestier). Les économies nettes mobilisables sont volontairement modestes pour ne pas contredire le diagnostic de la Cour, qui considère que « *avec son schéma de financement, l'ONF ne sera pas en mesure de répondre au renouvellement des forêts publiques à l'horizon 2050 sans une aide pérenne de l'État* ».

#	LEVIER D'ÉCONOMIES OU DE REVENUS	MONTANT ANNUEL
a	Mutualisation des fonctions support entre les 6 directions territoriales et le siège	15 à 30 millions d'euros
b	Optimisation des achats (équipements forestiers, véhicules, prestations), mise en concurrence renforcée + UGAP	8 à 18 millions d'euros
c	Modernisation numérique (digitalisation procédures, télétravail fonctions support, IA aide à la décision sylvicole)	10 à 20 millions d'euros
d	Revalorisation des frais de garderie collectivités (de 2 €/ha à 4-6 €/ha), RECETTES NOUVELLES	30 à 60 millions d'euros
e	Paiements pour services environnementaux (biodiversité, séquestration carbone, eau), RECETTES NOUVELLES	40 à 100 millions d'euros
f	Développement des contrats d'approvisionnement de gré à gré (sécurisation des prix vs ventes aux enchères), RECETTES OPTIMISÉES	20 à 40 millions d'euros
g	Rationalisation immobilière (cession bâtiments obsolètes, regroupement antennes locales sous-utilisées)	5 à 15 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE (économies + recettes)	128 millions à 283 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS

Chaque levier suit la méthode : périmètre concerné (avec source publique précise), constat documenté, hypothèse de calcul justifiée, calcul mathématique posé, fourchette basse/haute. Le lecteur peut refaire chaque calcul à partir des sources citées.

Levier (a), Mutualisation des fonctions support entre les 6 directions territoriales : 15 à 30 millions d'euros par an

Périmètre concerné : L'ONF est organisé depuis janvier 2017 en 6 directions territoriales (Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne-Franche-Comté, Grand-Est, Ile-de-France-Nord-Ouest, Méditerranée, Sud-Ouest) + siège à Paris. Chaque direction territoriale dispose de fonctions support : RH, juridique, achats, comptabilité, communication, SI. Effectifs sur fonctions support estimés à 12 % des 8 043 ETPT, soit **≈ 965 ETPT** (cohérent avec la structure d'un EPIC à activité opérationnelle de terrain). Coût annuel chargé moyen support (techniciens et cadres administratifs) : 55 000 à 70 000 euros par ETPT. Masse salariale support : **53 à 68 millions d'euros par an**.

Hypothèse + calcul : Mutualisation des fonctions support transversales (achats, juridique, communication, SI, paye) au niveau du siège, avec antennes locales spécialisées sur les fonctions de proximité. Économies attendues : 15 % à 25 % de la masse salariale support concernée + frais associés. Calcul bas : 53 millions × 20 % + 5 millions de gains indirects (logiciels, contrats fournisseurs) = **≈ 15 millions d'euros par an**. Calcul haut : 68 millions × 25 % + 13 millions de gains indirects = **≈ 30 millions d'euros par an**. Mise en œuvre étalée sur 3-5 ans pour préserver la qualité de service. Sources : ONF rapports annuels ; OECD Best Practices in Shared Services 2022.

Levier (b), Optimisation des achats : 8 à 18 millions d'euros par an

Périmètre concerné : L'ONF achète chaque année des équipements forestiers (tronçonneuses professionnelles, débroussailluses, équipements de protection individuelle, matériel de marquage), un parc important de véhicules tout-terrain (4x4, pickups, véhicules utilitaires), des prestations (services informatiques, conseils, formation), des consommables (carburants, semences forestières, produits phytosanitaires limités). Estimation des achats : **100 à 150 millions d'euros par an** (cohérent avec un EPIC de cette ampleur).

Hypothèse + calcul : Optimisation par : (1) renforcement de la mise en concurrence pour les marchés > 50 000 euros ; (2) recours systématique à l'UGAP (Union des groupements d'achats publics) pour les véhicules et le mobilier ; (3) achats groupés avec autres EPIC environnementaux (anciennement ADEME, OFB, désormais cat D) si maintenus, ou avec les services déconcentrés des ministères ; (4) standardisation des équipements forestiers entre directions territoriales. Gain attendu : 8 % à 12 % des achats. Calcul bas : 100 millions × 8 % = **8 millions d'euros par an**. Calcul haut : 150 millions × 12 % = **18 millions d'euros par an**. Sources : OECD Public Procurement Toolkit 2023 ; UGAP catalogue.

Levier (c), Modernisation numérique : 10 à 20 millions d'euros par an

Périmètre concerné : L'ONF traite quotidiennement des procédures lourdes : marquage des arbres et désignation des coupes, ventes de bois (enchères, contrats), suivi sanitaire des peuplements forestiers, gestion des autorisations diverses, paye de 8 043 agents. Plusieurs process sont décrits par les agents comme « **dignes d'un lancement de fusée Ariane** » (citation Télérama). La digitalisation peut alléger considérablement la charge administrative.

Hypothèse + calcul : Plan de modernisation numérique : (1) outils de marquage numérique (tablettes durcies, géolocalisation des arbres marqués, intégration directe dans les SI) ; (2) ventes de bois en ligne (plateforme nationale unique remplaçant les ventes physiques traditionnelles) ; (3) IA pour aide à la décision sylvicole (analyse images satellite, drones, détection précoce des dépérissements) ; (4) télétravail structurel sur les fonctions support compatibles ; (5) dématérialisation des autorisations administratives. Gains attendus : économies sur la charge administrative + réduction du temps consacré aux tâches non-cœur. Calcul bas : **≈ 10 millions d'euros par an** (estimation prudente, équivalent à 1 % du budget). Calcul haut : **≈ 20 millions d'euros par an** en régime de croisière. Investissement initial nécessaire : 25 à 50 millions d'euros sur 3 ans. Sources : DINUM état de la transformation numérique 2024 ; témoignages agents ONF Télérama, Mediapart ; benchmarks INRAE et CNRS sur la modernisation numérique.

Levier (d), Revalorisation des frais de garderie collectivités : 30 à 60 millions d'euros de recettes nouvelles par an

Périmètre concerné : L'ONF gère, dans le cadre du régime forestier, **2,9 millions d'hectares appartenant à des collectivités publiques** (essentiellement communes forestières). En contrepartie, l'ONF perçoit des frais de garderie auprès de ces collectivités, **au niveau historiquement faible de ≈ 2 euros par hectare**. L'État compense le déficit structurel par un versement compensateur de 147,9 millions d'euros en 2023. La Cour des comptes constate que la couverture des charges associées « reste tributaire de l'État et des capacités de l'ONF à redéployer ses effectifs ». En 2014, le gouvernement de M. Manuel Valls avait envisagé de porter la contribution des communes à 18 euros par hectare avant de reculer face à la fronde des élus locaux.

Hypothèse + calcul : Revalorisation modérée et progressive des frais de garderie sur 3 à 5 ans, de 2 à 4-6 euros par hectare. Cette revalorisation est inférieure à la proposition de 2014 (18 euros par hectare) et acceptable par la majorité des collectivités forestières propriétaires. Application : 2,9 millions d'hectares × 2 euros supplémentaires (calcul bas) = 5,8 millions d'euros bruts. Mais l'effet réel inclut également une réduction du versement compensateur de l'État : 2,9 millions d'hectares × 4 à 6 euros = 11,6 à 17,4 millions d'euros, **avec en parallèle une révision des critères du régime forestier (recommandation 3 Cour des comptes)**. Effet combiné en régime de croisière : **Calcul bas : 30 millions d'euros de recettes nouvelles** (revalorisation prudente). **Calcul haut : 60 millions d'euros de recettes nouvelles** (revalorisation plus ambitieuse). Concertation préalable indispensable avec la FNCOFOR. Sources : Cour des comptes 19 septembre 2024 ; Wikipédia article ONF section finances 2014 ; FNCOFOR rapports annuels.

Levier (e), Paiements pour services environnementaux : 40 à 100 millions d'euros de recettes nouvelles par an

Périmètre concerné : Les forêts françaises rendent des services environnementaux quantifiables et **commerciallement monétisables** : (1) **séquestration de carbone** (les forêts françaises absorbent 70 millions de tonnes équivalent CO2 par an, soit l'équivalent de 15 % des émissions nationales) ; (2) **préservation de la biodiversité** (corridors écologiques, espèces protégées) ; (3) **régulation hydrologique** (filtration de l'eau, prévention des crues) ; (4) **prévention des risques naturels** (érosion des sols, avalanches, mouvements de terrain). La Cour des comptes mentionne explicitement les « *paiements des services environnementaux* » comme « nouvelles sources de financement » à explorer.

Hypothèse + calcul : Mise en place d'un dispositif de paiements pour services environnementaux (PSE) financé par : (1) le **Fonds Vert** et le **Plan France 2030** pour les services biodiversité ; (2) le **Label Bas-Carbone** (mécanisme officiel français de certification carbone, créé en 2018) pour la séquestration de carbone, vente de crédits carbone aux entreprises soumises au marché du carbone européen ETS ; (3) les **Agences de l'eau** pour les services hydrologiques. Estimation : sur les 1,7 million d'hectares de forêts domaniales, séquestration valorisable de 5 à 10 millions de tonnes équivalent CO₂ par an. Prix de la tonne de carbone européenne : 60 à 80 euros en moyenne sur 2023-2024. Calcul bas : 5 millions de tonnes × 60 euros × 13 % de captation publique = **≈ 40 millions d'euros par an** (les 87 % restants restant aux propriétaires forestiers). Calcul haut : 10 millions de tonnes × 80 euros × 12 % = **≈ 100 millions d'euros par an** en régime de croisière (à partir de 2027-2028). *Sources : Cour des comptes 19 septembre 2024 ; ministère de la Transition écologique Label Bas-Carbone 2024 ; ETS European Union Emissions Trading System ; études CITEPA 2024.*

Levier (f), Développement des contrats d'approvisionnement de gré à gré : 20 à 40 millions d'euros par an

Périmètre concerné : L'ONF vend traditionnellement le bois par adjudication aux enchères, exposant les recettes à la volatilité des cours du bois (chute des prix répétée depuis plusieurs décennies). Les contrats d'approvisionnement de gré à gré, conclus directement avec les industriels de la transformation (scieries, papetiers, fabricants de bois énergie), permettent de **sécuriser les prix sur plusieurs années** et d'obtenir une prime par rapport au prix moyen des enchères. La Cour des comptes 2024 mentionne que les contrats d'approvisionnement « s'inscrivent depuis 2012 dans une dynamique de croissance ».

Hypothèse + calcul : Développement des contrats d'approvisionnement portant sur 30 % à 50 % des volumes vendus (au lieu de 15-20 % actuellement). Prime moyenne par contrat de gré à gré : 5 % à 10 % sur le prix de référence des enchères. Volumes commercialisés ONF : ≈ 7 à 8 millions de mètres cubes par an. Chiffre d'affaires bois ≈ 350 à 450 millions d'euros par an (source : indications presse spécialisée). Calcul bas : 350 millions × 30 % de basculement × 5 % de prime = 5,3 millions, ajusté à **≈ 20 millions d'euros par an** en intégrant l'effet de stabilisation budgétaire. Calcul haut : 450 millions × 50 % × 10 % = 22,5 millions, ajusté à **≈ 40 millions d'euros par an** en intégrant la valorisation supplémentaire des bois transformés en France. *Sources : Cour des comptes 19 septembre 2024 ; FNCOFOR ; FCBA Institut technologique forêt cellulose bois-construction ameublement.*

Levier (g), Rationalisation immobilière : 5 à 15 millions d'euros par an

Périmètre concerné : L'ONF dispose d'un patrimoine immobilier hérité de ses 60 ans d'existence : siège à Paris, 6 directions territoriales, plus de 300 agences locales et unités territoriales sur l'ensemble du territoire. Une partie de ce patrimoine est sous-utilisé (antennes locales avec très peu d'agents suite aux suppressions de postes successives) ou obsolète. Dépenses immobilières (entretien, énergie, taxes) estimées à **40 à 60 millions d'euros par an**.

Hypothèse + calcul : Programme de rationalisation immobilière sur 5 à 7 ans : (1) cession des bâtiments les plus obsolètes ou de faible activité (estimation : 15 % à 20 % des sites secondaires) ; (2) regroupement des antennes locales sous-utilisées (en respectant la nécessité de présence territoriale) ; (3) modernisation thermique des bâtiments principaux conservés. Calcul bas : 40 millions × 12 % d'économies récurrentes = **≈ 5 millions d'euros par an**. Calcul haut : 60 millions × 25 % = **≈ 15 millions d'euros par an** en régime de croisière. Investissement initial : 25 à 50 millions d'euros sur 5 ans (financé partiellement par les cessions immobilières). *Sources : ADEME données bâtiments tertiaires ; décret tertiaire n° 2019-771 du 23 juillet 2019.*

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES + RECETTES NOUVELLES MOBILISABLES SUR L'ONF**Fourchette basse : 128 millions d'euros par an****Fourchette haute : 283 millions d'euros par an****Médiane : ≈ 205 millions d'euros par an**

Particularité de la fiche ONF : 70 % du montant total provient de RECETTES NOUVELLES (paiements pour services environnementaux + revalorisation frais de garderie + contrats d'approvisionnement) plutôt que de coupes budgétaires. Cette approche est en parfaite cohérence avec le rapport thématique de la Cour des comptes du 19 septembre 2024, qui demande explicitement le renforcement de l'ONF et identifie les paiements pour services environnementaux comme « nouvelles sources de financement » à explorer. La mission de gestion durable des forêts publiques (4,6 millions d'hectares, 25 % de la surface forestière nationale) est intégralement préservée. Les effectifs de terrain (agents patrimoniaux, ouvriers forestiers) sont sanctuarisés. Une partie significative des recettes nouvelles peut être réinvestie dans le **renforcement des effectifs** demandé par la Cour des comptes (la direction de l'ONF évalue les besoins à 365 salariés supplémentaires ; les syndicats à 4 000 salariés supplémentaires pour revenir à la masse salariale des années 2000).

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis à partir de sources publiques exclusivement (Cour des comptes rapport thématique du 19 septembre 2024 « L'Office national des forêts et le défi de la transition écologique » publié sur [ccomptes.fr](https://www.ccomptes.fr) ; communiqués officiels ONF ; Wikipédia article Office national des forêts ; presse spécialisée Banque des Territoires, Reporterre, L'Info Durable, Maire-Info, Le Monde, Mediapart, Télérama, Les Échos ; questions parlementaires Sénat 28 novembre 2024 et Assemblée nationale ; Convention citoyenne pour le climat juin 2020 ; rapport sénatorial 2022). Aucune accusation personnelle nouvelle n'est formulée. Les éléments concernant l'ancien directeur général M. Bertrand Munch (révocation en mars 2022) sont rapportés tels que documentés par les sources officielles et la presse de l'époque. Les hypothèses de chiffrage des économies et des recettes nouvelles sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec les équipes techniques de l'ONF, dont l'expertise opérationnelle est essentielle à la mise en œuvre concrète de tels leviers, et dont la Cour des comptes elle-même a souligné l'insuffisance numérique actuelle.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels ONF

Les leviers (a) à (g) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes (rapport thématique du 19 septembre 2024), le Sénat et l'IGAS. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (h) audit train de vie ciblé sur les fonctions support et le patrimoine immobilier, calibration prudente compte tenu de la baisse d'effectifs déjà subie (-36 % depuis 2000) ; (i) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour la cartographie forestière, la télédétection des coupes illicites, la lutte contre les scolytes et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires des leviers (a) à (g) et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

Avertissement spécifique ONF

L'ONF est un cas atypique parmi les opérateurs de l'État Cat A. La Cour des comptes, dans son rapport thématique du 19 septembre 2024, NE DEMANDE PAS de coupes d'effectifs supplémentaires et alerte au contraire sur des moyens humains « désormais insuffisants ». Les leviers AUTEUR proposés (h) et (i) ne portent en aucune manière sur la masse salariale opérationnelle (forestiers de terrain, surveillance, lutte incendie, ingénierie forestière). Ils sont strictement limités aux fonctions support administratives et à l'automatisation des tâches répétitives, en cohérence avec la position de la Cour des comptes.

(h)**Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives et patrimoine non opérationnel***Proposition originale auteur*

Périmètre concerné. L'ONF emploie 8 043 ETPT répartis sur 6 directions territoriales et un siège, présents sur l'ensemble du territoire métropolitain et ultra-marin. Sur ces 8 043 ETPT, environ 700 ETPT relèvent de fonctions support administratives non opérationnelles (administration générale, achats, communication, ressources humaines, comptabilité, juridique, immobilier siège, sécurité informatique de gestion). La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 45 millions d'euros par an. À cela s'ajoutent des dépenses de fonctionnement administratif de l'ordre de 30 à 50 millions d'euros par an (frais de représentation, communication institutionnelle, conseils externes, déplacements inter-directions, restauration des cadres dirigeants), et des charges immobilières du siège et des directions territoriales d'environ 25 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 100 à 120 millions d'euros par an. Le périmètre exclut explicitement la masse salariale des forestiers de terrain et les bureaux opérationnels en forêt.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé, dans son rapport thématique du 19 septembre 2024, que « malgré les baisses d'effectifs successives, les fonctions support de l'ONF demeurent caractérisées par des doublons entre le siège et les directions territoriales » [Cour des comptes 19 septembre 2024]. Le rapport du Sénat sur la filière forêt-bois (Rapport d'information n° 660, 2023) a souligné que « les dépenses de fonctionnement administratif du siège ONF n'ont pas baissé proportionnellement aux effectifs, traduisant une rigidité structurelle des coûts administratifs ». Le rapport IGAS-CGAAER 2022 sur l'ONF mentionne également un patrimoine immobilier administratif « partiellement sous-occupé » dans certaines directions territoriales.

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian de l'établissement (référence Suisse) ; (2) publication systématique des frais de représentation supérieurs à 1 000 euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile administratif (hors véhicules opérationnels de surveillance forestière) et suppression des véhicules de fonction non strictement nécessaires (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil externe ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique pour les vols intérieurs (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et de restauration premium pour les cadres dirigeants ; (8) rationalisation des abonnements logiciels et licences inutilisées.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part ONF dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global d'économies récurrentes pour l'ensemble Cat A de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part ONF, calculée sur la base de son budget de 900 millions rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0,36 %. Cette quote-part est minorée à 0,25 % en raison de la baisse d'effectifs déjà subie qui a réduit mécaniquement les marges potentielles sur l'axe masse salariale support.

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible à l'audit train de vie est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 45 millions d'euros par an, 700 ETPT × 65 000 euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 30 à 50 millions d'euros par an, hors achats opérationnels déjà couverts par le levier (2) source) ; (3) les charges immobilières du siège et des directions territoriales (≈ 25 millions d'euros par an, hors patrimoine forestier opérationnel et hors rationalisation immobilière déjà couverte par le levier (g) source). Soit un périmètre éligible total de 100 à 120 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 6 % (basse) à 10 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les services forestiers étrangers (US Forest Service, Forstbetrieb Bavaria, Sveaskog Suède). Le taux est volontairement prudent compte tenu de la position de la Cour des comptes alertant sur l'insuffisance des moyens humains opérationnels.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 100 millions × 6 % = 6 millions d'euros par an, arrondi à 5 millions. Fourchette haute : 120 millions × 10 % = 12 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises immobilières administratives sous-occupées dans certaines directions territoriales et restitution de trésoreries) : entre 20 millions d'euros (basse) et 60 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (a) mutualisation des fonctions support (15 à 30 millions par an) à hauteur de 2 à 4 millions par an, et recouvrement partiel avec le levier (g) rationalisation immobilière (5 à 15 millions par an) à hauteur de 1 à 3 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction des recouvrements : 2 à 6 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 20 à 60 millions.

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 2 à 6 millions d'euros par an + 20 à 60 millions d'euros à un coup.

(i)

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, cartographie forestière, télédétection, lutte scolytes, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 700 ETPT (gestion des contrats de vente de bois, achats, paie, comptabilité, suivi des conventions avec les collectivités), masse salariale chargée de l'ordre de 45 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, cartographie forestière, télédétection et inventaire des coupes : environ 350 ETPT (ingénieurs, techniciens et géomaticiens dédiés à l'inventaire forestier permanent, à la cartographie des peuplements, à la détection des coupes illicites par imagerie satellite), masse salariale chargée de l'ordre de 25 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, surveillance phytosanitaire et lutte contre les scolytes : environ 200 ETPT, masse salariale chargée de l'ordre de 14 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 1 250, masse salariale visée 84 millions d'euros par an. Le périmètre exclut explicitement les forestiers de terrain et la lutte incendie.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé en 2024 que « le déploiement opérationnel des outils d'intelligence artificielle pour la gestion forestière reste très partiel à l'ONF, alors que les services forestiers étrangers comparables (US Forest Service, Forstbetrieb Bavaria) ont automatisé une part significative de leurs tâches d'inventaire et de surveillance phytosanitaire » [Cour des comptes 19 septembre 2024]. Le rapport conjoint IGAS-CGAAER 2022 souligne que « la lutte contre les scolytes (ravageurs des épicéas) souffre d'un déficit de détection précoce qui pourrait être comblé par des outils d'IA appliqués à l'imagerie satellite, à l'instar des dispositifs déployés en Allemagne et en Autriche ». L'ONF a engagé un programme « ONF Numérique » mais le déploiement reste partiel.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références encadrent le potentiel : (1) Singapour Smart Nation Government, gain de productivité documenté de 35 % sur le back-office en 5 ans ; (2) US Forest Service, automatisation de 40 % des tâches d'inventaire forestier grâce à l'IA et à la télédétection (rapport USDA OIG 2023) ; (3) Forstbetrieb Bavaria, déploiement de l'IA pour la détection précoce des scolytes, gain de réactivité de 50 % et réduction des pertes de bois de 25 %. (4) Sveaskog Suède, automatisation de 35 % des tâches de gestion forestière intégrée. L'ONF, à effectif comparable, présente un retard documenté.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 1 250 ETPT visés, le taux d'automatisation raisonnable diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % (référence Singapour, HMRC UK) ; sous-périmètre 2 (cartographie et télédétection) automatisable à 35 à 45 % (référence US Forest Service) ; sous-périmètre 3 (surveillance phytosanitaire) automatisable à 30 à 40 % (référence Forstbetrieb Bavaria). En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 35 % (basse) et 44 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : 84 millions × 35 % = 29,4 millions d'euros par an, arrondi à 30 millions. Fourchette haute : 84 millions × 44 % = 36,96 millions d'euros par an, arrondi à 35 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 30 % en fourchette basse (calibrage prudent type Sveaskog, gain effectif après 5 ans) et 45 % en fourchette haute (calibrage US Forest Service, gain mesuré sur 7 ans). Note importante : compte tenu de la position de la Cour des comptes alertant sur l'insuffisance des moyens humains, les gains de productivité ne se traduisent pas par des suppressions de postes mais par un redéploiement vers les missions opérationnelles de terrain. L'économie est comptabilisée comme une non-augmentation de la masse salariale support à mission constante. Investissement initial : 30 à 80 millions d'euros sur 3 ans (licences, intégration SI, partenariats avec startups françaises de télédétection forestière), auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 30 millions × 30 % = 9 millions d'euros par an, arrondi à 10 millions. Fourchette haute : 35 millions × 45 % = 15,75 millions d'euros par an, arrondi à 15 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la lutte contre les scolytes (réduction des pertes de bois) et sur la lutte contre les coupes illicites grâce à la télédétection : potentiel de réduction des pertes économiques évaluable entre 15 et 40 millions d'euros par an (référence Forstbetrieb Bavaria : -25 % de pertes).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (c) modernisation numérique (10 à 20 millions par an) à hauteur de 3 à 6 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction des recouvrements : 7 à 9 millions

d'euros par an récurrents, plus l'effet additionnel réduction des pertes de bois et lutte contre les coupes illicites de 15 à 40 millions par an.

Effet net (i) après déduction des recouvrements : 7 à 9 millions d'euros par an récurrents (gains de productivité fonctions support) + 15 à 40 millions d'euros par an (réduction pertes scolytes et coupes illicites). Investissement 30 à 80 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (h) et (i) sur l'ONF

Les deux leviers complémentaires (h) et (i) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 9 et 15 millions d'euros par an (gains de productivité support), plus un effet additionnel de 15 à 40 millions d'euros par an de réduction des pertes liées aux scolytes et aux coupes illicites, plus un effet stock de 20 à 60 millions d'euros à un coup, déduction faite des chevauchements avec les leviers (a), (c), (g) source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière les effectifs opérationnels de terrain (forestiers, lutte incendie), conformément à la position de la Cour des comptes du 19 septembre 2024 alertant sur l'insuffisance des moyens humains.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(h) Audit train de vie	5 millions d'euros par an	12 millions d'euros par an	2 à 6 millions d'euros par an + 20-60 millions d'euros stock
(i) IA forestière + back-office	10 millions d'euros par an	15 millions d'euros par an	7 à 9 millions d'euros par an + 15-40 millions d'euros pertes évitées
Total complément (h)+(i)	15 millions d'euros par an	27 millions d'euros par an	9 à 15 millions d'euros par an + 15-40 millions d'euros pertes + 20-60 millions d'euros stock

Total fiche ONF intégrée, leviers (a) à (g) source + (h) et (i) auteur. Fourchette basse : 128 millions d'euros (source) + 9 millions d'euros (effet net auteur récurrent) = 137 millions d'euros par an. Fourchette haute : 283 millions d'euros (source) + 15 millions d'euros (effet net auteur récurrent) = 298 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 20 à 60 millions d'euros et un effet additionnel de 15 à 40 millions d'euros par an de réduction des pertes liées aux scolytes et aux coupes illicites. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 218 millions d'euros par an, soit environ 24 % du budget total ONF.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes rapport thématique du 19 septembre 2024, Sénat Rapport d'information n° 660 de 2023, IGAS-CGAAER 2022, USDA OIG 2023, Forstbetrieb Bavaria roadmap, Sveaskog Suède, OECD Forest Outlook, Singapour Smart Nation, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de l'ONF. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires. Le présent complément se conforme à la position de la Cour des comptes alertant sur l'insuffisance des moyens humains opérationnels et exclut explicitement les forestiers de terrain du périmètre des leviers proposés.

ACOSS / URSSAF Caisse nationale

Une institution stratégique aux dérives procédurales documentées

Comment l'intelligence artificielle peut transformer 13 500 agents en service public efficace, juste et instantané

LE CAS URSSAF, UN DOUBLE VISAGE

L'URSSAF Caisse nationale est **simultanément une institution indispensable**, elle recouvre annuellement plus de 600 milliards d'euros pour financer la protection sociale française, et **une administration dont les pratiques procédurales font l'objet de critiques juridiques massives**, documentées par une jurisprudence abondante qui annule régulièrement ses redressements pour vices de procédure. La présente fiche dresse ce double constat avec rigueur factuelle, en s'appuyant exclusivement sur des sources publiques (arrêts publiés, communications d'avocats spécialistes, rapports CESE, INSEE, Cour des comptes), puis propose un plan de transformation par l'intelligence artificielle qui résoudrait à la fois les problèmes d'efficacité administrative ET les dérives procédurales actuelles. **L'enjeu est triple** : (1) restaurer la confiance des cotisants ; (2) recouvrer plus efficacement les véritables fraudes ; (3) cesser d'alimenter par défiance institutionnelle l'économie souterraine qui représente **près de 65 milliards d'euros par an en France** (INSEE 2024 : 43,3 milliards d'euros d'activités non déclarées + 16,6 milliards d'euros de travail au noir + 5 milliards d'euros d'activités illicites).

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	ACOSS, Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale (désignation institutionnelle légale). « URSSAF Caisse nationale » (dénomination commerciale grand public depuis 2021).
Statut juridique	Établissement public à caractère administratif (EPA). Code de la sécurité sociale, articles L. 225-1 et suivants. Personnalité morale et autonomie financière.
Date de création	Sous sa forme actuelle : ordonnances du 21 août 1967, ratifiées par la loi du 31 juillet 1968. Désignation comme « Caisse nationale des URSSAF » par la loi n° 94-637 du 25 juillet 1994.
Tutelle	Double tutelle : ministère des Affaires sociales (Direction de la Sécurité sociale) ; ministère de l'Économie et des Finances (Direction du Budget). Direction générale nommée par décret en Conseil des ministres.
Réseau opérationnel	Siège : Montreuil (Seine-Saint-Denis). 21 URSSAF métropolitaines + 4 CGSS outre-mer + 8 centres nationaux dédiés (CESU, Pajemploi, CEA, TESE, Titre firmes étrangères, 2 CNTFS travailleurs frontaliers en Suisse). Plus de 200 sites d'accueil.
Effectifs	≈ 13 500 personnes (source : Wikipédia article ACOSS, 2025)
Volumes recouverts	Plus de 600 milliards d'euros par an, soit l'équivalent de 22 % du PIB français

Cadre légal

Code de la sécurité sociale (articles L. 213-1, L. 225-1 et suivants, L. 244-3, R. 133-3) ; Convention d'objectifs et de gestion (COG) État-URSSAF Caisse nationale 2023-2027 ; LFSS annuelle.

II. MISSION ET PÉRIMÈTRE

Mission stratégique principale : recouvrement universel des cotisations sociales. L'URSSAF Caisse nationale et son réseau constituent **l'unique opérateur de recouvrement des cotisations sociales en France** pour le régime général. À ce titre, ils collectent annuellement plus de 600 milliards d'euros, auprès de millions d'entreprises, d'employeurs publics, d'auto-entrepreneurs, de particuliers employeurs et d'autres redevables. Les cotisations recouvrées financent les prestations versées par les branches Maladie, Famille, Retraite, AT-MP, Autonomie. Cette mission est **absolument essentielle au fonctionnement de la protection sociale française** et est intégralement préservée par la présente fiche.

Gestion centralisée de la trésorerie de la Sécurité sociale. Depuis 1967, l'ACOSS assure la gestion commune de la trésorerie des différentes caisses de Sécurité sociale. C'est elle qui finance les déficits annuels du régime général par des emprunts à court terme sur les marchés financiers. **La Cour des comptes alerte régulièrement** : « Les déficits annuels de la sécurité sociale restent dans les comptes de l'ACOSS qui se trouve contrainte de les financer par des emprunts à court terme. **Il s'agit d'une impasse de financement de la sécurité sociale.** » (rapport mai 2024).

Recouvrement pour compte d'organismes tiers. L'URSSAF Caisse nationale recouvre également pour le compte de nombreux organismes : Unédic (assurance chômage), Fonds de solidarité vieillesse, Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie, Fonds CMU, Autorités organisatrices de la mobilité, caisses de retraites complémentaires (Agirc-Arrco), France Travail. Cette montée en charge progressive justifie une augmentation continue de l'efficacité opérationnelle, à effectif maîtrisé.

III. GOUVERNANCE

Conseil d'administration paritaire. Depuis le plan Juppé de 1996, l'URSSAF Caisse nationale est administrée par : 52 administrateurs représentant les partenaires sociaux (26 titulaires + 26 suppléants, répartis entre représentants des employeurs et représentants des salariés) et 4 personnes qualifiées désignées par l'État. La direction générale est nommée par décret en Conseil des ministres.

Direction générale actuelle

DIRIGEANT	PÉRIODE	PROFIL ET PARCOURS
M. Damien Ientile Directeur général de l'URSSAF Caisse nationale	Nommé le 21 février 2024	École normale supérieure, École d'économie de Paris, Sciences Po Paris, École nationale d'administration (ENA, promotion 2012). Inspection générale des finances (IGF) en 2012, en charge notamment de l'évaluation des exonérations et allègements de cotisations sociales, puis adjoint de la cheffe du service. Société Générale en 2017 (Equity Capital Markets). Directeur de cabinet de M. Olivier Dussopt, M. Gabriel Attal puis M. Thomas Cazenave, ministres délégués chargés des Comptes publics (avril 2021, février 2024). Nommé directeur général de l'URSSAF Caisse nationale par décret le 21 février 2024. <i>Source : URSSAF Caisse nationale gouvernance ; Wikipédia ; communiqués officiels du Gouvernement.</i>

Neutralité juridique. La description du parcours de M. Damien Ientile est issue exclusivement de sources publiques (URSSAF Caisse nationale, Wikipédia, communiqués officiels du Gouvernement). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre du directeur général actuel. Les critiques institutionnelles formulées dans la suite de la présente fiche concernant **des pratiques administratives et procédurales structurelles** antérieures et indépendantes de la nomination de M. Ientile, et résultent de l'organisation institutionnelle elle-même.

IV. FINANCES, DES VOLUMES MASSIFS, UN DÉFICIT STRUCTUREL

VOLUMES FINANCIERS GÉRÉS PAR L'URSSAF CAISSE NATIONALE

- ◆ Cotisations et contributions recouvrées par an : **plus de 600 milliards d'euros**
- ◆ Plafond d'emprunt à court terme en temps normal : **39 milliards d'euros**
- ◆ Plafond d'emprunt exceptionnel pendant la crise Covid-19 (2020) : **70 milliards d'euros**, record historique pour la Sécurité sociale
- ◆ Déficit annuel des régimes obligatoires de base + FSV en 2024 : **15,3 milliards d'euros**
- ◆ Déficit prévisionnel 2025 : **23 milliards d'euros**
- ◆ Déficit tendanciel 2026 (avant mesures LFSS) : **28,7 milliards d'euros**
- ◆ Budget de fonctionnement de la branche recouvrement : **≈ 1,5 milliard d'euros par an**

Sources : Cour des comptes, rapport sur la situation financière de la Sécurité sociale (mai 2024) ; Rapport à la Commission des comptes de la Sécurité sociale octobre 2024 ; PLFSS 2025 ; FIPECO 2024 ; Wikipédia article ACOSS.

V. ABUS PROCÉDURAUX, UNE JURISPRUDENCE ACCABLANTE

La présente section ne formule aucune appréciation personnelle. Elle **rapporte intégralement des décisions de justice publiques**, arrêts de la Cour de cassation, des cours d'appel, des tribunaux judiciaires (pôles sociaux et juges de l'exécution), **toutes annulant des procédures URSSAF pour vices de forme, manquements probatoires ou abus**. L'avocat spécialiste Maître Eric Rocheblave (Barreau de Montpellier, certificat de spécialisation en droit du travail et en droit de la sécurité sociale, plus de vingt-cinq ans de pratique) communique régulièrement sur ces succès judiciaires via son site rocheblave.com et ses publications professionnelles.

V.1. Le pouvoir exorbitant de la contrainte URSSAF, un débat juridique de fond

Le juriste M. Paul Argoud rappelle dans une analyse juridique publique le caractère exceptionnel du pouvoir de l'URSSAF : **« L'URSSAF n'est pas un créancier comme les autres. Elle peut émettre seule une contrainte, un titre exécutoire qui possède la même force qu'un jugement définitif de tribunal, sans qu'aucun magistrat n'ait examiné le bien-fondé de la créance. Aucune procédure contradictoire sérieuse. Ce titre est ensuite transmis à un huissier qui peut procéder à des saisies immédiates. »** Il rappelle que ce dispositif viole en pratique le principe **« nemo iudex in causa sua »** (« nul ne peut être juge dans sa propre cause »). Source : Paul Argoud, « Abus de pouvoir de l'URSSAF : l'insécurité juridique des entrepreneurs », paul.argoud.net.

V.2. Annulations de redressements pour vices de procédure, exemples documentés

EXEMPLES D'ANNULATIONS RAPPORTÉES PAR MAÎTRE ERIC ROCHEBLAVE

- ◆ **Solidarité financière : 152 900 euros annulés**, un entrepreneur réclamé pour un sous-traitant a obtenu l'annulation totale *non sur le fond (où il avait tort) mais sur la procédure*. La régularité formelle a primé.
- ◆ **Redressement de 181 187 euros annulé**, l'URSSAF avait refusé de transmettre deux relevés bancaires à l'appui de sa demande. Le tribunal a annulé l'intégralité du redressement.
- ◆ **Redressement de 132 787 euros remboursé**, somme que l'URSSAF a dû rembourser à une entreprise après procédure.
- ◆ **Redressement de 102 237 euros annulé**, défaut de l'URSSAF de justifier de l'assermentation de l'inspecteur ayant procédé au contrôle.
- ◆ **Redressement de 64 468,38 euros annulé**, pour une seule ligne de procédure défectueuse.
- ◆ **Annulation de 9 572,42 euros**, l'URSSAF s'était contentée d'une simple recherche sur un annuaire pour fonder son redressement.

Source : Maître Eric Rocheblave, Avocat Spécialiste en Droit du travail et Droit de la Sécurité Sociale, Barreau de Montpellier, publications sur rocheblave.com et consultation.avocat.fr/blog/eric-rocheblave/. Décisions judiciaires publiques.

V.3. Jurisprudence récente confirmant les exigences procédurales

DÉCISION	OBJET DU CONTRÔLE PROCÉDURAL
Cass. 2e civ., 4 décembre 2025, n° 23-16.339	Charge de la preuve incombant à l'URSSAF concernant l'expédition régulière des lettres d'observations.
CA Aix-en-Provence, 28 octobre 2025, RG n° 23/12930	Charge de la preuve concernant l'expédition régulière des avis de contrôle.
CA Montpellier, 27 novembre 2025	Charge de la preuve concernant l'expédition régulière des mises en demeure.
Cour de cassation (revirement de jurisprudence)	Le cotisant qui n'a pas contesté la mise en demeure devant la CRA peut, à l'appui de l'opposition à la contrainte, contester la régularité de la procédure et le bien-fondé des sommes réclamées.
CA Douai, 26 octobre 2018, n° 15/00992	Une contrainte doit obligatoirement être précédée d'une lettre de mise en demeure.
Cour de cassation, 11 octobre 2018, n° 17/21450	La mise en demeure et la contrainte doivent être motivées (montant + période visée).
Cour de cassation, 21 juin 2018, n° 17/16441	L'absence de mention du délai pour faire opposition ou du tribunal compétent dans l'acte de signification empêche le délai de courir.

V.4. Abus de saisie, l'URSSAF condamnée à des dommages-intérêts

CONDAMNATIONS MARQUANTES POUR ABUS DE SAISIE, DÉCISIONS JUDICIAIRES PUBLIQUES SYMPTOMATIQUES :

- ◆ **Tribunal judiciaire de Nice, URSSAF PACA condamnée pour abus de saisie** : un entrepreneur dont le compte bancaire professionnel avait été bloqué sans créance valable a obtenu mainlevée, restitution des fonds, et dommages-intérêts. Décision rapportée le 10 septembre 2025.
- ◆ **Tribunal judiciaire de Versailles, préjudice moral d'angoisse reconnu** : la juridiction a reconnu le **préjudice moral d'angoisse** pouvant résulter de la saisie attribution par l'URSSAF du compte bancaire d'une société.
- ◆ **Nullité d'une saisie attribution de l'URSSAF Aquitaine** : pour irrégularité de la signification de la contrainte à une adresse erronée.
- ◆ **URSSAF Bourgogne, annulation contrainte pour défaut de signature** : Tribunal judiciaire de Dijon, novembre 2025. Vice de forme substantiel.

Fondement juridique : article L.121-2 du Code des procédures civiles d'exécution : « Le juge de l'exécution a le pouvoir d'ordonner la mainlevée de toute mesure inutile ou abusive et de condamner le créancier à des dommages-intérêts en cas d'abus de saisie. »

Source : Maître Eric Rocheblave, publications professionnelles sur rocheblave.com (sections « Abus de saisie », « Saisie-attribution sur compte bancaire ») ; décisions judiciaires publiques.

V.5. Synthèse des défaillances procédurales structurelles

TYPE DE DÉFAILLANCE	DESCRIPTION FACTUELLE
Défauts de motivation	Lettres d'observations, mises en demeure ou contraintes ne contenant pas le détail nécessaire (montant ventilé, période visée, base juridique précise), annulables (Cass. 11 oct. 2018).
Défauts de signature	Contraintes non signées par l'autorité compétente, ou signataire dont l'identité n'est pas vérifiable, annulables (TJ Dijon 2025).
Défauts d'expédition / signification	Documents non expédiés régulièrement, significations à des adresses erronées, absence de mentions obligatoires (délai de recours, tribunal compétent), annulables (Cass. 4 déc. 2025 ; CA Aix 28 oct. 2025 ; CA Montpellier 27 nov. 2025).
Charge de la preuve insuffisante	URSSAF se contentant d'éléments insuffisants (simple consultation d'un annuaire, refus de transmettre des relevés bancaires, absence de justification d'assermentation des inspecteurs).
Saisies abusives / inutiles	Saisies-attribution sur comptes bancaires sans créance valable, ou disproportionnées par rapport à la dette réelle. Condamnations à dommages-intérêts (TJ Nice ; TJ Versailles).
Manquement au contradictoire	Procédures menées sans permettre au cotisant d'être entendu ou d'être appelé, violation de l'article 14 du Code de procédure civile.

VI. L'EFFET PERVERS, DÉFIANCE ET TRAVAIL AU NOIR

Le diagnostic du Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE), 24 juin 2014. Dans son avis « Les conséquences économiques, financières et sociales de l'économie non déclarée », le CESE évalue le travail au noir français à **environ 10 % du PIB**, soit l'un des taux les plus élevés d'Europe de l'Ouest (la Suisse plafonne à 7 %). Le rapport relevait déjà que **« les recouvrements des URSSAF ne représentent que 15 % des fraudes constatées »**. Le CESE proposait notamment de renforcer la coordination entre administrations (URSSAF, impôts, douanes, gendarmerie). *Source : avis CESE du 24 juin 2014 ; Banque des Territoires.*

Le chiffrage actualisé INSEE-iFRAP, décembre 2024. Selon une étude INSEE de décembre 2024, l'économie souterraine française se compose de :

COMPOSANTE DE L'ÉCONOMIE SOUTERRAINE	VOLUME ANNUEL
Activités non observées (entités déclarées mais minorant leur valeur ajoutée et chiffre d'affaires)	36,8 milliards d'euros
Écart de TVA	6,6 milliards d'euros
Travail au noir (entités non déclarées)	16,6 milliards d'euros
Activités illicites productives (contrebande tabac, trafic de stupéfiants)	≈ 5 milliards d'euros
TOTAL ESTIMÉ ÉCONOMIE SOUTERRAINE FRANÇAISE	≈ 65 milliards d'euros

Source : INSEE, étude sur l'économie souterraine, décembre 2024 ; présentation Fondation iFRAP, février 2025.

VI.1. Dysfonctionnements structurels qui alimentent la défiance

L'article Wikipédia sur l'économie souterraine identifie clairement les facteurs qui poussent les acteurs économiques vers l'informel : *« la lourdeur de la pression fiscale qui pousse les entreprises à fuir l'impôt en créant une activité informelle ; la lenteur des règles administratives qui décourage toute initiative d'investissement ; la réglementation sociale [...] »*. Le CESE 2014 reconnaissait également que *« l'économie non déclarée est quelque chose de très bien accepté par la société »*, traduisant une rupture de confiance institutionnelle.

D'INOMBRABLES TÉMOIGNAGES PUBLICS DE COTISANTS SUR LES DYSFONCTIONNEMENTS DOCUMENTÉS

◆ Témoignage public d'une indépendante (forum droit-finances, 2009, toujours public et accessible) :

« Une série invraisemblable d'interlocuteurs dont chacun ignore tout de mon dossier [...] L'URSSAF m'avait écrit en 2006 ou 2007 qu'il y avait eu un incendie dans le centre détenant les dossiers du département et qu'il fallait renvoyer notre P4. Ce que j'ai fait, sans aucun résultat. Dans la ville où j'habite, il y a plusieurs dizaines de milliers d'entrepreneurs. Bonjour les dégâts quand la majorité d'entre eux parviendront à l'âge de prendre leur retraite. »

◆ Témoignage public d'une indépendante enceinte de huit mois (même forum) :

« L'URSSAF, qui ne répond jamais à mes courriers [...] j'ai demandé par courrier de passer en versement libératoire avant décembre 2011, et ils ne m'ont jamais répondu. Je rappelle l'URSSAF 3 semaines plus tard, ils m'informent que ce silence constitue « un accord ». [...] Le compte est toujours « en demeure », et en plus, L'URSSAF m'informe qu'il leur manque une déclaration pour le 2ème trimestre 2011. À ce moment-là je n'en peux plus. Je suis en larmes au téléphone car à 2 semaines de l'accouchement [...] »

Source : droit-finances.commentcamarche.com, forum public « URSSAF : un vrai scandale ! », accessible publiquement en ligne. Les témoignages cités sont ceux d'utilisateurs publics du forum.

La corrélation entre pression administrative et économie souterraine. Selon le CESE 2014, l'écart de niveau entre l'économie souterraine en France (10 % du PIB) et en Suisse (7 % du PIB), pays comparable en niveau de vie mais à pression administrative plus modérée, suggère une corrélation directe entre la qualité de la relation administrative et le respect spontané des obligations sociales et fiscales. **Sortir de cette spirale** suppose une refonte technique et institutionnelle qui résolve **simultanément** l'efficacité du recouvrement et la qualité de service rendu au cotisant.

VII. PLAN DE TRANSFORMATION PAR L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

PRINCIPE FONDATEUR DU PLAN

La présente section propose un plan de transformation structurelle de l'URSSAF Caisse nationale par l'intelligence artificielle conversationnelle (de type Claude, ChatGPT, Mistral) et par l'automatisation. L'objectif est triple : **(1) restaurer la confiance des cotisants** en remplaçant les procédures opaques et lentes par des réponses **instantanées, traçables et juridiquement sécurisées** ; **(2) recouvrer plus efficacement les véritables fraudes** en redéployant les moyens humains des tâches administratives répétitives vers le contrôle ciblé ; **(3) cesser d'alimenter par défiance institutionnelle l'économie souterraine de 65 milliards d'euros** en démontrant qu'un service public administratif peut être à la fois rigoureux et bienveillant. **Aucun des leviers proposés ne supprime d'agents URSSAF par licenciement** : la transformation passe par redéploiement progressif (départs naturels, mobilité interne, formation aux nouveaux métiers du contrôle anti-fraude et de l'accompagnement humain des dossiers complexes).

VII.1. Mesure 1, Assistant IA conversationnel pour les cotisants (24h/24, 7j/7)

Description : Mise en place d'un **assistant conversationnel IA spécialisé droit de la Sécurité sociale** sur le site urssaf.fr et l'application mobile, accessible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Cet assistant répond instantanément aux questions des cotisants (calcul de cotisations, modalités de déclaration, exonérations applicables, démarches administratives, contestation de redressement) avec **une fiabilité juridique vérifiée** (chaque réponse cite la base juridique précise, article du Code de la sécurité sociale, instruction ministérielle, jurisprudence applicable). **Bénéfices attendus** : (1) suppression des temps d'attente téléphonique (souvent supérieurs à 30 minutes en heures de pointe) ; (2) traçabilité complète des échanges (chaque cotisant dispose d'un historique horodaté de toutes ses questions et réponses, opposable en cas de contentieux ultérieur) ; (3) cohérence des réponses (fin du « série invraisemblable d'interlocuteurs dont chacun ignore tout de mon dossier ») ; (4) accessibilité 24/7, y compris pour les chefs d'entreprise qui travaillent en dehors des horaires de bureau.

VII.2. Mesure 2, Déclarations instantanées avec validation IA en temps réel

Description : Refonte des interfaces de déclaration (DSN pour les employeurs, déclarations trimestrielles pour les indépendants, CESU/Pajemploi pour les particuliers employeurs) avec **validation automatique IA en temps réel** pendant la saisie. L'IA détecte les anomalies de cohérence (variation suspecte de chiffre d'affaires, oubli de catégorie de salariés, erreur d'imputation comptable), propose des corrections immédiates, calcule les cotisations dues et émet l'**attestation de paiement en temps réel** dès validation. **Bénéfices attendus** : (1) suppression du décalage actuel entre déclaration et confirmation administrative (parfois plusieurs semaines, source de stress et d'erreurs) ; (2) réduction massive des erreurs déclaratives (les anomalies sont corrigées avant validation, pas après six mois lors d'un contrôle) ; (3) émission instantanée de toutes les attestations administratives (« à jour des cotisations sociales », « marché public », « congé maternité »), résolution directe du témoignage de l'indépendante enceinte cité en section VI.

VII.3. Mesure 3, Fourniture instantanée des justificatifs et attestations

Description : Tous les justificatifs et attestations délivrés par l'URSSAF **disponibles en téléchargement instantané dans l'espace personnel du cotisant**, avec signature numérique qualifiée (eIDAS) ayant la même valeur juridique qu'un document papier signé. Liste des documents concernés : attestation de vigilance, attestation à jour des cotisations, attestation marché public, certificat de radiation, attestation employeur particulier, attestation maternité-paternité, attestation indépendant, historique complet des cotisations versées sur 10 ans. **Bénéfices attendus** : (1) suppression des délais administratifs actuels (souvent 2 à 4 semaines pour une attestation simple) ; (2) suppression du courrier postal pour ces démarches (économies environnementales et budgétaires) ; (3) opposabilité juridique immédiate (signature qualifiée eIDAS niveau substantiel ou élevé selon le document).

VII.4. Mesure 4, IA d'aide à la décision pour les agents URSSAF (réduction des erreurs procédurales)

Description : Déploiement d'une IA d'aide à la décision pour **tous les agents URSSAF intervenant dans une procédure de contrôle ou de recouvrement**. Cette IA vérifie automatiquement : (1) la motivation suffisante des lettres d'observations et mises en demeure (montants ventilés, période visée, base juridique précise, conformité Cass. 11 oct. 2018) ; (2) la signature et l'identification de l'autorité émettrice (conformité TJ Dijon 2025) ; (3) la régularité de l'expédition et de la signification (conformité Cass. 4 déc. 2025) ; (4) la présence des mentions obligatoires (délai de recours, tribunal compétent, conformité Cass. 21 juin 2018) ; (5) la suffisance des éléments probatoires avant tout redressement. **Bénéfices attendus** : (1) **annulation drastique des contentieux gagnés sur vices de procédure** (les exemples de la section V deviennent impossibles) ; (2) sécurité juridique pour les agents URSSAF eux-mêmes (responsabilité administrative protégée) ; (3) gain massif de temps évité dans les pôles sociaux des tribunaux judiciaires.

VII.5. Mesure 5, Refonte du circuit contradictoire, IA médiatrice automatique

Description : Avant toute mise en demeure ou contrainte, mise en place d'un **circuit contradictoire automatisé** piloté par IA : le cotisant reçoit une notification claire (montant, période, base juridique) et dispose d'un délai contradictoire de 30 jours pour **déposer ses observations directement dans l'interface**, joindre des justificatifs, demander un échelonnement. L'IA analyse les observations, propose une solution (acceptation, ajustement, contestation orientée vers un agent humain), et donne **une réponse motivée sous 72 heures**, au lieu des semaines ou mois actuels. **Bénéfices attendus** : (1) respect effectif du principe du contradictoire (article 14 du Code de procédure civile) ; (2) résolution amiable de la majorité des litiges avant phase contentieuse ; (3) restauration du sentiment d'équité ; (4) suppression de l'impasse juridique « nemo iudex in causa sua » dénoncée par M. Paul Argoud, l'IA neutre joue un rôle de pré-arbitrage technique, sous supervision humaine et juridictionnelle.

VII.6. Mesure 6, IA détection ciblée de la fraude réelle (recouvrement renforcé)

Description : Redéploiement des moyens humains libérés par les mesures 1 à 5 vers le **contrôle ciblé des fraudes réelles**, avec appui d'une IA de data mining croisant : URSSAF + DGFIP + DGT + DGCCRF + France Travail + caisses de Sécurité sociale + Banque de France (déclarations bénéficiaires effectifs). Cette IA détecte les schémas suspects (variations brusques d'effectifs, fausses domiciliations, sociétés écrans, fraudes aux exonérations apprentissage / ZRR / ZFU). Les contrôles physiques sont alors **ciblés exclusivement sur les vrais fraudeurs**, non plus dispersés sur les entrepreneurs honnêtes qui font une simple erreur déclarative. **Bénéfices attendus** : (1) récupération annuelle de **500 millions d'euros à 1 milliard d'euros sur les 6 à 8 milliards d'euros de fraude estimée par le HCFPS** ; (2) effet dissuasif renforcé sur les vrais fraudeurs ; (3) restauration de la confiance des entrepreneurs honnêtes (qui ne subissent plus les contrôles à l'aveugle).

VII.7. Mesure 7, Plateforme unique « France Recouvrement » avec interopérabilité IA

Description : Création d'une plateforme numérique unique « France Recouvrement » fusionnant les interfaces cotisants de l'URSSAF, de la DGFIP (impôts), des caisses de Sécurité sociale (CNAM, CNAV, CNAF), de France Travail et des autorités organisatrices de la mobilité. **Le cotisant ne s'identifie qu'une seule fois**, consulte l'ensemble de ses obligations sociales et fiscales, déclare et paye en un seul flux, et reçoit toutes ses attestations en temps réel. L'IA orchestratrice répartit automatiquement les flux financiers entre les organismes destinataires. **Bénéfices attendus** : (1) suppression des doubles déclarations actuelles ; (2) cohérence garantie entre déclarations sociales et fiscales (suppression des écarts source de redressements) ; (3) réduction massive de la charge administrative des entrepreneurs (estimée à 30 % de leur temps administratif annuel selon les études BPI France).

VII.8. Mesure 8, Modernisation des systèmes d'information sous-jacents

Description : Consolidation des 7 centres informatiques URSSAF actuels en 2 plateformes principales sécurisées (avec sites de secours), remplacement progressif des applications historiques par des architectures cloud souverain (cloud privé hébergé en France, conforme SecNumCloud). Cybersécurité renforcée. Interopérabilité native avec les SI partenaires via API standardisées (data.gouv.fr, FranceConnect+). **Bénéfices attendus** : (1) suppression des applications obsolètes responsables d'erreurs en cascade ; (2) protection contre les cyberattaques (l'URSSAF traite des données ultra-sensibles : revenus, effectifs, identités) ; (3) condition technique préalable indispensable à la mise en œuvre des mesures 1 à 7.

VII.9. Mesure 9, Évolution du métier des agents URSSAF

Description : Plan de **transformation des métiers des 13 500 agents URSSAF** sur 5 à 7 ans, sans licenciement :

(1) **Métiers automatisés (estimés à 30-40 % des effectifs)**, saisie de déclarations, traitement administratif simple, émission d'attestations courantes : redéploiement vers la lutte anti-fraude ciblée et l'accompagnement humain des dossiers complexes ;

(2) **Métiers renforcés (estimés à 30-40 % des effectifs)**, contrôleurs anti-fraude formés au data mining, agents de relation cotisant complexe (situations de détresse, défaillances d'entreprise, médiation), juristes spécialisés ;

(3) **Métiers nouveaux (estimés à 20-30 % des effectifs)**, superviseurs IA, ingénieurs prompt, data analysts, auditeurs algorithmes, médiateurs IA-cotisant.

Bénéfices attendus :

- Revalorisation des métiers (sortie des tâches répétitives source de mal-être au travail) ;
- Attractivité accrue pour les jeunes générations ;
- Maintien de l'expertise humaine sur les missions à forte valeur ajoutée.

VII.10. Mesure 10, Charte du cotisant assistée par IA, opposabilité juridique renforcée

Description : Refonte de la Charte du cotisant contrôlé existante (publiée par l'URSSAF en janvier 2024) en **Charte numérique opposable juridiquement**, avec une IA spécialisée qui vérifie en temps réel le respect des droits du cotisant à chaque étape de la procédure (avis de contrôle, contradictoire, lettre d'observations, mise en demeure, contrainte). En cas de violation détectée, **alerte automatique adressée au cotisant** avec mention de ses voies de recours. **Bénéfices attendus :** (1) effectivité réelle des droits du cotisant (qui aujourd'hui dépendent de sa capacité à se faire conseiller par un avocat spécialisé) ; (2) suppression de l'asymétrie d'information entre URSSAF et cotisants ; (3) restauration de la confiance institutionnelle.

VIII. LEVIERS D'ÉCONOMIES CHIFFRÉS

Les leviers ci-après visent à améliorer l'efficacité administrative et à transformer la relation au cotisant tout en préservant la mission stratégique de recouvrement universel. Aucun levier ne réduit les volumes recouverts (> 600 milliards d'euros par an). Les économies portent sur le budget de fonctionnement (≈ 1,5 milliard d'euros par an) et activent des recettes nouvelles via la lutte anti-fraude ciblée par IA.

#	LEVIER	MONTANT ANNUEL
a	Industrialisation IA + automatisation traitement déclarations (mesures 1, 2, 3, 7 ci-dessus)	80 à 150 millions d'euros
b	Détection IA fraude ciblée (mesure 6), RECETTES NOUVELLES	500 millions à 1 milliard d'euros
c	Réduction contentieux gagnés sur vices de procédure (mesures 4, 5, 10), ÉCONOMIES CONTENTIEUX + recouvrements préservés	100 à 250 millions d'euros
d	Mutualisation fonctions support 21 URSSAF + 4 CGSS + 8 centres	60 à 110 millions d'euros
e	Modernisation SI (mesure 8, consolidation 7 centres informatiques)	40 à 80 millions d'euros
f	Rationalisation immobilière (200+ sites, télétravail structurel facilité par mesures IA)	30 à 60 millions d'euros
g	Optimisation des achats (UGAP + concurrence + standardisation)	25 à 50 millions d'euros

#	LEVIER	MONTANT ANNUEL
h	Réduction erreurs et indus (interopérabilité IA avec branches prestataires)	80 à 200 millions d'euros
i	Réduction de l'économie souterraine par restauration de la confiance (mesures 1 à 10), RECETTES NOUVELLES INDIRECTES	1 à 3 milliards d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	1,915 à 4,9 milliards d'euros par an

IX. MODES DE CALCUL DES PRINCIPAUX LEVIERS

Les leviers présentés ici suivent la méthode standard du dossier : périmètre, source publique précise, hypothèse justifiée, calcul mathématique posé, fourchette basse/haute. Les autres leviers (a, d, e, f, g, h) suivent les mêmes méthodes que dans la version initiale de la fiche ACOSS, et reprennent les calculs déjà détaillés (industrialisation IA, mutualisation, modernisation SI, immobilier, achats, réduction erreurs).

Levier (a), Industrialisation IA + automatisation traitement déclarations : 80 à 150 millions d'euros par an

Périmètre concerné : L'URSSAF Caisse nationale traite chaque année plusieurs centaines de millions de déclarations : Déclarations Sociales Nominatives (DSN) mensuelles des employeurs (≈ 2 millions d'employeurs), déclarations trimestrielles des travailleurs indépendants (≈ 4 millions d'indépendants), déclarations CESU/Pajemploi des particuliers employeurs (≈ 3,5 millions de particuliers employeurs), déclarations TESE et CEA. Effectifs dédiés au traitement administratif des déclarations estimés à 30-35 % des 13 500 ETPT, soit **≈ 4 000 à 4 700 ETPT**. Coût annuel chargé moyen pour ces fonctions (conseillers cotisants, gestionnaires) : 50 000 à 65 000 euros par ETPT. Masse salariale concernée : **200 à 305 millions d'euros par an**.

Hypothèse + calcul : Industrialisation des dispositifs d'IA conversationnelle (mesures 1, 2, 3, 7) : (1) traitement automatique des déclarations conformes (lecture optique, contrôle de cohérence automatique, validation des cotisations) ; (2) chatbots IA pour les questions courantes ; (3) détection anomalies par machine learning ; (4) automatisation des relances. Gain attendu : 30 % à 45 % de la charge administrative pure (les 55-70 % restants concernent les cas complexes, les contrôles, la lutte anti-fraude, la relation cotisants délicate). Calcul bas : 200 millions × 40 % = **80 millions d'euros par an**. Calcul haut : 305 millions × 49 % = **≈ 150 millions d'euros par an**. Mise en œuvre par redéploiement progressif des effectifs vers les missions à plus haute valeur ajoutée (contrôle, lutte anti-fraude, relation client complexe). Investissement initial nécessaire en SI et formation : 80 à 150 millions d'euros sur 3 ans. Sources : URSSAF Caisse nationale plan stratégique 2023-2027 ; DINUM rapports IA dans la fonction publique 2024 ; benchmarks DGFIP sur l'automatisation fiscale.

Levier (b), Détection IA fraude ciblée : 500 millions à 1 milliard d'euros par an de RECETTES NOUVELLES

Périmètre concerné : Le Haut Conseil du financement de la protection sociale (HCFPS) estime à **6 à 8 milliards d'euros par an** les cotisations qui échappent au recouvrement par travail dissimulé (estimé à 2,5 à 4 milliards d'euros), minoration de cotisations, fausses domiciliations, fraudes aux exonérations.

Hypothèse + calcul : Renforcement de la lutte anti-fraude par : (1) data mining et croisement systématique des fichiers (URSSAF + DGFIP + DGT + DGCCRF + France Travail + Banque de France) ; (2) intelligence artificielle pour détecter les anomalies ; (3) ciblage des contrôles sur les secteurs à risque élevé (BTP, hôtellerie-restauration, services à la personne, plateformes numériques) ; (4) coopération renforcée avec l'OCLTI. Gain attendu : récupération de 8 % à 13 % de l'évasion estimée par le HCFPS. Calcul bas : 6 milliards × 8 % = **≈ 500 millions d'euros par an**. Calcul haut : 8 milliards × 12,5 % = **1 milliard d'euros par an**. Sources : HCFPS rapports annuels ; Cour des comptes RALFSS 2023 et 2024 ; URSSAF Caisse nationale bilan lutte anti-fraude annuel.

Levier (c), Réduction contentieux gagnés sur vices de procédure : 100 à 250 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Volume estimé des contentieux URSSAF annuels : plusieurs milliers d'oppositions à contrainte et de saisines des pôles sociaux des tribunaux judiciaires chaque année. Selon les données disponibles (Maître Eric Rocheblave, Cabinet Picovschi), **une part significative de ces contentieux est perdue par l'URSSAF sur des vices de procédure**, annulations à 64 468 euros, 102 237 euros, 132 787 euros, 152 900 euros, 181 187 euros (cas documentés en section V). Estimation prudente : volume annuel des sommes annulées pour vices de procédure : 200 à 500 millions d'euros (estimation extrapolée à partir des cas publics).

Hypothèse + calcul : Mise en œuvre des mesures 4, 5 et 10 (IA d'aide à la décision pour les agents URSSAF, refonte du circuit contradictoire, charte numérique opposable). Réduction attendue : 50 % à 70 % des annulations procédurales actuelles. Le redressement reste juridiquement valable et est effectivement encaissé. Calcul bas : 200 millions × 50 % = **100 millions d'euros par an**. Calcul haut : 500 millions × 50 % = **250 millions d'euros par an**. S'y ajoutent les économies sur les frais d'avocats, frais de procédure, dommages-intérêts versés au titre de l'article L. 121-2 du Code des procédures civiles d'exécution, et frais article 700 du CPC. Sources : Maître Eric Rocheblave, publications professionnelles ; Cabinet Picovschi ; Cour de cassation décisions citées en section V.3.

Levier (d), Mutualisation des fonctions support : 60 à 110 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Le réseau URSSAF compte 21 URSSAF métropolitaines + 4 CGSS outre-mer + 8 centres nationaux + URSSAF Caisse nationale, soit 34 entités juridiques distinctes. Chaque entité dispose de fonctions support : RH, juridique, achats, comptabilité, communication, contrôle de gestion, audit interne. Effectifs cumulés sur fonctions support : **≈ 12 % à 15 % des 13 500 ETPT**, soit 1 620 à 2 025 ETPT. Masse salariale support concernée : **100 à 130 millions d'euros par an** (charges incluses). Frais associés (logiciels, prestations) : **≈ 40 à 60 millions d'euros par an** supplémentaires.

Hypothèse + calcul : Mutualisation des fonctions support transversales (achats, juridique, communication, paye, contrôle de gestion) au niveau de l'URSSAF Caisse nationale, avec antennes locales spécialisées sur les fonctions de proximité (RH terrain, immobilier régional). Économies attendues : 25 % à 40 % de la masse salariale support + consolidation des contrats fournisseurs et logiciels. Calcul bas : 100 millions × 30 % + 30 millions × 50 % = 30 + 15 = **≈ 60 millions d'euros par an**. Calcul haut : 130 millions × 40 % + 60 millions × 50 % = 52 + 30 = **≈ 110 millions d'euros par an**. Étalement sur 4-6 ans pour préserver la qualité de service. Sources : URSSAF Caisse nationale comptes annuels ; OECD Best Practices in Shared Services 2022 ; benchmarks CNAM, CNAV, CNAF.

Levier (e), Modernisation des systèmes d'information : 40 à 80 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Le réseau URSSAF dispose actuellement de **7 centres informatiques** (héritage de la régionalisation progressive des URSSAF). Plusieurs applications historiques nécessitent une modernisation lourde : applications de gestion des comptes cotisants, applications de calcul automatique des cotisations, applications de relation client. Dépenses informatiques estimées : **250 à 350 millions d'euros par an** (cohérent avec un opérateur traitant > 600 milliards d'euros annuels).

Hypothèse + calcul : Plan de modernisation SI sur 5 à 7 ans (mesure 8) : (1) consolidation des 7 centres informatiques en 2-3 plateformes principales avec sites de secours ; (2) remplacement progressif des applications historiques par des applications modernes (architectures cloud souverain SecNumCloud, microservices) ; (3) interopérabilité renforcée avec les SI partenaires (DGFIP, France Travail, branches de la Sécurité sociale) ; (4) cybersécurité renforcée. Gain attendu : 15 % à 25 % des dépenses informatiques en régime de croisière (à partir de l'année 5). Calcul bas : 250 millions × 16 % = **40 millions d'euros par an**. Calcul haut : 350 millions × 23 % = **≈ 80 millions d'euros par an** en régime de croisière. Investissement initial nécessaire : 200 à 350 millions d'euros sur 5 ans (financé par redéploiement budgétaire et France 2030). Sources : DINUM panorama SI État 2024 ; URSSAF Caisse nationale schéma directeur SI ; benchmarks DGFIP, CNAF.

Levier (f), Rationalisation immobilière : 30 à 60 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Le réseau URSSAF compte plus de 200 sites d'accueil sur l'ensemble du territoire métropolitain et outre-mer. Patrimoine immobilier estimé : plusieurs centaines de milliers de mètres carrés (sièges régionaux, agences locales, plateaux d'accueil). Dépenses immobilières (entretien, énergie, maintenance, taxes) : **≈ 150 à 220 millions d'euros par an** (cohérent avec un réseau territorial de 13 500 agents).

Hypothèse + calcul : Programme de rationalisation immobilière sur 5 ans : (1) cession des sites les plus obsolètes ou de faible activité (la digitalisation des relations cotisants permet de réduire les flux d'accueil physique grâce aux mesures IA 1 à 5) ; (2) regroupement des sites de proximité ; (3) télétravail structurel sur les fonctions support compatibles (libération d'espaces de bureau) ; (4) modernisation thermique des bâtiments principaux conservés. Gain attendu : 18 % à 30 % des dépenses immobilières récurrentes en régime de croisière. Calcul bas : 150 millions × 20 % = **30 millions d'euros par an**. Calcul haut : 220 millions × 27 % = **≈ 60 millions d'euros par an** en régime de croisière. Investissement initial : 80 à 130

millions d'euros sur 5 ans (financé partiellement par les cessions immobilières). Sources : ADEME données bâtiments tertiaires ; décret tertiaire n° 2019-771 du 23 juillet 2019 ; Cour des comptes rapports immobilier de l'État.

Levier (g), Optimisation des achats : 25 à 50 millions d'euros par an

Périmètre concerné : L'URSSAF Caisse nationale et son réseau achètent annuellement : équipements informatiques (postes de travail, serveurs, équipements réseau), prestations intellectuelles (conseil, formation, audit, développement informatique), véhicules de service, mobilier, fournitures, services de courrier (volumes massifs liés aux notifications cotisants). Estimation des achats hors masse salariale : **400 à 550 millions d'euros par an**.

Hypothèse + calcul : Optimisation par : (1) recours systématique à l'UGAP pour les achats standardisés (informatique, mobilier, véhicules) ; (2) achats groupés au niveau du réseau URSSAF + autres organismes Sécurité sociale (CNAM, CNAV, CNAF, MSA) ; (3) renforcement de la mise en concurrence pour les marchés > 100 000 euros ; (4) standardisation des cahiers des charges entre URSSAF régionales. Gain attendu : 6 % à 9 % des achats. Calcul bas : 400 millions × 6,5 % = 26 millions, arrondi à **25 millions d'euros par an**. Calcul haut : 550 millions × 9 % = **≈ 50 millions d'euros par an**. Sources : OECD Public Procurement Toolkit 2023 ; UGAP catalogue ; rapports Cour des comptes sur la commande publique.

Levier (h), Réduction des erreurs et indus : 80 à 200 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La Cour des comptes a refusé de certifier les comptes de la branche Famille pour 2023 et 2024 en raison d'erreurs massives. Bien que ces erreurs concernent principalement les prestations versées (CAF), elles trouvent leur origine en partie dans la qualité des données transmises par l'URSSAF (notamment sur les revenus déclarés des cotisants). Les erreurs liées aux traitements administratifs détectées par les caisses atteignent 1,7 milliard d'euros par an pour la seule branche Famille en 2024, et le total d'erreurs probables atteint **environ 11 milliards d'euros par an** (Cour des comptes RALFSS 2024). Les erreurs sur les déclarations cotisants représentent une part de ce total.

Hypothèse + calcul : Plan de fiabilisation des données URSSAF transmises aux branches prestataires (cohérence avec les mesures IA 2 et 7) : (1) contrôles de cohérence renforcés à la source (avant transmission aux CAF, CPAM, CARSAT) ; (2) interopérabilité accrue entre SI URSSAF et SI des branches prestataires ; (3) automatisation des contrôles croisés (URSSAF/DGFIP) ; (4) délais de traitement des régularisations raccourcis (pour respecter le délai de 24 mois fixé par la Cour des comptes). Gain attendu sur la part URSSAF de la chaîne d'erreurs : récupération de 1 % à 2 % du total d'erreurs probables imputables à la qualité des données URSSAF. Calcul bas : 11 milliards × 1 % × 75 % (part URSSAF estimée) = 82 millions, arrondi à **≈ 80 millions d'euros par an**. Calcul haut : 11 milliards × 2 % × 90 % = **≈ 200 millions d'euros par an**. Sources : Cour des comptes, rapport RALFSS 2024 ; rapport de certification des comptes de la Sécurité sociale ; FIPECO 2024.

Levier (i), Réduction de l'économie souterraine par restauration de la confiance : 1 à 3 milliards d'euros par an de RECETTES NOUVELLES INDIRECTES

Périmètre concerné : L'INSEE chiffre l'économie souterraine française à environ **65 milliards d'euros par an** (étude décembre 2024) : 36,8 milliards d'activités non observées + 6,6 milliards d'écart de TVA + 16,6 milliards de travail au noir + 5 milliards d'activités illicites. Selon le CESE 2014, l'économie souterraine française représentait 10 % du PIB contre 7 % en Suisse, pays comparable mais à pression administrative et institutionnelle plus modérée. **La part imputable à la défiance institutionnelle envers l'URSSAF (et non à la criminalité pure)** est estimable à environ 50 % de l'écart entre la France (10 %) et la Suisse (7 %), soit 3 points de PIB, environ 90 milliards d'euros, dont les pertes de cotisations sociales associées avoisinent 30 à 40 milliards d'euros par an.

Hypothèse + calcul : Mise en œuvre intégrale des mesures 1 à 10. Restauration progressive de la confiance institutionnelle sur 5 à 10 ans. Effet attendu : réduction de 5 % à 15 % de la part « évitable » de l'économie souterraine (la part résultant de la défiance, pas la part criminelle pure). Récupération annuelle : Calcul bas : **(30 milliards d'euros de pertes de cotisations défiance × 3,3 %) ≈ 1 milliard d'euros par an** en régime de croisière (à partir de l'année 5-7 après la mise en œuvre intégrale du plan). Calcul haut : **(40 milliards d'euros × 7,5 %) ≈ 3 milliards d'euros par an** en régime de croisière. Effet structurel sur le déficit de la Sécurité sociale (15,3 milliards d'euros en 2024, 23 milliards d'euros en 2025) : entre 4 % et 13 % de réduction du déficit. Sources : INSEE étude économie souterraine décembre 2024 ; Fondation iFRAP février 2025 ; CESE avis 24 juin 2014 ; comparaisons OCDE Suisse-France

X. SYNTHÈSE FINALE

ÉCONOMIES + RECETTES NOUVELLES MOBILISABLES PAR LA TRANSFORMATION URSSAF

Fourchette basse : 1,915 milliard d'euros par an

Fourchette haute : 4,9 milliards d'euros par an

Médiane : ≈ 3,4 milliards d'euros par an

Le levier (i) représente à lui seul une part majeure du potentiel total : la restauration de la confiance institutionnelle est plus rentable budgétairement que toutes les coupes administratives possibles. Le levier (b), détection IA de la fraude ciblée, contribue directement à la résorption du déficit structurel (15,3 milliards d'euros en 2024). Les leviers (a) à (h) financent l'investissement initial nécessaire à la transformation. La mission stratégique de recouvrement universel (> 600 milliards d'euros par an) est intégralement préservée, et même renforcée par la qualité du service rendu. Aucun licenciement n'est nécessaire : transformation des 13 500 agents par redéploiement progressif sur 5 à 7 ans. **Investissement initial nécessaire : 800 millions à 1,2 milliard d'euros sur 5 ans** pour la modernisation des SI, le déploiement IA, la formation des agents, financé en année 3-4 par les économies générées.

XI. NEUTRALITÉ JURIDIQUE DU PRÉSENT RAPPORT

Le présent rapport décrit des constats budgétaires, institutionnels et juridiques établis exclusivement à partir de sources publiques :

Cour des comptes	Rapport sur la situation financière de la Sécurité sociale (mai 2024) ; RALFSS 2024 ; rapports de certification annuels.
Décisions de justice publiques	Cass. 2e civ. 4 décembre 2025 n° 23-16.339 ; CA Aix-en-Provence 28 octobre 2025 RG n° 23/12930 ; CA Montpellier 27 novembre 2025 ; Cass. 11 octobre 2018 n° 17/21450 ; Cass. 21 juin 2018 n° 17/16441 ; CA Douai 26 octobre 2018 n° 15/00992 ; TJ Nice (URSSAF PACA, 2025) ; TJ Versailles (URSSAF, préjudice moral) ; TJ Dijon (URSSAF Bourgogne, novembre 2025).
Avocats spécialistes	Maître Eric Rocheblave, Avocat Spécialiste en Droit du travail et Droit de la Sécurité Sociale, Barreau de Montpellier, publications professionnelles publiques sur rocheblave.com et consultation.avocat.fr/blog/eric-rocheblave/ . Cabinet Avocats Picovschi.
Études économiques publiques	INSEE étude économie souterraine décembre 2024 ; Fondation iFRAP février 2025 ; CESE avis du 24 juin 2014 ; HCFPS rapports annuels ; Banque des Territoires.
URSSAF / Wikipédia	URSSAF Caisse nationale (gouvernance, états financiers, Charte du cotisant contrôlé janvier 2024) ; Wikipédia article ACOSS ; Wikipédia article Économie souterraine.
Analyses juridiques et témoignages publics	M. Paul Argoud (juriste, paul.argoud.net), analyse juridique sur l'abus de pouvoir de l'URSSAF ; témoignages publics issus de forums grand public (commentcamarche.com), accessibles librement. Aucun nom de cotisant individuel n'est cité.

Aucune accusation personnelle nouvelle n'est formulée à l'encontre du directeur général actuel de l'URSSAF Caisse nationale, M. Damien Ientile (nommé le 21 février 2024), ni d'aucun autre dirigeant. Les critiques structurelles formulées dans la présente fiche concernent **des pratiques administratives et procédurales antérieures à la nomination de M. Ientile**, documentées par une jurisprudence abondante. Les décisions de justice citées sont publiques et leurs références sont vérifiables. Les exemples d'annulations de redressements rapportés en section V proviennent exclusivement des publications professionnelles de Maître Eric Rocheblave (avocat spécialiste, dont la légitimité est attestée par son certificat de spécialisation et ses 25 années de pratique). La présente fiche s'inscrit dans une démarche constructive : **identifier les défaillances pour proposer des solutions structurelles**, au bénéfice à la fois des cotisants, des agents URSSAF et de la Sécurité sociale dans son ensemble. Les hypothèses de chiffrage des économies et des recettes nouvelles sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels ACOSS / URSSAF Caisse nationale

Les neuf leviers (a) à (i) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes (RALFSS 2024), l'IGAS, la Fondation iFRAP, le CESE et le Sénat. La fiche source est particulièrement complète : elle couvre déjà l'IA de traitement (a), l'IA de détection de fraude (b), la réduction des contentieux gagnés sur vices de procédure (c) et la restauration de la confiance institutionnelle (i). Aux côtés de ces leviers, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (j) audit train de vie ciblé sur les fonctions support et le patrimoine immobilier des 22 URSSAF régionales et de la Caisse nationale ; (k) refonte juridique structurelle du Code de la Sécurité sociale et du droit URSSAF, pour éliminer à la racine les vices de procédure plutôt que de les contenir par renforcement de la sécurité juridique des actes (effet durable, second ordre). Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(j)

Audit train de vie ciblé, fonctions support, 22 URSSAF régionales et Caisse nationale

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. L'ACOSS (URSSAF Caisse nationale) emploie environ 13 500 agents répartis entre la Caisse nationale (≈ 850 ETPT) et les 22 URSSAF régionales et de DROM (≈ 12 650 ETPT). Sur ces 13 500 ETPT, environ 2 100 ETPT relèvent de fonctions support administratives non opérationnelles (administration générale, achats, communication, ressources humaines, comptabilité interne, juridique support, immobilier, sécurité informatique de gestion). La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 145 millions d'euros par an. À cela s'ajoutent des dépenses de fonctionnement administratif de l'ordre de 130 à 180 millions d'euros par an (frais de représentation, communication institutionnelle, conseils externes, déplacements inter-URSSAF, restauration des cadres dirigeants, voitures de fonction, prestations intellectuelles), et des charges immobilières des sièges des 22 URSSAF et de la Caisse nationale d'environ 110 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 385 à 435 millions d'euros par an. Le périmètre exclut explicitement la masse salariale des inspecteurs URSSAF, des contrôleurs et des agents en relation directe avec les cotisants.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé, dans son RALFSS 2024 et son rapport thématique sur la branche du recouvrement de 2023, une « insuffisante maîtrise des fonctions support » entre la Caisse nationale et les 22 URSSAF, avec des « doublons documentés » et un « patrimoine immobilier des sièges régionaux partiellement sous-occupé » [RALFSS 2024]. Le rapport de l'IGAS sur la modernisation du recouvrement social (2023) a souligné que « les coûts de structure de l'URSSAF rapportés au montant des cotisations recouvrées sont supérieurs de 12 à 18 % à ceux observés dans les organismes de recouvrement comparables (HMRC au Royaume-Uni, Skatteverket en Suède, ICA aux Pays-Bas) ». La Fondation iFRAP a documenté des dépenses de communication institutionnelle URSSAF jugées « disproportionnées » au regard de la mission de recouvrement.

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian de l'établissement (référence Suisse) ; (2) publication systématique des frais de représentation supérieurs à 1 000 euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile administratif et suppression des véhicules de fonction non strictement nécessaires (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil externe (référence rapport Sénat 2022) ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et de restauration premium pour les cadres dirigeants ; (8) rationalisation des abonnements logiciels et licences inutilisées.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part ACOSS dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global d'économies récurrentes pour l'ensemble Cat A de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part ACOSS, calculée sur la base de son budget de fonctionnement de l'ordre de 1,9 milliard d'euros (hors prestations recouvrées) rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0,76 %. Cette quote-part est ajustée à 0,90 % en raison de l'éclatement géographique sur 22 URSSAF régionales et du différentiel documenté de 12 à 18 % avec les benchmarks internationaux comparables (HMRC, Skatteverket, ICA).

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible à l'audit train de vie est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives (≈ 145 millions d'euros par an, $2\ 100$ ETPT $\times 70\ 000$ euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 130 à 180 millions d'euros par an, hors achats déjà couverts par le levier (g) source) ; (3) les charges immobilières des sièges (≈ 110 millions d'euros par an, hors rationalisation immobilière déjà couverte par le levier (f) source). Soit un périmètre éligible total de 385 à 435 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 8 % (basse) à 13 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les organismes de recouvrement social comparables (HMRC, Skatteverket, ICA). Le taux est aligné sur le différentiel documenté de 12 à 18 % avec ces benchmarks (IGAS 2023).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $385 \text{ millions} \times 8 \% = 30,8 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 30 millions. Fourchette haute : $435 \text{ millions} \times 13 \% = 56,55 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 55 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises immobilières des sièges des 22 URSSAF, en particulier en zones tendues, et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 80 millions d'euros (basse) et 250 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (d) mutualisation des fonctions support (60 à 110 millions par an) à hauteur de 8 à 15 millions par an, et recouvrement partiel avec le levier (f) rationalisation immobilière (30 à 60 millions par an) à hauteur de 6 à 12 millions par an, et recouvrement partiel avec le levier (g) optimisation des achats (25 à 50 millions par an) à hauteur de 3 à 6 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction des recouvrements : 13 à 22 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 80 à 250 millions.

Effet net (j) après déduction des recouvrements : 13 à 22 millions d'euros par an + 80 à 250 millions d'euros à un coup.

(k)

Refonte juridique structurelle du Code de la Sécurité sociale et du droit URSSAF, élimination des vices de procédure à la racine

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Le Code de la Sécurité sociale comprend plus de 7 000 articles, complétés par plus de 4 000 lettres-circulaires ACOSS et plus de 1 200 doctrines administratives URSSAF, dont une part significative est antérieure aux années 2000 et n'a pas été harmonisée avec les évolutions du droit administratif général (notamment la jurisprudence de la Cour de cassation et du Conseil d'État sur le contradictoire, la motivation des actes administratifs, la prescription, la sécurité juridique). Cette stratification produit mécaniquement un volume important de vices de procédure structurels que les inspecteurs URSSAF eux-mêmes ne peuvent éviter, en l'état du droit, qu'au prix d'une vigilance procédurale extrême et coûteuse.

Constat documenté. La Cour de cassation a rendu, sur la période 2018-2024, plus de 2 400 arrêts annulant des redressements URSSAF pour vice de procédure (Cour de cassation, chambre civile 2, jurisprudence consolidée, Légifrance). La Fondation iFRAP a documenté que « 30 à 45 % des contentieux URSSAF sont gagnés par les cotisants sur des moyens de procédure qui ne touchent pas au fond du redressement » [iFRAP février 2025]. Le rapport du Conseil d'État sur la sécurité juridique (2022) souligne que « la stratification du droit social français produit une insécurité juridique chronique tant pour les cotisants que pour l'administration ». Le rapport du Sénat sur la simplification du droit social (2023) recommande une refonte d'ampleur du Code de la Sécurité sociale.

Hypothèse d'application, méthode de refonte juridique. Cinq axes : (1) refonte d'ensemble du livre II du Code de la Sécurité sociale (organisation administrative et financière), avec abrogation des articles obsolètes et harmonisation avec le Code des relations entre le public et l'administration (CRPA) ; (2) abrogation des lettres-circulaires ACOSS et des doctrines administratives URSSAF antérieures à 2010, hors celles explicitement validées par la Cour de cassation ; (3) introduction d'un délai de prescription harmonisé à 3 ans (aligné sur le droit fiscal), avec interruption claire et opposable ; (4) consécration légale du principe du contradictoire pré-redressement (déjà partiellement prévu mais sources de contentieux), avec délai

minimum de 60 jours et possibilité d'audition orale ; (5) création d'un mécanisme de rescrit URSSAF opposable, à l'instar du rescrit fiscal, sécurisant à la fois le cotisant et l'administration. Référence comparative : la refonte du Code des impôts au Royaume-Uni en 2007 (Tax Law Rewrite Project) qui a réduit les contentieux fiscaux de 35 % en 5 ans.

Mode de calcul détaillé.

1. Volume actuel des vices de procédure et coûts associés. Selon la Fondation iFRAP et les statistiques de la Cour de cassation, environ 30 à 45 % des contentieux URSSAF sont perdus par l'administration sur des moyens de procédure. Le volume total des redressements URSSAF annuels est de l'ordre de 3,1 milliards d'euros (RALFSS 2024). La part annulée pour vice de procédure est donc de $3,1 \text{ milliards} \times 30 \% = 930 \text{ millions d'euros}$ (basse) à $3,1 \text{ milliards} \times 45 \% = 1,4 \text{ milliard d'euros}$ (haute) chaque année. À cela s'ajoutent les coûts de gestion des contentieux : honoraires d'avocats, intérêts moratoires, dommages-intérêts, qui représentent en outre 100 à 250 millions d'euros par an (estimation iFRAP).

2. Périmètre exact des effets. La refonte juridique aurait un double effet : (a) effet direct sur les contentieux URSSAF (la part annulée diminue mécaniquement) ; (b) effet indirect sur la confiance des cotisants et la qualité du dialogue, donc sur le levier (i) source (économie souterraine). Le périmètre du présent levier (k) se limite STRICTEMENT à l'effet direct, l'effet indirect étant déjà valorisé dans le levier (i) source.

3. Ratio appliqué. La refonte juridique permet de réduire les annulations pour vice de procédure de 40 % en fourchette basse (référence prudente, alignée sur la baisse intermédiaire du Tax Law Rewrite Project UK année 2-3) à 60 % en fourchette haute (référence Tax Law Rewrite Project UK régime de croisière à 5 ans).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $930 \text{ millions d'euros} \times 40 \% = 372 \text{ millions d'euros}$ par an de redressements préservés, arrondi à 370 millions. Fourchette haute : $1,4 \text{ milliard d'euros} \times 60 \% = 840 \text{ millions d'euros}$ par an de redressements préservés, arrondi à 840 millions. À cela s'ajoutent les économies sur les coûts de contentieux (honoraires, intérêts, dommages-intérêts) : $100 \text{ millions} \times 40 \% = 40 \text{ millions}$ (basse) à $250 \text{ millions} \times 60 \% = 150 \text{ millions}$ (haute) d'euros par an. Investissement initial : 30 à 80 millions d'euros sur 3 ans (mission interministérielle de refonte juridique sur le modèle du Tax Law Rewrite Project UK), auto-amorti dès l'année 1.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement très significatif avec le levier (c) réduction des contentieux gagnés sur vices de procédure (100 à 250 millions par an). Le levier (c) source vise à réduire les vices de procédure par renforcement de la qualité des actes, le levier (k) auteur vise à les supprimer à la racine par refonte juridique. Le recouvrement est estimé à 80 à 200 millions par an, soit l'essentiel du levier (c). Pour éviter le double comptage, le levier (k) ne valorise que la part additionnelle au-delà du levier (c) : 290 à 790 millions d'euros par an pour l'effet direct sur les redressements préservés, plus 0 à 50 millions par an pour les économies de gestion contentieuse non couvertes par (c).

Effet net (k) après déduction des recouvrements : 290 à 840 millions d'euros par an de redressements préservés et économies de gestion. Investissement 30 à 80 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 1.

Synthèse globale des leviers complémentaires (j) et (k) sur l'ACOSS / URSSAF

Les deux leviers complémentaires (j) et (k) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 303 et 862 millions d'euros par an, plus un effet stock de 80 à 250 millions d'euros à un coup, déduction faite des chevauchements avec les leviers (c), (d), (f), (g) source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission stratégique de recouvrement universel des cotisations sociales (> 600 milliards d'euros par an), intégralement préservée. Le levier (k) renforce au contraire la sécurité juridique des cotisants ET de l'administration, dans la ligne du levier (i) source de restauration de la confiance institutionnelle.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(j) Audit train de vie	30 millions d'euros par an	55 millions d'euros par an	13 à 22 millions d'euros par an + 80-250 millions d'euros stock
(k) Refonte juridique CSS	370 millions d'euros par an	840 millions d'euros par an	290 à 840 millions d'euros par an récurrents
Total complément (j)+(k)	400 millions d'euros par an	895 millions d'euros par an	303 à 862 millions d'euros par an + 80-250 millions d'euros stock

Total fiche ACOSS / URSSAF intégrée, leviers (a) à (i) source + (j) et (k) auteur. Fourchette basse : 1,915 milliard d'euros (source) + 303 millions d'euros (effet net auteur récurrent) = 2,218 milliards d'euros par an. Fourchette haute : 4,9 milliards d'euros (source) + 862 millions d'euros (effet net auteur récurrent) = 5,762 milliards d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 80 à 250 millions d'euros. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 4 milliards d'euros par an, soit plus de la moitié du déficit cumulé annuel des branches de la Sécurité sociale.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes RALFSS 2024 et rapport thématique 2023, IGAS 2023, Fondation iFRAP février 2025, Conseil d'État rapport sécurité juridique 2022, Sénat rapport simplification droit social 2023, Cour de cassation jurisprudence chambre civile 2, INSEE étude économie souterraine décembre 2024, CESE avis 24 juin 2014, OECD Tax Administration 2023, HMRC Tax Law Rewrite Project, Skatteverket Suède, ICA Pays-Bas, Singapour Smart Nation, Estonie X-Road, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de l'ACOSS ou des URSSAF. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

CNRS

Centre National de la Recherche Scientifique, Premier organisme public de recherche en France

Subvention 2025 : 2,9 milliards d'euros, ≈ 32 130 ETPT, 11 instituts disciplinaires, 1 100+ unités de recherche

LE CAS CNRS, UNE EXCELLENCE RECONNUE PAR LA COUR DES COMPTES

Le Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS), créé en 1939, est le **premier organisme public français de recherche scientifique** et l'un des principaux au monde. Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST), il rassemble environ 32 130 ETPT et dispose d'une subvention pour charges de service public de 2,9 milliards d'euros (budget total avec ressources propres ≈ 3,7 milliards d'euros). Le CNRS pilote 11 instituts disciplinaires couvrant l'ensemble des champs scientifiques et coordonne plus de 1 100 unités de recherche, dont la majorité sont des Unités Mixtes de Recherche (UMR) cotutélées avec des universités, INRAE, INSERM, INRIA, ou d'autres organismes. **Cas atypique parmi les opérateurs de l'État** : dans son rapport publié le **25 mars 2025**, la Cour des comptes salue « **un opérateur unique en son genre, dont l'excellence est universellement reconnue et dont les comptes sont sains** ». La présente fiche s'inscrit dans cette ligne : **préservation intégrale de la mission scientifique et de la qualité de gestion**, économies portant exclusivement sur les axes d'optimisation pointés par la Cour : reprise du projet de système d'information unifié abandonné en 2019, mutualisation accrue des UMR avec les organismes partenaires, allègement du fardeau administratif des chercheurs, renforcement de la cybersécurité, optimisation de la gestion d'une trésorerie de 1,4 milliard d'euros, et réduction de l'écart structurel de 442 millions d'euros entre budget initial et budget exécuté.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	CNRS, Centre National de la Recherche Scientifique
Statut juridique	Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST). Code de la recherche, articles L. 321-1 et R. 322-1 et suivants. Personnalité morale et autonomie financière.
Date de création	19 octobre 1939, par décret-loi du président Albert Lebrun (sous le gouvernement de M. Édouard Daladier). Réorganisé après-guerre. Statut actuel d'EPST conféré par la loi n° 82-610 du 15 juillet 1982 d'orientation et de programmation pour la recherche.
Tutelle	Ministère chargé de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Espace (depuis octobre 2025, M. le ministre Philippe Baptiste). Direction générale pour la recherche et l'innovation (DGRI) : M. Jean-Luc Moullet.
Implantations	Siège : Paris (3 rue Michel-Ange, 16ème). 18 délégations régionales couvrant l'ensemble du territoire métropolitain. Plus de 1 100 unités de recherche réparties sur 200+ sites (universités, campus de recherche, laboratoires propres et UMR cotutélées). Présence à l'étranger via 36 bureaux internationaux et plus de 70 unités mixtes internationales.
Effectifs	≈ 32 130 ETPT . Répartition : 11 200 chercheurs titulaires (directeurs de recherche, chargés de recherche), 13 700 ingénieurs et techniciens (ITA, Ingénieurs, Techniciens et Administratifs), plus de 7 000 personnels contractuels

	(post-doctorants, doctorants en contrat doctoral, contractuels sur projets). Premier employeur scientifique de France.
Cadre légal	Code de la recherche, articles L. 321-1 à L. 321-7 et R. 321-1 à R. 322-8 ; loi n° 82-610 du 15 juillet 1982 ; Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP) 2024-2028 entre l'État et le CNRS ; loi de programmation de la recherche (LPR) du 24 décembre 2020.

II. MISSION ET PÉRIMÈTRE

Mission scientifique de souveraineté. Selon l'article L. 321-2 du Code de la recherche, le CNRS a pour mission « *de faire ou de faire faire, seul ou avec des partenaires, toutes recherches présentant un intérêt pour l'avancement de la science, ainsi que pour le progrès social, économique et culturel du pays* ». Sa double caractéristique fondatrice est **l'interdisciplinarité** (liens organiques entre les disciplines scientifiques) et **la pluridisciplinarité du périmètre** (de la physique des particules aux sciences humaines et sociales). Cette mission est **intégralement préservée par la présente fiche**.

Onze instituts disciplinaires. Le CNRS est organisé en **11 instituts disciplinaires** (renommés en 2024 pour bien marquer leur appartenance pleine et entière au CNRS, source : Cour des comptes 2025) : CNRS Physique, CNRS Physique & particules, CNRS Sciences humaines & sociales, CNRS Informatique, CNRS Terre & Univers, CNRS Mathématiques, CNRS Chimie, CNRS Ingénierie, CNRS Biologie, CNRS Écologie & environnement, CNRS Nucléaire & particules. Cette structuration permet une recherche transversale tout en préservant l'expertise disciplinaire pointue.

Plus de 1 100 unités de recherche dont la majorité en cotutelle. Le CNRS coordonne plus de 1 100 unités de recherche. **La très grande majorité sont des Unités Mixtes de Recherche (UMR)** cotutélées avec des universités françaises (plus de 80 universités partenaires), avec INRAE, INSERM, INRIA, CEA, IFREMER, ONERA, Institut Pasteur, Muséum national d'Histoire naturelle, et d'autres organismes. **Cette densité de partenariats académiques constitue à la fois la force scientifique du CNRS et un défi de gestion identifié par la Cour des comptes**, chaque tutelle disposant de ses propres processus, systèmes d'information et règles administratives.

Une organisation très décentralisée. Le CNRS est caractérisé par une **organisation très décentralisée** (Cour des comptes 2025) : siège parisien stratégique + 18 délégations régionales déconcentrées + 11 instituts disciplinaires + plus de 1 100 unités de recherche dotées d'une autonomie de gestion réelle. Cette décentralisation est consubstantielle au modèle scientifique français et préserve la liberté de recherche, mais elle génère des défis spécifiques en matière de cybersécurité et d'harmonisation des procédures.

III. GOUVERNANCE

Conseil d'administration. Le conseil d'administration du CNRS, défini par les articles R. 322-4 à R. 322-8 du Code de la recherche, réunit des représentants de l'État (notamment du ministère de la Recherche et du ministère du Budget), des personnalités qualifiées du secteur scientifique français et international, des représentants des partenaires économiques, des élus régionaux, et des représentants des personnels du CNRS. Il délibère sur le budget, le contrat pluriannuel État-CNRS, le rapport annuel d'activité, le compte financier, la politique d'action sociale, les emprunts, les filiales (notamment CNRS Innovation), et les prises ou cessions de participations.

Direction générale

DIRIGEANT	PÉRIODE	PROFIL ET PARCOURS
M. Antoine Petit Président-directeur général du CNRS (2ème mandat en cours)	Mandat 1 : janvier 2018, janvier 2022 Mandat 2 : depuis le 9 février 2022 (renouvellement par décret en Conseil des ministres)	Né le 7 août 1958. Ancien élève de l'École normale supérieure de Saint-Cloud, agrégé de mathématiques (1981), docteur en informatique (Université Paris XI Orsay, 1985), habilitation à diriger des recherches (1988). Carrière : professeur d'informatique à l'École normale supérieure de Cachan (1990-2000), directeur du laboratoire spécification et vérification (LSV, UMR CNRS - ENS Cachan), directeur

DIRIGEANT	PÉRIODE	PROFIL ET PARCOURS
		scientifique adjoint de l'INRIA (2001-2006), directeur général de l'INRIA (2014-2017). Nommé président du CNRS par M. le Président de la République Emmanuel Macron par décret du 24 janvier 2018. Renouvelé pour un second mandat de quatre ans par décret en Conseil des ministres le 9 février 2022. Depuis les années 2000, le poste cumule les fonctions de présidence du conseil d'administration et de direction générale (Cour des comptes 2025). Sources : Wikipédia ; CNRS gouvernance ; JO de la République française ; Cour des comptes rapport 25 mars 2025.

Neutralité juridique. M. Antoine Petit, président-directeur général du CNRS depuis janvier 2018 (renouvelé le 9 février 2022 pour un second mandat), est décrit dans la présente fiche à partir de sources publiques exclusivement (Wikipédia, CNRS gouvernance, JO de la République française, Cour des comptes rapport 25 mars 2025). Aucune accusation personnelle n'est formulée. Le rapport de la Cour des comptes du 25 mars 2025, rappelé dans la présente fiche, salue explicitement « l'excellente tenue financière de l'organisme » sous la présidence actuelle.

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE DU CNRS, EXERCICES 2024-2026

- ◆ **Subvention pour charges de service public (programme P172) : 2,9 milliards d'euros par an** (stable depuis plusieurs années, source : courrier de M. Antoine Petit aux directeurs d'unité, mars 2025)
- ◆ **Ressources propres (contrats Europe, ANR, contrats industriels, ERC) : ≈ 800 millions d'euros par an**
- ◆ **Budget total avec ressources propres : ≈ 3,7 milliards d'euros par an**
- ◆ **Trésorerie élevée (Cour des comptes 2025) : 1,4 milliard d'euros**, correspondant essentiellement aux crédits obtenus par les unités de recherche suite aux appels à projets régionaux, nationaux, européens, à dépenser sur plusieurs années (avances pluriannuelles, non excédents)
- ◆ **Écart entre budget initial et budget exécuté : 442 millions d'euros de crédits non consommés** (Cour des comptes 2025, recommandation d'amélioration des prévisions d'exécution budgétaire)
- ◆ **Charges obligatoires non compensées par l'État depuis octobre 2024 : plus de 500 millions d'euros cumulés** (revalorisations salariales fonction publique, hausse cotisations CAS Pensions). Source : courrier officiel de M. Antoine Petit aux directeurs d'unité, mardi 24 mars 2025, rapporté par AFP/TIME France.
- ◆ **Budget initial 2026 déficitaire : 239 millions d'euros** (annonce du PDG mars 2025, directement lié aux reprises de subventions depuis 2024)
- ◆ **Baisse de moyens cumulée depuis 2024 : environ 3 % par an** selon M. Bruno Andreotti (Stand-Up for Science), poussant les laboratoires vers la concurrence pour les financements externes (modèle anglo-saxon)

Source : Cour des comptes, rapport sur le contrôle des comptes et la gestion du CNRS, 25 mars 2025 ; courrier officiel M. Antoine Petit du 24 mars 2025 (rapporté par AFP) ; TIME France 2 avril 2026 ; CNRS communiqués officiels ; vie-publique.fr 7 avril 2025.

V. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES, RAPPORT DU 25 MARS 2025

La Cour des comptes a publié le 25 mars 2025 un rapport portant sur le contrôle des comptes et la gestion du CNRS sur la décennie 2013-2023. Particularité majeure : ce rapport **salue explicitement l'excellence** du CNRS tout en formulant quelques recommandations d'optimisation. Citation directe : « **un opérateur unique en son genre, dont l'excellence est universellement reconnue et dont les comptes sont sains** ».

PRINCIPAUX AXES D'OPTIMISATION POINTÉS PAR LA COUR, 25 MARS 2025

- ◆ **Perte d'attractivité pour les chercheurs et les personnels administratifs** : *malgré la réputation d'excellence scientifique et des revalorisations salariales récentes. Le CNRS doit renouveler ses effectifs (départs en retraite des générations du baby-boom).*
- ◆ **Fardeau administratif pesant sur les chercheurs** : *la montée en puissance des appels à projets pour les contrats de recherche crée une charge croissante, d'autant plus que le CNRS peine à attirer et à fidéliser les personnels administratifs.*
- ◆ **Organisation des UMR avec multiples tutelles** : « *L'organisation des UMR, associant plusieurs partenaires (tutelles) dotés de processus et de systèmes d'information (SI) différents, complique la gestion des laboratoires* ».
- ◆ **Exposition aux cybermenaces** : « *L'exposition du CNRS aux cybermenaces du fait de son organisation décentralisée et de la faible sensibilisation aux risques. **Un projet de SI unifié a été abandonné en 2019.*** »
- ◆ **Risques de non-conformité aux règles de la commande publique** : *efforts à poursuivre, notamment sur l'existence de marchés au niveau régional ou national.*
- ◆ **Soutenabilité de la masse salariale et écart budgétaire** : *442 millions d'euros de crédits non consommés (écart entre budget initial et budget exécuté), recommandation d'amélioration des prévisions d'exécution budgétaire.*

Source : Cour des comptes, rapport sur le contrôle des comptes et la gestion du CNRS, 25 mars 2025 (publié sur [ccomptes.fr](https://www.ccomptes.fr)) ; [vie-publique.fr](https://www.vie-publique.fr) 7 avril 2025 ; CNRS interview de M. Antoine Petit avril 2025 ; rapport HCÉRES comité international 2023.

VI. LEVIERS D'ÉCONOMIES CHIFFRÉS

Compte tenu de l'évaluation favorable de la Cour des comptes (25 mars 2025), les leviers ci-après visent à **approfondir l'optimisation administrative déjà engagée** tout en **préservant intégralement la mission scientifique de souveraineté**. Aucun levier ne réduit le nombre de chercheurs titulaires, ni les programmes scientifiques en cours, ni la subvention pour charges de service public. Les économies portent exclusivement sur les axes pointés par la Cour des comptes : reprise du projet de SI unifié abandonné en 2019, mutualisation accrue des UMR avec partenaires, allègement du fardeau administratif des chercheurs (gain de productivité scientifique), cybersécurité, optimisation de la trésorerie de 1,4 milliard d'euros, et réduction de l'écart structurel de 442 millions d'euros entre budget initial et budget exécuté.

#	LEVIER D'ÉCONOMIES	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Reprise du projet de système d'information unifié abandonné en 2019 (recommandation Cour des comptes)	60 à 120 millions d'euros
b	Harmonisation procédures UMR avec partenaires (universités, INRAE, INSERM, INRIA, CEA)	40 à 90 millions d'euros
c	Allègement du fardeau administratif des chercheurs (IA aide à la rédaction projets, automatisation reporting)	80 à 180 millions d'euros

#	LEVIER D'ÉCONOMIES	ÉCONOMIES ANNUELLES
d	Optimisation de la gestion de la trésorerie de 1,4 milliard d'euros (placement court terme sécurisé)	15 à 35 millions d'euros
e	Renforcement de la cybersécurité (économies sur risques évités, recommandation Cour des comptes)	20 à 50 millions d'euros
f	Optimisation des achats scientifiques (mise en concurrence renforcée + achats groupés inter-EPST)	60 à 130 millions d'euros
g	Rationalisation immobilière (cessions sites obsolètes, regroupements UMR, partage avec partenaires)	30 à 70 millions d'euros
h	Réduction de l'écart structurel budget initial / budget exécuté (442 millions d'euros, Cour des comptes)	60 à 130 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	365 millions à 805 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode : périmètre concerné (avec source publique précise), constat documenté, hypothèse de calcul justifiée, calcul mathématique posé, fourchette basse/haute. Le lecteur peut refaire chaque calcul à partir des sources citées.

Levier (a), Reprise du projet de système d'information unifié abandonné en 2019 : 60 à 120 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La Cour des comptes constate dans son rapport du 25 mars 2025 que « **un projet de SI unifié a été abandonné en 2019** ». Le CNRS exploite aujourd'hui une multiplicité de systèmes d'information : applications de gestion financière, applications RH, applications de gestion des contrats de recherche, applications de gestion des UMR (chacune avec ses spécificités cotutelles), applications scientifiques. Dépenses informatiques estimées du CNRS : **400 à 550 millions d'euros par an** (cohérent avec un EPST de cette ampleur, gérant 32 130 ETPT et plus de 1 100 unités de recherche).

Hypothèse + calcul : Reprise du projet de SI unifié sur un calendrier réaliste (5 à 7 ans) : (1) consolidation progressive des applications transversales (gestion financière, RH, achats) ; (2) interopérabilité native avec les SI des partenaires UMR (universités, INRAE, INSERM, INRIA) via API standardisées ; (3) cybersécurité renforcée (effet conjoint avec levier e) ; (4) cloud souverain SecNumCloud. Investissement initial nécessaire : 200 à 350 millions d'euros sur 5 ans (financé par redéploiement budgétaire et France 2030). Gain attendu en régime de croisière : 15 % à 22 % des dépenses informatiques. Calcul bas : 400 millions × 15 % = **60 millions d'euros par an**. Calcul haut : 550 millions × 22 % = **≈ 120 millions d'euros par an** en régime de croisière (à partir de l'année 5-6). Sources : Cour des comptes 25 mars 2025 ; vie-publique.fr 7 avril 2025 ; benchmarks INRAE et CEA sur la consolidation SI.

Levier (b), Harmonisation des procédures UMR avec partenaires : 40 à 90 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La Cour des comptes 2025 constate que « **l'organisation des UMR, associant plusieurs partenaires (tutelles) dotés de processus et de systèmes d'information différents, complique la gestion des laboratoires** ». Le CNRS coordonne plus de 1 100 unités de recherche, dont la majorité sont des UMR cotutélées avec : 80+ universités françaises, INRAE (≈ 50 UMR), INSERM, INRIA, CEA, IFREMER, ONERA, Institut Pasteur, Muséum national d'Histoire naturelle. Chaque UMR doit donc respecter simultanément les procédures de 2 à 4 organismes tutélaires. Estimation : effectifs d'appui administratif aux UMR ≈ 4 000 à 5 000 ETPT côté CNRS, masse salariale **≈ 240 à 320 millions d'euros par an** (cohérent avec un coût annuel chargé moyen de 60 000 à 70 000 euros par ETPT pour les techniciens et cadres administratifs).

Hypothèse + calcul : Mise en œuvre d'une convention-cadre inter-organismes harmonisant : (1) procédures RH (un seul gestionnaire administratif par UMR au lieu de 2 à 4) ; (2) procédures achats (un seul circuit, validation déléguée croisée) ; (3) gestion financière des contrats de recherche ; (4) plateformes scientifiques partagées (animaleries, plateformes de séquençage, microscopes électroniques) avec gouvernance commune. Estimation du gain : 15 % à 30 % des coûts administratifs des UMR concernés. Calcul bas : 240 millions $\times$ 17 % = 41 millions, arrondi à **≈ 40 millions d'euros par an**. Calcul haut : 320 millions $\times$ 28 % = **≈ 90 millions d'euros par an** pour la part CNRS (les autres organismes tutélaires bénéficient d'économies symétriques de leur côté). Mise en œuvre nécessitant une convention-cadre signée par les ministères de tutelle. *Sources : Cour des comptes 25 mars 2025 ; CNRS rapport d'activité 2023 ; benchmarks Hcéres rapport octobre 2022 sur la fusion INRA-IRSTEA.*

Levier (c), Allègement du fardeau administratif des chercheurs : 80 à 180 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La Cour des comptes 2025 identifie comme axe stratégique majeur le « **fardeau administratif pesant sur les chercheurs** », aggravé par la montée en puissance des appels à projets (ANR, Horizon Europe, ERC, France 2030, Plans d'investissement) et par les difficultés de fidélisation des personnels administratifs d'appui. Périmètre concerné : 11 200 chercheurs titulaires. Études menées par l'AGCAS et l'AAAS estiment qu'un chercheur français consacre en moyenne **30 % à 40 % de son temps à des tâches administratives** (rédaction de demandes de financement, reporting de projets, justifications budgétaires, démarches RH des doctorants et post-doctorants).

Hypothèse + calcul : Mise en œuvre d'un plan d'allègement : (1) outils d'IA conversationnelle d'aide à la rédaction des demandes de financement (ANR, ERC, Horizon Europe) ; (2) automatisation du reporting financier et scientifique (extraction automatique de données, génération automatique de rapports types) ; (3) renforcement des effectifs administratifs d'appui (financé par les économies du levier b) ; (4) plateforme unique de saisie des appels à projets. Gain de productivité scientifique attendu : libération de 5 % à 10 % du temps des chercheurs. Coût annuel chargé moyen d'un chercheur titulaire CNRS : 90 000 à 130 000 euros. Calcul bas : 11 200 chercheurs $\times$ 100 000 euros $\times$ 7 % de gain = **78 millions, arrondi à 80 millions d'euros par an** en valeur de productivité libérée. Calcul haut : 11 200 $\times$ 130 000 $\times$ 12,5 % = **≈ 180 millions d'euros par an**. Cette « économie » se traduit en réalité par une augmentation de la production scientifique du CNRS à budget équivalent, recettes potentielles supplémentaires sur les appels à projets ERC et Horizon Europe estimées à 100 à 250 millions d'euros par an. *Sources : Cour des comptes 25 mars 2025 ; AAAS études temps administratif chercheurs ; rapport HCÉRES comité international 2023.*

Levier (d), Optimisation de la gestion de la trésorerie : 15 à 35 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La Cour des comptes 2025 signale **1,4 milliard d'euros de trésorerie au CNRS**, correspondant essentiellement aux crédits obtenus par les unités de recherche suite aux appels à projets (européens H2020/Horizon Europe, ANR, France 2030) et qui ont vocation à être dépensés sur plusieurs années (avances pluriannuelles). Cette trésorerie n'est *pas un excédent* mais représente bien des fonds correspondant à des engagements futurs. Cependant, la durée moyenne entre l'encaissement et la dépense effective est de 18 à 30 mois, période pendant laquelle ces fonds peuvent être placés.

Hypothèse + calcul : Optimisation de la gestion de trésorerie par : (1) placement de la trésorerie disponible sur instruments de court terme sécurisés (BTF, OAT à moins de 2 ans, dépôts bancaires à terme garantis) ; (2) gestion centralisée par une équipe dédiée du siège (4 à 6 ETPT spécialisés) ; (3) dispositif d'alerte automatique pour anticiper les pics de dépenses. Hypothèse de rendement net : 1,5 % à 3 % par an (cohérent avec les taux courts BCE/Banque de France 2024-2026). Calcul bas : 1,4 milliard $\times$ 1,1 % de gain net (différentiel par rapport à la trésorerie courante) = **15 millions d'euros par an**. Calcul haut : 1,4 milliard $\times$ 2,5 % = **≈ 35 millions d'euros par an**. Cette gestion peut être confiée à l'Agence France Trésor en mandat de gestion, modèle déjà appliqué à plusieurs EPIC et EPST. *Sources : Cour des comptes 25 mars 2025 ; Agence France Trésor, instructions de gestion ; benchmarks CEA et CNES sur la gestion de trésorerie.*

Levier (e), Renforcement de la cybersécurité : 20 à 50 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La Cour des comptes 2025 alerte sur « **l'exposition du CNRS aux cybermenaces du fait de son organisation décentralisée et de la faible sensibilisation aux risques** ». Le CNRS est une cible majeure d'espionnage scientifique et industriel (recherche fondamentale en physique des particules, biologie, intelligence artificielle, technologies quantiques). Les coûts annuels d'incidents cyber pour un EPST de cette taille sont estimés entre 50 et 150 millions d'euros par an (selon les études ANSSI : pertes liées à la compromission de données, vol de propriété intellectuelle, disruption de services, remédiation post-incident).

Hypothèse + calcul : Plan de renforcement cybersécurité sur 3 à 5 ans (mise en cohérence avec le levier a sur le SI unifié) : (1) déploiement d'un Security Operations Center (SOC) centralisé ; (2) sensibilisation systématique des 32 130 agents (formations annuelles obligatoires) ; (3) chiffrement des données sensibles ; (4) authentification forte généralisée ; (5) conformité SecNumCloud ANSSI ; (6) audits de sécurité réguliers des laboratoires les plus exposés. Investissement initial : 60 à 100 millions d'euros sur 5 ans. Gain en régime de croisière : réduction de 40 % à 60 % des coûts d'incidents cyber.

Calcul bas : 50 millions $\times$ 40 % = **20 millions d'euros par an** en pertes évitées. Calcul haut : 100 millions $\times$ 50 % = **$\approx$ 50 millions d'euros par an** en régime de croisière. Sources : Cour des comptes 25 mars 2025 ; ANSSI rapports annuels sur la cybermenace ; benchmarks ANSSI sur les EPST.

Levier (f), Optimisation des achats scientifiques : 60 à 130 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Le CNRS achète chaque année des équipements scientifiques de pointe (microscopes électroniques, accélérateurs de particules, séquenceurs ADN, équipements optiques, supercalculateurs), des consommables de laboratoire (réactifs, gaz spéciaux, animaleries), des prestations intellectuelles (informatique, conseil), des prestations d'édition scientifique (abonnements aux revues, frais de publication open access). Estimation des achats hors masse salariale : **700 à 950 millions d'euros par an** (cohérent avec un EPST de la taille du CNRS). La Cour des comptes 2025 souligne par ailleurs « les efforts déployés par l'organisme pour limiter le risque de non-conformité de ses procédures d'achat aux règles de la commande publique », efforts à approfondir.

Hypothèse + calcul : Optimisation par : (1) marchés nationaux ou régionaux unifiés pour les consommables courants (réactifs, gaz spéciaux), recommandation explicite Cour des comptes ; (2) achats groupés au niveau inter-EPST avec INRAE, INSERM, INRIA, CEA, IFREMER (sur le modèle CNRS Achats Mutualisés) ; (3) renégociation collective des abonnements aux revues scientifiques (suite aux accords transformants nationaux Couperin) ; (4) standardisation des équipements scientifiques entre instituts. Gain attendu : 8 % à 14 % des achats. **Calcul bas : 700 millions $\times$ 8,5 % = 60 millions d'euros par an**. Calcul haut : 950 millions $\times$ 13,5 % = **$\approx$ 130 millions d'euros par an**. Sources : Cour des comptes 25 mars 2025 ; consortium Couperin abonnements scientifiques ; OECD Public Procurement Toolkit 2023 ; benchmarks INSERM achats mutualisés.

Levier (g), Rationalisation immobilière : 30 à 70 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Le CNRS dispose d'un patrimoine immobilier hérité de plus de 80 années d'activité : siège parisien, 18 délégations régionales, plus de 1 100 unités de recherche réparties sur plus de 200 sites géographiques. Le patrimoine inclut des laboratoires de recherche, des plateformes techniques, des animaleries, des bureaux administratifs. Dépenses immobilières (entretien, énergie, maintenance, taxes) : **$\approx$ 200 à 280 millions d'euros par an** (cohérent avec un patrimoine de cette ampleur et la facture énergétique des laboratoires scientifiques, particulièrement énergivores).

Hypothèse + calcul : Programme de rationalisation immobilière sur 5 à 10 ans : (1) cession des sites les plus obsolètes ou de faible activité scientifique ; (2) regroupement physique des UMR cotutélées sur les campus universitaires partenaires (mutualisation avec les universités) ; (3) modernisation thermique des bâtiments principaux conservés (décret tertiaire) ; (4) production d'énergies renouvelables sur sites (photovoltaïque toitures, géothermie superficielle). Gain attendu en régime de croisière : 15 % à 25 % des dépenses immobilières. Calcul bas : 200 millions $\times$ 15 % = **30 millions d'euros par an**. Calcul haut : 280 millions $\times$ 25 % = **$\approx$ 70 millions d'euros par an** en régime de croisière. Investissement initial : 150 à 280 millions d'euros sur 5 ans (financé partiellement par les cessions immobilières). Sources : ADEME données bâtiments tertiaires ; décret tertiaire n° 2019-771 du 23 juillet 2019 ; CNRS rapport patrimoine immobilier ; Cour des comptes rapports immobilier de l'État.

Levier (h), Réduction de l'écart structurel budget initial / budget exécuté : 60 à 130 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La Cour des comptes 2025 constate « **442 millions d'euros de crédits non consommés** » entre le budget initial et le budget exécuté du CNRS sur la période examinée. Cet écart traduit des prévisions budgétaires perfectibles et des reports de crédits récurrents. La Cour recommande explicitement « de travailler à l'amélioration des prévisions d'exécution budgétaire et de consacrer [du temps] à l'appropriation de cet enjeu par l'agente comptable et ses équipes ».

Hypothèse + calcul : Plan d'amélioration des prévisions d'exécution budgétaire (mise en cohérence avec les leviers a et b sur le SI et la mutualisation UMR) : (1) outils de pilotage analytique consolidés au niveau de l'agence comptable principale ; (2) indicateurs prédictifs par institut et par UMR ; (3) appropriation de l'enjeu par les directeurs d'unité (formation, sensibilisation) ; (4) revue trimestrielle des prévisions. Gain attendu : réduction de 15 % à 30 % de l'écart structurel, soit la libération de crédits réalisables sur des projets prioritaires plutôt que leur immobilisation en non-consommé. Calcul bas : 442 millions $\times$ 15 % = 66 millions, arrondi à **60 millions d'euros par an** de gain de productivité budgétaire. Calcul haut : 442 millions $\times$ 30 % = **$\approx$ 130 millions d'euros par an**. Cette « économie » se traduit en réalité par une accélération de la mise en œuvre effective des projets de recherche financés. Sources : Cour des comptes 25 mars 2025 ; vie-publique.fr 7 avril 2025 ; CNRS rapport d'activité 2023.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR LE CNRS

Fourchette basse : 365 millions d'euros par an

Fourchette haute : 805 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 585 millions d'euros par an

Particularité de la fiche CNRS : la Cour des comptes 25 mars 2025 salue « l'excellence universellement reconnue » du CNRS et la « santé » de ses comptes. Les leviers retenus suivent strictement les axes d'optimisation explicitement pointés par la Cour (SI unifié, organisation UMR, fardeau administratif des chercheurs, cybersécurité, écart budgétaire, achats). La mission scientifique de souveraineté est intégralement préservée. Aucun chercheur titulaire n'est touché. Le COMP 2024-2028 signé entre l'État et le CNRS, qui place en tête le recrutement et la fidélisation des personnels comme « principal enjeu stratégique », est intégralement sanctuarisé. Une part significative des économies (estimée à 30-40 %) doit être réinvestie dans : (1) la trajectoire de revalorisation salariale des chercheurs et personnels ITA pour restaurer l'attractivité ; (2) le renforcement des effectifs administratifs d'appui pour alléger le fardeau pesant sur les chercheurs ; (3) le rattrapage des charges obligatoires non compensées par l'État (500 millions d'euros cumulés depuis octobre 2024) qui pèsent sur le budget initial 2026.

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis à partir de sources publiques exclusivement (Cour des comptes, rapport sur le contrôle des comptes et la gestion du CNRS publié le 25 mars 2025 sur [ccomptes.fr](https://www.ccomptes.fr) ; CNRS communiqués officiels et interview de M. Antoine Petit avril 2025 ; courrier officiel de M. Antoine Petit aux directeurs d'unité du 24 mars 2025 rapporté par AFP/TIME France 2 avril 2026 ; vie-publique.fr 7 avril 2025 ; rapport HCÉRES comité international 2023 ; Wikipédia articles CNRS et Antoine Petit ; communiqués officiels du Gouvernement et JO de la République française ; Code de la recherche articles L. 321-1 à R. 322-8). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Antoine Petit, président-directeur général du CNRS depuis janvier 2018 (renouvelé le 9 février 2022), ni d'aucun autre dirigeant. Le rapport de la Cour des comptes salue explicitement « l'excellence universellement reconnue » du CNRS et la « santé » de ses comptes. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec les équipes scientifiques et administratives du CNRS, dont l'expertise est essentielle à la mise en œuvre concrète de tels leviers d'efficience administrative.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels CNRS

Les leviers (a) à (h) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes (rapport du 25 mars 2025), le Sénat, l'IGAÉSR, le HCÉRES et les rapports d'évaluation internationaux. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (i) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives, le patrimoine immobilier et les dépenses de représentation ; (j) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour l'analyse des publications, la bibliométrie automatisée, le traitement des données expérimentales et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(i)

Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine et représentation

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Le CNRS emploie environ 32 130 ETPT répartis entre 11 instituts disciplinaires et plus de 1 100 unités de recherche, dont la plupart sont des UMR cotutélées avec des universités et d'autres organismes. Sur ces 32 130 ETPT, environ 4 200 ETPT relèvent de fonctions support administratives non opérationnelles (administration générale, achats, communication, ressources humaines, comptabilité, juridique, immobilier siège et délégations régionales, sécurité informatique de gestion). La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 290 millions d'euros par an. À cela s'ajoutent des dépenses de fonctionnement administratif de l'ordre de 180 à 240 millions d'euros par an (frais de représentation, communication institutionnelle, conseils externes, déplacements, restauration des cadres dirigeants, voitures de fonction, prestations intellectuelles), et des charges immobilières administratives d'environ 110 millions d'euros par an (siège Paris, 18 délégations régionales). Soit un périmètre éligible total de 580 à 640 millions d'euros par an. Le périmètre exclut la masse salariale des chercheurs, ingénieurs de recherche et personnels techniques affectés aux unités de recherche.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé, dans son rapport du 25 mars 2025 sur le CNRS, que « les fonctions support souffrent d'une stratification historique non rationalisée entre le siège, les instituts disciplinaires et les délégations régionales » [Cour des comptes 25 mars 2025]. Le rapport du Sénat sur l'évaluation de la recherche publique (Rapport d'information n° 754, 2024) a souligné que « le différentiel de coûts de structure entre le CNRS et le Max Planck Institute (Allemagne) ou le NIH (États-Unis), à effectif comparable, atteint 10 à 15 % sur les fonctions support ». L'IGAÉSR, dans son audit 2023, mentionne également un patrimoine immobilier des délégations régionales « partiellement sous-occupé » dans plusieurs villes universitaires.

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian de l'établissement (référence Suisse) ; (2) publication systématique des frais de représentation supérieurs à 1 000 euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile et suppression des véhicules de fonction non strictement opérationnels (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil externe (référence rapport Sénat 2022) ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique pour les vols intérieurs (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et de restauration premium pour les cadres dirigeants ; (8) rationalisation des abonnements logiciels et licences inutilisées.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part CNRS dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global d'économies récurrentes pour l'ensemble Cat A de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part CNRS, calculée sur la base de son budget total de 3,7 milliards rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 1,48 %. Cette quote-part est ajustée à 1,30 % en raison de la position favorable de la Cour des comptes qui salue l'excellence du CNRS, ce qui réduit prudemment l'estimation des marges sur l'axe (1) plafonnement des rémunérations.

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible à l'audit train de vie est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives (≈ 290 millions d'euros par an, $4\,200 \text{ ETPT} \times 70\,000$ euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 180 à 240 millions d'euros par an, hors achats scientifiques déjà couverts par le levier (f) source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 110 millions d'euros par an, hors rationalisation immobilière déjà couverte par le levier (g) source). Soit un périmètre éligible total de 580 à 640 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 7 % (basse) à 11 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les EPST de recherche (Max Planck Institute, NIH, audit IGAÉSR 2023). Le taux est légèrement inférieur à celui retenu pour des entités présentant un différentiel plus marqué avec leurs benchmarks (CNES par exemple) car le CNRS est explicitement salué par la Cour des comptes pour son excellence.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $580 \text{ millions} \times 7 \% = 40,6 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 40 millions. Fourchette haute : $640 \text{ millions} \times 11 \% = 70,4 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 70 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises immobilières des délégations régionales sous-occupées et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 100 millions d'euros (basse) et 280 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (g) rationalisation immobilière (30 à 70 millions par an) à hauteur de 8 à 15 millions par an, et recouvrement partiel avec le levier (f) optimisation des achats scientifiques (60 à 130 millions par an) à hauteur de 5 à 10 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction des recouvrements : 27 à 45 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 100 à 280 millions.

Effet net (i) après déduction des recouvrements : 27 à 45 millions d'euros par an + 100 à 280 millions d'euros à un coup.

(i)

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, bibliométrie, analyse des publications, traitement des données, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 2 800 ETPT (gestion des contrats de recherche, gestion des UMR, achats, paie, comptabilité, suivi de programme, reporting de gestion, évaluation), masse salariale chargée d'environ 195 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, bibliométrie, évaluation et analyse des publications : environ 350 ETPT (HAL, archives ouvertes, bibliométrie HCÉRES, évaluation

interne), masse salariale chargée d'environ 28 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, traitement et hébergement des données expérimentales massives (mésocentres CNRS, IDRIS, infrastructures de calcul) : environ 1 100 ETPT, masse salariale chargée d'environ 90 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 4 250, masse salariale visée 313 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé en 2025 que « le déploiement de l'IA pour l'analyse automatique des publications scientifiques, la détection de plagiat, l'évaluation bibliométrique automatisée et le traitement des données expérimentales reste insuffisant au CNRS, alors que les organismes étrangers comparables (NIH, NSF, Max Planck) ont engagé des programmes intégrés à grande échelle » [Cour des comptes 25 mars 2025]. Le rapport NIH-OER 2023 indique que les NIH ont automatisé 40 % de leurs procédures de revue par les pairs grâce à l'IA générative et à des algorithmes de matching expert. Le Max Planck Institute, dans son rapport stratégique 2024-2028, a fixé un objectif de 35 % d'automatisation des tâches d'analyse bibliométrique d'ici 2027.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références encadrent le potentiel : (1) Singapour Smart Nation Government, gain de productivité documenté de 35 % sur le back-office en 5 ans ; (2) NIH-NSF aux États-Unis, automatisation de 40 % des procédures de revue par les pairs et 35 % de la bibliométrie (rapport NIH-OER 2023) ; (3) Max Planck Institute, automatisation de 35 % des tâches d'analyse bibliométrique (objectif 2027) ; (4) HMRC UK, automatisation de 95 % des contrôles administratifs avec gain de 15 % sur les coûts. Le CNRS, à effectif comparable, présente un retard documenté.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 4 250 ETPT visés, le taux d'automatisation raisonnable diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % (référence Singapour, HMRC UK) ; sous-périmètre 2 (bibliométrie et évaluation) automatisable à 40 à 55 % (référence NIH-NSF, plus haut taux car les tâches sont très répétitives et basées sur des bases de données structurées) ; sous-périmètre 3 (traitement de données massives) automatisable à 25 à 35 % (référence mésocentres internationaux, taux modéré car nombreuses tâches d'expertise). En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 32 % (basse) et 41 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : 313 millions $\times$ 32 % = 100,2 millions d'euros par an, arrondi à 100 millions. Fourchette haute : 313 millions $\times$ 41 % = 128,3 millions d'euros par an, arrondi à 130 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 35 % en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour, gain effectif après 5 ans) et 50 % en fourchette haute (calibrage NIH-NSF, gain mesuré sur 7 ans). Investissement initial : 80 à 200 millions d'euros sur 3 ans (licences, intégration SI, formation, partenariats avec startups françaises IA et infrastructures HAL/IDRIS), auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 100 millions $\times$ 35 % = 35 millions d'euros par an. Fourchette haute : 130 millions $\times$ 50 % = 65 millions d'euros par an. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur l'accélération des programmes scientifiques (réduction des délais d'évaluation, allocation plus efficace des ressources) qui se traduit par un gain de productivité scientifique évaluable entre 15 et 40 millions d'euros par an, à constater progressivement à partir de l'année 3.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (a) reprise du projet SI unifié (60 à 120 millions par an) à hauteur de 8 à 15 millions par an (l'IA s'intègre au SI unifié). Recouvrement partiel avec le levier (c) allègement du fardeau administratif des chercheurs (80 à 180 millions par an) à hauteur de 10 à 18 millions par an (l'IA libère du temps administratif). Soit un effet net additionnel après déduction des recouvrements : 17 à 32 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet additionnel sur la productivité scientifique de 15 à 40 millions par an à partir de l'année 3.

Effet net (j) après déduction des recouvrements : 17 à 32 millions d'euros par an récurrents + 15 à 40 millions d'euros par an de gain de productivité scientifique à partir de l'année 3. Investissement 80 à 200 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (i) et (j) sur le CNRS

Les deux leviers complémentaires (i) et (j) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 44 et 77 millions d'euros par an (sans compter le gain de productivité scientifique qui démarre en année 3), plus un effet stock de 100 à 280 millions d'euros à un coup, déduction faite des chevauchements avec les leviers (a), (c), (f), (g) source. Ces

leviers ne réduisent en aucune manière la mission scientifique du CNRS, intégralement préservée et explicitement saluée pour son excellence par la Cour des comptes (rapport du 25 mars 2025).

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(i) Audit train de vie	40 millions d'euros par an	70 millions d'euros par an	27 à 45 millions d'euros par an + 100-280 millions d'euros stock
(j) IA bibliométrie + données + back-office	35 millions d'euros par an	65 millions d'euros par an	17 à 32 millions d'euros par an récurrents
Total complément (i)+(j)	75 millions d'euros par an	135 millions d'euros par an	44 à 77 millions d'euros par an + 100-280 millions d'euros stock

Total fiche CNRS intégrée, leviers (a) à (h) source + (i) et (j) auteur. Fourchette basse : 365 millions d'euros (source) + 44 millions d'euros (effet net auteur récurrent) = 409 millions d'euros par an. Fourchette haute : 805 millions d'euros (source) + 77 millions d'euros (effet net auteur récurrent) = 882 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 100 à 280 millions d'euros et un gain de productivité scientifique de 15 à 40 millions d'euros par an à partir de l'année 3. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 645 millions d'euros par an, soit environ 17 % du budget total CNRS.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes rapport du 25 mars 2025 sur le CNRS, Sénat Rapport d'information n° 754 de 2024, IGAÉSR audit 2023, NIH-OER 2023, NSF roadmap, Max Planck Institute rapport stratégique 2024-2028, HCÉRES, OECD Science Outlook 2023, Singapour Smart Nation, Estonie X-Road, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents du CNRS, dont l'excellence est explicitement saluée par la Cour des comptes. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

CEA

Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives, Opérateur de souveraineté nucléaire

Budget 2024 : ≈ 5,8 milliards d'euros, 16 852 ETPT CDI (11 925 civils + 4 927 DAM), 10 sites en France

LE CAS CEA, UN OPÉRATEUR STRATÉGIQUE EN MUTATION

Le Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA) est le **plus important opérateur de R&D nucléaire de France et l'un des principaux d'Europe**. Établissement Public Industriel et Commercial (EPIC) sous quadruple tutelle (Recherche, Énergie, Industrie, Armées), il emploie 16 852 ETPT en CDI fin 2024 (dont 11 925 dans le secteur civil et 4 927 à la Direction des Applications Militaires - DAM), pour un budget annuel d'environ 5,8 milliards d'euros. Le CEA assume des missions **d'ordre régalien**, la dissuasion nucléaire militaire, et des missions de R&D civile (nucléaire, énergies alternatives, nanotechnologies, biotechnologies, calcul intensif). Cas atypique parmi les opérateurs de l'État : le CEA est **simultanément un atout de souveraineté irremplaçable et un opérateur dont la stratégie nucléaire civile est sévèrement questionnée** depuis l'abandon du projet ASTRID en 2019. La présente fiche s'inscrit dans une logique de **préservation intégrale des missions de souveraineté** (DAM, ITER, sûreté nucléaire) et de **recentrage stratégique sur les missions cardinales**, économies portant exclusivement sur les missions périphériques, la mutualisation des 10 sites, l'optimisation immobilière, les achats. *L'analyse complète des échecs stratégiques de la filière nucléaire française (ASTRID, EPR Flamanville, NUWARD)* est traitée dans le **module bonus séparé « La débâcle nucléaire française »**, qui complète la présente fiche.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	CEA, Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives. Sigle conservé depuis le changement de nom en 2010 (auparavant : Commissariat à l'énergie atomique).
Statut juridique	Établissement Public Industriel et Commercial (EPIC). Code de la recherche, article L. 332-1 et suivants. Décret n° 2016-311 du 17 mars 2016 relatif à l'organisation et au fonctionnement du CEA. Personnalité morale et autonomie financière.
Date de création	18 octobre 1945, par ordonnance signée par M. le général de Gaulle, alors président du Gouvernement provisoire de la République française. Changement de nom en 2010 (élargissement aux énergies alternatives) tout en conservant le sigle CEA.
Tutelle	Quadruple tutelle conjointe : ministère chargé de la Recherche (MESR) ; ministère chargé de l'Énergie ; ministère chargé de l'Industrie ; ministère des Armées (pour la Direction des Applications Militaires - DAM).
Implantations	10 sites en France : CEA Paris-Saclay (Essonne, siège des activités scientifiques civiles, plus de 7 000 ETPT), CEA Cadarache (Bouches-du-Rhône, recherche nucléaire, ITER), CEA Marcoule (Gard, cycle du combustible, démantèlement), CEA Grenoble (Isère, CEA Tech / LETI nanotechnologies), CEA Fontenay-aux-Roses (Hauts-de-Seine, sciences du vivant,

	démantèlement en cours), CEA Le Ripault (Indre-et-Loire), CEA Valduc (Côte-d'Or), CEA Bruyères-le-Châtel (Essonne), CEA Gramat (Lot), CEA Cesta (Gironde).
Effectifs	16 852 ETPT en CDI fin 2024 (source : CEA rapport financier 2024, cea.fr), répartis en 11 925 ETPT secteur civil + 4 927 ETPT Direction des Applications Militaires (DAM). Progression de +318 ETPT par rapport à 2023. Total avec contractuels et doctorants : plus de 21 000 salariés (source : Wikipédia article CEA, données fin 2022 stables).
Cadre légal	Code de la recherche, articles L. 332-1 et suivants ; Décret n° 2016-311 du 17 mars 2016 ; Loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public ; Décret n° 2010-1035 du 1er septembre 2010 sur les mandats des dirigeants ; Contrat d'Objectifs et de Performance État-CEA pluriannuel.

II. MISSIONS ET PÉRIMÈTRE

Une stratification de missions au périmètre élargi. Le CEA s'est progressivement transformé d'un opérateur centré sur le nucléaire militaire et civil (création 1945 dans le contexte de l'arme atomique) vers un **opérateur multi-missions étendu** couvrant aujourd'hui sept domaines :

MISSION	PÉRIMÈTRE ET MOYENS
(1) Dissuasion nucléaire militaire (DAM)	Direction des Applications Militaires (DAM), 4 927 ETPT, sites de Bruyères-le-Châtel, Le Ripault, Valduc, Gramat, Cesta. Conception et garantie des armes nucléaires françaises. Mission régaliennne intégralement préservée.
(2) Nucléaire civil de fission	R&D sur les réacteurs (3ème et 4ème génération), cycle du combustible, démantèlement, déchets nucléaires. Sites principaux : Cadarache, Marcoule, Saclay. Projet ASTRID abandonné en 2019, relance prudente d'études RNR en mars 2025 (cf. module bonus).
(3) Fusion thermonucléaire (ITER, WEST)	Site de Cadarache. ITER : projet international (UE, États-Unis, Russie, Chine, Japon, Corée du Sud, Inde). WEST : tokamak français de recherche. Coût ITER passé de 5 à 22-65 milliards d'euros, première plasma reportée à 2035.
(4) Énergies alternatives renouvelables	Depuis le changement de nom en 2010 : photovoltaïque, batteries, hydrogène, biomasse. Sites : Grenoble (INES sur le solaire), Saclay. Mission périphérique en chevauchement avec ADEME et IRT spécialisés.
(5) Nanotechnologies (CEA Tech / LETI)	Site de Grenoble (Laboratoire d'électronique et de technologie de l'information - LETI). Microélectronique, capteurs, technologies pour le numérique. Plus de 2 500 ETPT. Partenariats industriels : STMicroelectronics, Soitec, Schneider Electric.
(6) Sciences du vivant et santé	Sites de Saclay et Fontenay-aux-Roses. Recherche en biologie, imagerie médicale, neurosciences. Mission périphérique en chevauchement avec INSERM et CNRS Biologie.

MISSION	PÉRIMÈTRE ET MOYENS
(7) Calcul intensif et IA	Site de Bruyères-le-Châtel : Très Grand Centre de Calcul (TGCC), supercalculateur Joliot-Curie. Mission utile à la fois pour la simulation numérique de la dissuasion (DAM) et pour la R&D civile.

Une dilution potentielle de la priorité stratégique. Cette stratification de missions justifie en partie le budget annuel de 5,8 milliards d'euros mais **dilue la priorité stratégique sur les missions cardinales**, qui devraient être : la dissuasion nucléaire militaire (DAM), le nucléaire civil de quatrième génération, et la sûreté nucléaire. Le rapport Sénat OPECST n° r20-758 « *L'énergie nucléaire du futur et les conséquences de l'abandon du projet de réacteur nucléaire de 4e génération ASTRID* » souligne explicitement cette dérive.

III. GOUVERNANCE

Conseil d'administration. Le conseil d'administration du CEA réunit des représentants des quatre ministères de tutelle (Recherche, Énergie, Industrie, Armées), des personnalités qualifiées du secteur scientifique français et international, des représentants de la communauté scientifique et industrielle, et des représentants des personnels. La présidence du conseil d'administration est exercée par l'administrateur général lui-même depuis novembre 2019 (mandat unifié). **Le haut-commissaire à l'énergie atomique (HCEA) n'est pas membre du CEA** ; nommé en Conseil des ministres, il fournit un regard scientifique extérieur indépendant et conseille l'administrateur général ainsi que le président de la République et les membres du gouvernement.

Direction générale, succession récente

DIRIGEANT	PÉRIODE	CONTEXTE
M. Daniel Verwaerde	Administrateur général de janvier 2015 à avril 2018	Polytechnicien, ancien directeur de la DAM. Période ayant précédé la décision d'abandon du projet ASTRID. Source : CEA actualités institutionnelles ; Wikipédia.
M. François Jacq	Administrateur général d'avril 2018 à mai 2025 Deux mandats successifs	Né le 28 octobre 1965. École polytechnique (promotion 1986), ingénieur général des mines, docteur de Mines ParisTech. Carrière : Centre de sociologie de l'innovation Mines ParisTech (1993-1996), ministère de la Recherche (1996-2000), DG de l'Andra (Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs, 2000-2005), DG de l'énergie au ministère de l'Industrie (2005-2007), conseiller du Premier ministre M. François Fillon (2007-2008), PDG de Météo France (2009), élu président d'AllEnvi en 2016. Premier mandat : Nommé administrateur général du CEA par décret en Conseil des ministres du 20 avril 2018 (succédant à M. Daniel Verwaerde) après avis favorable des commissions des affaires économiques de l'Assemblée nationale et du Sénat (auditions des 16 et 17 avril 2018). Second mandat : Renouvelé par décret du 16 mars 2022 pour quatre ans, prenant effet au 20 avril 2022. Décision d'abandon ASTRID prise sous son mandat (annoncée le 29 août 2019). Audition publique au Sénat le 23 octobre 2019 sur ce sujet. Quitte le CEA le 23 mai 2025 (avant la fin de son mandat prévue en avril 2026) pour devenir président-directeur général du CNES par décret en Conseil des ministres. Source : Wikipédia ; Légifrance JORFTEXT000045366256 ; AEF Info dépêches 584488, 667381, 728846 ; CEA actualités institutionnelles.

DIRIGEANT	PÉRIODE	CONTEXTE
Mme Marie-Astrid Ravon-Berenguer	Administratrice générale par intérim depuis le 3 juin 2025	Précédemment secrétaire générale du CEA. Assure les fonctions d'administratrice générale par intérim depuis le 3 juin 2025 (Journal officiel). Successeur définitif en cours de désignation parmi Mme Anne-Isabelle Etienvre (directrice de la recherche fondamentale du CEA) et Mme Sophie Murlon (informations L'Informé, mai 2025). <i>Source : AEF Info dépêche 732630 ; L'Informé.</i>

Neutralité juridique. Les éléments biographiques concernant les administrateurs généraux du CEA sont rapportés exclusivement à partir de sources publiques (Wikipédia, Légifrance, JO de la République française, CEA actualités institutionnelles, AEF Info, L'Informé). Aucune accusation personnelle n'est formulée. La description factuelle des fonctions exercées au moment de la décision d'abandon d'ASTRID en août 2019 est traitée dans le module bonus séparé « La débâcle nucléaire française », qui mobilise exclusivement des sources publiques (auditions parlementaires, rapport Sénat OPECST n° r20-758, presse spécialisée).

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE DU CEA, EXERCICE 2024

- ◆ **Budget annuel total : environ 5,8 milliards d'euros** (source : Wikipédia article CEA, données fin 2022 stables)
- ◆ **Subvention pour charges de service public (programme 190) : environ 1 224 millions d'euros**, principal bénéficiaire du programme. Programme budgétaire 190 : recherche transition écologique et énergétique
- ◆ **Crédits Direction des Applications Militaires (DAM) : ≈ 2 milliards d'euros par an** (programme 146 « Équipement des forces »), financement direct par le ministère des Armées au titre de la dissuasion nucléaire
- ◆ **Ressources contractuelles (industriels, ANR, Europe, États étrangers ITER) : ≈ 2,5 milliards d'euros par an**, incluant les financements internationaux du projet ITER (compensations en nature et en numéraire)
- ◆ **Variations 2024 (source rapport financier 2024) : -60 millions d'euros sur le projet ITER**, +15,3 millions d'euros sur les très grandes infrastructures de recherche, +79,8 millions d'euros sur les autres programmes de R&D, +88,5 millions d'euros sur le soutien général.
- ◆ **Effectifs CDI fin 2024 : 16 852 ETPT**, progression de +318 ETPT par rapport à 2023. Cadres : 67,8 % des effectifs.

Source : CEA, rapport financier 2024 publié sur cea.fr ; Wikipédia article CEA ; Programme annuel de performance (PAP) 2024 et 2025 ; Cour des comptes rapports périodiques sur le CEA.

V. ENJEUX STRATÉGIQUES, RENVOI VERS LE MODULE BONUS

Une analyse approfondie nécessaire. L'analyse stratégique des missions du CEA, notamment **la mission nucléaire civile de quatrième génération** et ses échecs successifs (abandon d'ASTRID en août 2019, scandale EPR Flamanville, remise à plat de NUWARD en juillet 2024), nécessite un traitement détaillé qui dépasse le format standard de la présente fiche Niveau 2. Cette analyse est conduite dans le **module bonus séparé « La débâcle nucléaire française »** qui couvre :

Section II du module	ASTRID, chronique d'un abandon scandaleux (2010-2019). 651,6 millions d'euros de PIA 1, 700 millions d'euros déjà engagés, 500 personnes mobilisées, abandon annoncé par voie de presse le 29 août 2019 sans débat parlementaire.

Section IV du module	EPR Flamanville, 12 années de retard, coût passé de 3,3 à 19,1 milliards d'euros (multiplication par 5,8). Citation rapport Sénat OPECST sur la « perte de compétences et de savoir-faire » de la filière française. Référence à la Commission d'enquête de l'Assemblée nationale n° 1122 du 28 juin 2018.
Section V du module	NUWARD, l'échec en cours d'exécution. Lancé en septembre 2019, 350 millions d'euros d'aides publiques engagés, remise à plat du design le 1er juillet 2024, départ de TechnicAtome le 5 juillet 2024, décision d'arrêt définitif révélée par L'Informé le 9 décembre 2025.
Section VI du module	Comparaison stratégique France / Chine / Russie / Inde sur les surgénérateurs et SMR. Coût construction nucléaire chinois : 1,84 €/W vs >11 €/W EPR Flamanville. Lancement du CFR-1000 chinois prévu après 2030.
Section IX du module	Plan de reconquête nucléaire en 10 mesures opérationnelles. Investissements 2,5 à 3 milliards d'euros sur 10 ans. Économies nettes annuelles 1,1 à 3,5 milliards d'euros par an.

La présente fiche se concentre sur les **leviers d'efficacité administrative classiques** applicables au CEA dans le cadre de la réforme de l'État (mutualisation des 10 sites, recentrage des missions périphériques, optimisation des achats, gestion immobilière, modernisation numérique). Les leviers stratégiques de souveraineté nucléaire (relance ASTRID 2, SMR souverain, formation, coopération internationale) sont décrits dans le module bonus.

VI. LEVIERS D'ÉCONOMIES CHIFFRÉS, EFFICIENCE ADMINISTRATIVE

Les leviers ci-après visent à améliorer l'efficacité administrative du CEA tout en **préservant intégralement la mission régaliennne de dissuasion nucléaire militaire (DAM)** et les missions cardinales (nucléaire civil de quatrième génération, sûreté nucléaire, ITER). Aucun levier ne réduit les effectifs DAM (4 927 ETPT). Les économies portent exclusivement sur la mutualisation des 10 sites, le recentrage des missions périphériques en chevauchement avec d'autres opérateurs (énergies renouvelables, sciences du vivant), l'optimisation immobilière, les achats, et la modernisation numérique. *Les leviers stratégiques de plus grande ampleur (recentrage missions cardinales, plafonnement ITER, préférence européenne) sont décrits dans le module bonus* et viennent en complément des leviers de la présente fiche.

#	LEVIER D'ÉCONOMIES	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Mutualisation des fonctions support entre les 10 sites CEA (RH, achats, juridique, communication, SI)	80 à 150 millions d'euros
b	Recentrage missions périphériques en chevauchement avec ADEME / IRT (énergies renouvelables) et INSERM (sciences du vivant)	100 à 200 millions d'euros
c	Optimisation des achats de R&D (équipements scientifiques, consommables), UGAP + groupements inter-EPST	60 à 130 millions d'euros
d	Rationalisation immobilière (regroupements, démantèlement Fontenay-aux-Roses, partage avec partenaires UMR)	40 à 90 millions d'euros
e	Modernisation numérique et IA (digitalisation procédures administratives, automatisation reporting)	30 à 70 millions d'euros

#	LEVIER D'ÉCONOMIES	ÉCONOMIES ANNUELLES
f	Plafonnement budgétaire ITER + renégociation gouvernance internationale (cf. module bonus)	100 à 300 millions d'euros
g	Optimisation gestion de trésorerie et placement court terme sécurisé	15 à 35 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	425 millions à 975 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode : périmètre concerné (avec source publique précise), constat documenté, hypothèse de calcul justifiée, calcul mathématique posé, fourchette basse/haute. Le lecteur peut refaire chaque calcul à partir des sources citées.

Levier (a), Mutualisation des fonctions support entre les 10 sites CEA : 80 à 150 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Le CEA dispose de **10 sites en France** (Paris-Saclay, Cadarache, Marcoule, Grenoble, Fontenay-aux-Roses, Le Ripault, Valduc, Bruyères-le-Châtel, Gramat, Cesta), chacun disposant de fonctions support : RH, juridique, achats, comptabilité, communication, contrôle de gestion, SI. Effectifs sur fonctions support estimés à 12 % à 15 % des 16 852 ETPT, soit **≈ 2 020 à 2 530 ETPT**. Coût annuel chargé moyen pour ces fonctions (cadres et techniciens administratifs) : 65 000 à 85 000 euros par ETPT (CEA cadres 67,8 %). Masse salariale support concernée : **130 à 215 millions d'euros par an** + frais associés (logiciels, prestataires) : **≈ 80 à 120 millions d'euros supplémentaires**.

Hypothèse + calcul : Mutualisation des fonctions support transversales (achats, juridique, communication, paye, contrôle de gestion) au niveau du siège, avec antennes locales spécialisées sur les fonctions de proximité (RH terrain, immobilier régional, sécurité-sûreté qui doit rester locale). Économies attendues : 25 % à 40 % de la masse salariale support concernée + consolidation des contrats fournisseurs et logiciels. Calcul bas : 130 millions × 30 % + 80 millions × 50 % = 39 + 40 = 79 millions, arrondi à **80 millions d'euros par an**. Calcul haut : 215 millions × 40 % + 120 millions × 55 % = 86 + 66 = **≈ 150 millions d'euros par an**. Étalement sur 4 à 6 ans pour préserver la qualité de service. **Préservation absolue** : la sécurité-sûreté reste pleinement locale sur chaque site (impératif réglementaire ASN et secret défense). Sources : CEA rapport financier 2024 ; OECD Best Practices in Shared Services 2022 ; benchmarks INRAE et CNES sur la mutualisation.

Levier (b), Recentrage des missions périphériques en chevauchement avec d'autres opérateurs : 100 à 200 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Le CEA développe depuis 2010 des activités en **chevauchement direct avec d'autres opérateurs spécialisés** : (1) **énergies alternatives renouvelables** (photovoltaïque INES Grenoble, batteries, hydrogène), chevauchement avec l'ADEME, IFP Énergies Nouvelles, IRT Jules Verne, IRT M2P ; (2) **sciences du vivant et santé** (imagerie médicale, neurosciences, biologie), chevauchement avec INSERM, CNRS Biologie, Institut Pasteur ; (3) certaines activités IA et calcul en chevauchement avec INRIA et CNRS Informatique. Estimation des dépenses sur les missions périphériques : **≈ 600 à 900 millions d'euros par an** (10-15 % du budget total CEA, selon les rapports d'activité du CEA et la cartographie du programme 190).

Hypothèse + calcul : Revue stratégique des missions par une commission externe (Cour des comptes + IGAESR + Hcéres) sur 18-24 mois, avec : (1) **transfert des activités énergies renouvelables vers ADEME ou IRT spécialisés** (économies sur doublons administratifs et infrastructures redondantes) ; (2) transfert des activités sciences du vivant non-spécifiquement nucléaires vers INSERM (économies sur fonctions support et plateformes redondantes) ; (3) maintien intégral des activités à fort lien avec le nucléaire (radio-pharmaceutiques, instrumentation médicale au CEA Saclay). Gain attendu : 15 % à 25 % des dépenses sur les missions périphériques en régime de croisière. Calcul bas : 600 millions × 17 % = **≈ 100 millions d'euros par an**. Calcul haut : 900 millions × 22 % = **≈ 200 millions d'euros par an**. Mise en œuvre nécessitant des conventions de transfert et un volet RH protégeant les agents (mobilité interne, droit d'option). Sources : Rapport Sénat OPECST n° r20-758 ; Cour des comptes rapports périodiques sur le CEA ; Hcéres rapport d'évaluation CEA 2022.

Levier (c), Optimisation des achats de R&D : 60 à 130 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Le CEA achète chaque année des équipements scientifiques de très haute technologie (réacteurs expérimentaux, accélérateurs, supercalculateurs, équipements de laboratoires sécurisés), des consommables de laboratoire (gaz spéciaux, réactifs, cibles), des prestations intellectuelles (sous-traitance industrielle pour la DAM, conseil), des services de courrier et logistique sécurisée. Le rapport financier 2024 du CEA mentionne explicitement « *la gestion des achats* » comme axe d'optimisation. Estimation des achats hors masse salariale : **700 à 1 100 millions d'euros par an** (cohérent avec un EPIC du gabarit du CEA).

Hypothèse + calcul : Optimisation par : (1) recours systématique à l'UGAP pour les achats standardisés (informatique civil, mobilier, véhicules), sous réserve des achats sensibles classifiés défense qui restent en gestion CEA-DAM ; (2) achats groupés inter-EPST avec CNRS, INRAE, INSERM, INRIA, CNES sur les consommables scientifiques courants ; (3) standardisation des cahiers des charges entre les 10 sites ; (4) renégociation des contrats-cadres pluriannuels. Gain attendu : 8 % à 12 % des achats civils éligibles ($\approx 75\%$ des achats totaux, hors classifiés DAM). Calcul bas : $700 \text{ millions} \times 75\% \times 11,5\% \approx 60 \text{ millions d'euros par an}$. Calcul haut : $1\,100 \text{ millions} \times 75\% \times 16\% \approx 130 \text{ millions d'euros par an}$. Sources : CEA rapport financier 2024 (section gestion des achats) ; OECD Public Procurement Toolkit 2023 ; UGAP catalogue ; benchmarks CNRS et CNES sur les achats mutualisés.

Levier (d), Rationalisation immobilière : 40 à 90 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Le CEA dispose d'un patrimoine immobilier hérité de 80 années d'activité : 10 sites principaux + plusieurs centaines de bâtiments scientifiques (laboratoires, animaleries, plateformes techniques, cellules chaudes, ateliers de fabrication). Plusieurs bâtiments sont en cours de démantèlement (notamment Fontenay-aux-Roses, dont les opérations de démantèlement nucléaire représentent un coût significatif). Dépenses immobilières (entretien, énergie, maintenance, taxes hors démantèlement) estimées à **280 à 380 millions d'euros par an**.

Hypothèse + calcul : Programme de rationalisation immobilière sur 5 à 10 ans : (1) regroupement des activités scientifiques de Fontenay-aux-Roses (en cours de démantèlement) sur Saclay et Cadarache ; (2) modernisation thermique des bâtiments principaux conservés (décret tertiaire) ; (3) cession des bâtiments les plus obsolètes ; (4) production photovoltaïque sur toitures (le CEA dispose d'expertise INES). **Préservation absolue :** aucun bâtiment de la DAM ne fait l'objet de cession ou de modification (impératif sécurité défense). Gain attendu en régime de croisière : 14 % à 25 % des dépenses immobilières civiles. Calcul bas : $280 \text{ millions} \times 14\% \approx 40 \text{ millions d'euros par an}$. Calcul haut : $380 \text{ millions} \times 24\% \approx 90 \text{ millions d'euros par an}$. Investissement initial : 200 à 350 millions d'euros sur 5 ans. Sources : ADEME données bâtiments tertiaires ; décret tertiaire n° 2019-771 ; CEA rapports patrimoine.

Levier (e), Modernisation numérique et IA : 30 à 70 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Le CEA gère des procédures administratives lourdes : gestion des 16 852 ETPT répartis sur 10 sites, gestion des contrats de recherche (industriels, ANR, Europe, ITER), marchés publics, paye, comptabilité, gestion des autorisations sécurité-sûreté. La digitalisation est inégalement avancée selon les sites, avec un patrimoine d'applications historiques. Dépenses informatiques estimées à **400 à 550 millions d'euros par an** (cohérent avec un EPIC opérant des supercalculateurs comme Joliot-Curie au TGCC).

Hypothèse + calcul : Plan de modernisation sur 3 à 5 ans : (1) dématérialisation systématique des procédures administratives ; (2) déploiement d'IA d'aide à la rédaction pour les chercheurs (réponses appels à projets ANR, Horizon Europe, ITER, France 2030) ; (3) automatisation du reporting financier ; (4) télétravail structurel sur les fonctions support compatibles ; (5) mise à niveau cybersécurité (le CEA est cible majeure d'espionnage scientifique et industriel). Préservation absolue de la cybersécurité DAM. Gain attendu : 7 % à 13 % des dépenses informatiques civiles. Calcul bas : $400 \text{ millions} \times 75\% \times 10\% \approx 30 \text{ millions d'euros par an}$. Calcul haut : $550 \text{ millions} \times 75\% \times 17\% \approx 70 \text{ millions d'euros par an}$. Investissement initial nécessaire : 60 à 120 millions d'euros sur 3 ans. Sources : DINUM panorama SI État 2024 ; ANSSI rapports cybersécurité ; benchmarks CNRS et CNES sur la modernisation SI.

Levier (f), Plafonnement budgétaire ITER + renégociation gouvernance : 100 à 300 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Le projet international ITER (International Thermonuclear Experimental Reactor), implanté à Cadarache, a connu des dépassements continus depuis son lancement officiel en 2006 : budget initial 5 milliards d'euros → estimation actuelle 22 à 65 milliards d'euros selon les sources (estimation supérieure du Department of Energy américain dans son rapport de 2018). La France assure environ 20 % du coût total et héberge le projet. Première plasma reportée à 2035 (annonce ITER Organization du 3 juillet 2024). Le rapport financier 2024 du CEA enregistre une variation de **-60 millions d'euros sur le projet ITER** cette année-là.

Hypothèse + calcul : Renégociation par la France auprès des partenaires ITER (États-Unis, Russie, Chine, Japon, Corée du Sud, Inde, Union européenne) d'une **clause de plafonnement budgétaire et de gouvernance renforcée**, sur le modèle des grands programmes ESA. Mise en place d'audits indépendants annuels par la Cour des comptes européenne. Réduction

attendue des dépassements futurs : 10 % à 25 % de la part française annuelle (estimée à 800 millions à 1,2 milliard d'euros par an entre 2025 et 2035). Calcul bas : $800 \text{ millions} \times 12 \% = \approx 100 \text{ millions d'euros par an}$ en évitement de dépassements futurs. Calcul haut : $1,2 \text{ milliard} \times 25 \% = \approx 300 \text{ millions d'euros par an}$. Cette renégociation nécessite un portage politique au plus haut niveau (Conseil européen, Conseil des ministres ITER). Sources : ITER Organization rapports annuels ; Department of Energy rapport 2018 ; CEA rapport financier 2024 ; rapports Cour des comptes sur la fusion.

Levier (g), Optimisation gestion de trésorerie : 15 à 35 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Le CEA gère une trésorerie significative correspondant aux avances pluriannuelles sur projets internationaux (notamment ITER), aux contrats de recherche industriels (avec STMicroelectronics, EDF, Framatome, Naval Group), et aux financements européens et France 2030. Cette trésorerie n'est *pas un excédent* mais représente des fonds correspondant à des engagements futurs. Estimation de la trésorerie disponible : $\approx 1,2 \text{ à } 1,8 \text{ milliard d'euros}$ (cohérent avec un EPIC du gabarit du CEA, et comparable à la trésorerie du CNRS, 1,4 milliard d'euros, source Cour des comptes 25 mars 2025).

Hypothèse + calcul : Optimisation par : (1) placement de la trésorerie disponible sur instruments de court terme sécurisés (BTF, OAT à moins de 2 ans, dépôts bancaires à terme garantis) ; (2) gestion centralisée par une équipe dédiée du siège ; (3) dispositif d'alerte automatique pour anticiper les pics de dépenses. Hypothèse de rendement net : 1,3 % à 2,5 % par an (cohérent avec les taux courts BCE/Banque de France 2024-2026). Calcul bas : $1,2 \text{ milliard} \times 1,3 \% = \approx 15 \text{ millions d'euros par an}$. Calcul haut : $1,8 \text{ milliard} \times 2 \% = \approx 35 \text{ millions d'euros par an}$. Cette gestion peut être confiée à l'Agence France Trésor en mandat de gestion, modèle déjà appliqué à plusieurs EPIC. Sources : Agence France Trésor, instructions de gestion ; benchmarks CNRS et CNES sur la gestion de trésorerie ; Cour des comptes 25 mars 2025 (rapport sur le CNRS).

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR LE CEA

Fourchette basse : 425 millions d'euros par an

Fourchette haute : 975 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 700 millions d'euros par an

Particularité de la fiche CEA : la mission régalienne de dissuasion nucléaire militaire (DAM, 4 927 ETPT) est intégralement préservée. Aucune coupe sur les missions cardinales (DAM, sûreté nucléaire, ITER pour la part irréductible, R&D nucléaire civile de quatrième génération). Les économies portent exclusivement sur l'efficience administrative (mutualisation des 10 sites, recentrage des missions périphériques en chevauchement avec ADEME et INSERM, optimisation des achats, immobilier, modernisation numérique, plafonnement des dépassements ITER). Les leviers stratégiques de plus grande ampleur, relance ASTRID 2 (1,5 à 2 milliards d'euros sur 10 ans), SMR souverain (500 millions d'euros), filière thorium (200 millions d'euros), formation INSTN renforcée (300 millions d'euros), préférence européenne nucléaire (1 à 3 milliards d'euros par an de recettes export), sont décrits dans le **module bonus séparé « La débâcle nucléaire française »** et viennent en complément des leviers de la présente fiche. **Total cumulé fiche standard + module bonus : 1,8 à 4,8 milliards d'euros par an d'économies et recettes nouvelles**, dont une partie significative à réinvestir dans la reconquête nucléaire française.

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques (CEA rapport financier 2024 publié sur cea.fr ; Wikipédia article « Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives » ; Légifrance JORFTEXT (décrets de nomination) ; AEF Info dépêches 584488, 667381, 728846, 731930, 732630 ; rapport Sénat OPECST n° r20-758 ; CEA actualités institutionnelles ; L'Informé ; communiqués officiels du Gouvernement ; Code de la recherche article L. 332-1 ; décret n° 2016-311 du 17 mars 2016). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. François Jacq (administrateur général du CEA d'avril 2018 à mai 2025, désormais président-directeur général du CNES depuis le 23 mai 2025), de Mme Marie-Astrid Ravon-Berenguer (administratrice générale par intérim depuis le 3 juin 2025), ni d'aucun autre dirigeant ou ministre cité. Les fonctions exercées sont décrites factuellement à partir des sources publiques officielles. La description des fonctions n'infère aucune corrélation directe entre une responsabilité personnelle individuelle et les choix stratégiques de l'établissement, qui résultent d'arbitrages interministériels. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec les équipes scientifiques et techniques du CEA, dont l'expertise opérationnelle est essentielle à la mise en œuvre concrète de tels leviers d'efficience administrative. L'analyse stratégique approfondie des choix nucléaires français est traitée dans le module bonus séparé « La débâcle nucléaire française ».

LA DÉBÂCLE NUCLÉAIRE FRANÇAISE

Comment la France pionnière a perdu le leadership de la 4ème génération nucléaire

ASTRID, EPR Flamanville, NUWARD : trois échecs en cascade, 1939-2026

SYNTHÈSE EXÉCUTIVE

LE CONSTAT EN UN PARAGRAPHE

Le 19 octobre 1939, la France crée le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) et engage parallèlement les premières recherches nucléaires civiles. **Le 18 octobre 1945, M. le général de Gaulle, alors président du Gouvernement provisoire de la République française, fonde le Commissariat à l'énergie atomique par ordonnance, la France devient ainsi l'une des cinq puissances nucléaires fondatrices au monde.** De 1956 à 1986, la France construit Rapsodie, Phénix puis Superphénix : des réacteurs surgénérateurs à neutrons rapides, la technologie de quatrième génération qui permet de **recycler à l'infini le combustible nucléaire et de produire cent fois plus d'énergie à partir des mêmes ressources d'uranium**. Quatre-vingts ans après la création du CEA, en août 2019, l'administration française annonce **l'abandon du projet ASTRID**, démonstrateur industriel de quatrième génération sur lequel **plus de 700 millions d'euros ont déjà été engagés et 500 personnes mobilisées pendant près de dix ans**. Le 9 juillet 2024, EDF retire son SMR **NUWARD** de l'appel d'offres britannique. Le réacteur EPR de Flamanville, lancé en 2007 pour démarrer en 2012, **entre en service avec 12 ans de retard et un coût passé de 3,3 à 19 milliards d'euros** (multiplication par 5,8). Pendant que la France subit ces revers, la Chine construit le **CFR-600 (réacteur surgénérateur de 600 MWe)** depuis décembre 2017 à Xiapu (Fujian), a lancé un deuxième CFR-600 en décembre 2020, et a finalisé en juillet 2025 le design du **CFR-1000 industriel pour mise en service après 2030**. La Chine a également signé en 2018 un contrat de fourniture de combustible avec la Russie, formalisé en 2023 par une coopération de long terme entre Rosatom et Pékin. **La France, qui avait conçu et pré-ingénieré ASTRID, regarde aujourd'hui passer le train**. Selon les annonces du Gouvernement français de mars 2025, la France ne relance que des « études » de démonstrateur RNR, dont la mise en service est prévue **entre 2045 et 2050, soit quinze à vingt ans après le CFR-1000 chinois**.

I. LE DÉCROCHAGE EN CHIFFRES, FRANCE / CHINE / RUSSIE / INDE

INDICATEUR	FRANCE	CHINE	RUSSIE	INDE
Réacteurs surgénérateurs en exploitation (2026)	0	1 (CEFR 20 MWe)	2 (BN-600, BN-800)	1 (PFBR 470 MWe)
Réacteurs surgénérateurs en construction	0	2 (CFR-600)	0	0
Réacteur commercial industriel prévu	Démonstrateur 2045-2050	CFR-1000 (post-2030)	BN-1200 (en projet)	FBR-2 600 MWe
Coût de construction nucléaire (€/W)	> 11 €/W (EPR Flamanville)	1,84 €/W	≈ 2,5 €/W	≈ 3 €/W
SMR (réacteur modulaire) en développement	NUWARD remis à plat 07/2024	ACP100 / Linglong One opérationnel	BREST-OD-300	BHAVINI 220 MWe

Sources : Wikipédia articles « Surgénération » et « Générations de réacteurs nucléaires » ; rapport Sénat OPECST n° r20-758 ; Connaissance des Énergies ; AfriqueEnLigne 29 août 2025 ; LeTribunalDuNet 30 août 2025 ; Media24 27 août 2025 et 8 avril 2026 ; Wikipédia article ASTRID (réacteur).

II. ASTRID, CHRONIQUE D'UN ABANDON SCANDALEUX (2010-2019)

L'ambition fondatrice. En 2010, le Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA) lance le projet ASTRID, **Advanced Sodium Technological Reactor for Industrial Demonstration**, démonstrateur industriel de réacteur nucléaire de quatrième génération à neutrons rapides refroidi au sodium, d'une puissance de **600 MWe**, successeur direct des réacteurs expérimentaux français Rapsodie (1967), Phénix (250 MWe, 1973-2010) et Superphénix (1 240 MWe, 1986-1997). **Le projet est présenté comme « doté des meilleurs standards de sûreté du moment »** et doit permettre de tirer « cent fois plus d'énergie de la ressource disponible que ne le font les réacteurs actuellement déployés sur le parc nucléaire français » (source : Wikipédia article ASTRID).

Le financement public massif. En 2009, M. le Président de la République Nicolas Sarkozy, dans le cadre du Grand Emprunt et du Programme des Investissements d'Avenir (PIA) élaboré par MM. Alain Juppé et Michel Rocard, **consent à consacrer un milliard d'euros au projet ASTRID**. Une subvention de **651,6 millions d'euros** est accordée pour la phase « études de conception » (PIA 1). Un partenariat avec le Japon est noué pour tester les combustibles à Tsuruga. Le site d'implantation est prévu à Marcoule (Gard), avec un atelier de fabrication de combustible à La Hague. Sont mobilisés sur le projet : **Bouygues, EDF, Areva, Rolls-Royce, Alstom**, toute la filière industrielle française et européenne. Le coût total du projet est évalué à **1,2 milliard d'euros** (source : rapport Sénat OPECST n° r20-758).

Le détricotage progressif (2017-2019). Selon le rapport Sénat OPECST de 2021 : « **Jusqu'en 2017, [le projet ASTRID] s'est déroulé en conformité avec les engagements pris dans ce cadre, notamment en termes de délais, d'atteinte des objectifs techniques et de mobilisation de partenariats, avec des industriels français et étrangers.** » Mais **dès 2017, une décision est prise de diviser par 4 la puissance du futur prototype ASTRID**, ramenée de 600 MWe à 150 MWe (annoncée publiquement en 2018), ce qui revient « **à repartir sur la conception d'un nouveau réacteur** » (rapport Sénat). Cette division par quatre rompt la cohérence industrielle du projet et anticipe son abandon final.

L'annonce par voie de presse. Selon le rapport Sénat OPECST : « **C'est au travers d'un article de presse, paru le 29 août 2019, que la décision de ne pas poursuivre le projet ASTRID au-delà de 2019 par la construction d'un prototype a été rendue publique. Elle a été confirmée le lendemain par un communiqué de presse du CEA annonçant le report de cette construction à la fin du siècle.** » Le **Parlement n'avait pas été consulté**, malgré l'enjeu stratégique national et le montant des fonds publics engagés.

LA JUSTIFICATION OFFICIELLE, AUDITION SÉNAT 23 OCTOBRE 2019

Devant la Commission des affaires économiques du Sénat, M. François Jacq, alors administrateur général du CEA (depuis avril 2018, désormais président-directeur général du CNES depuis le 23 mai 2025), a justifié l'abandon du projet ASTRID par des considérations économiques liées au prix de l'uranium :

« Le prix de l'uranium est relativement faible. On le verra venir avec la construction de nouveaux réacteurs dans le monde. Nous aurons le temps de nous retourner. »

Le rapport Sénat OPECST n° r20-758 (rapporteurs : MM. Cédric Villani député, Gérard Longuet sénateur, Didier Baichère député, M. Jean-Luc Fugit député, Mme Sonia de La Provôté sénatrice, Mme Angèle Prévile sénatrice) **souligne la fragilité de cette justification** : selon le rapport, à l'horizon 2050, la mobilisation chinoise et russe sur les ressources d'uranium pourrait précisément créer la tension de marché qui rendrait le combustible recyclé indispensable.

Source : Audition publique de M. François Jacq devant la Commission des affaires économiques du Sénat, 23 octobre 2019 ; Clubic 30 octobre 2019 ; Solidarité & Progrès 6 septembre 2019 ; rapport Sénat OPECST n° r20-758 publié sur senat.fr.

Neutralité juridique de l'évocation de M. François Jacq. M. François Jacq, désormais président-directeur général du CNES depuis le 23 mai 2025 (auparavant administrateur général du CEA d'avril 2018 à mai 2025), est mentionné dans la présente section uniquement pour les déclarations qu'il a tenues publiquement devant le Sénat le 23 octobre 2019. Il n'est pas l'unique décideur de l'abandon d'ASTRID, la décision finale relevait du Gouvernement de M. le Premier ministre Édouard Philippe, et plus particulièrement de Mme Élisabeth Borne (alors ministre de la Transition écologique) et de Mme Frédérique Vidal (alors ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation). La description factuelle du parcours de M. Jacq n'infère aucune corrélation. Aucune accusation personnelle n'est formulée.

III. LES RESPONSABILITÉS POLITIQUES, DÉCISION DU GOUVERNEMENT

Le contexte gouvernemental de la décision (été 2019). La décision d'abandon d'ASTRID est intervenue sous le Gouvernement de M. le Premier ministre Édouard Philippe (mai 2017, juillet 2020), sous la présidence de M. le Président de la République Emmanuel Macron. Les ministres de tutelle directs du CEA à cette date étaient :

FONCTION (été 2019)	TITULAIRE
Président de la République	M. le Président de la République Emmanuel Macron (depuis le 14 mai 2017)
Premier ministre	M. le Premier ministre Édouard Philippe (du 15 mai 2017 au 3 juillet 2020)
Ministre de la Transition écologique et solidaire	Mme Élisabeth Borne (du 16 juillet 2019 au 6 juillet 2020) ; auparavant M. François de Rugy
Ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation	Mme Frédérique Vidal (du 17 mai 2017 au 20 mai 2022)
Ministre de l'Économie et des Finances	M. Bruno Le Maire (du 17 mai 2017 au 5 septembre 2024)
Ministre des Armées (CEA, secteur défense)	Mme Florence Parly (du 21 juin 2017 au 20 mai 2022)
Administrateur général du CEA	M. François Jacq (du 20 avril 2018 au 23 mai 2025)
Haut-commissaire à l'énergie atomique	M. François Jacq étant administrateur général ; HCEA distinct (poste consultatif)

Source : JO de la République française, décrets de nomination ; Wikipédia articles « Gouvernement Édouard Philippe » et « Frédérique Vidal » ; CEA actualités institutionnelles ; Légifrance JORFTEXT000045366256 (renouvellement Jacq mars 2022). Aucune accusation personnelle n'est formulée. La description factuelle des fonctions exercées à la date de la décision n'infère aucune corrélation directe entre une responsabilité personnelle de tel ou tel ministre et l'abandon du projet ASTRID, la décision était collégiale et résultait d'un arbitrage interministériel.

IV. EPR FLAMANVILLE, LE SCANDALE PARALLÈLE DE LA PERTE DE SAVOIR-FAIRE

Le contexte. Pendant que la France abandonne ASTRID en 2019, elle est simultanément confrontée à l'immense difficulté de construire un seul réacteur EPR (réacteur de troisième génération) à Flamanville, chantier symbolique de la perte de savoir-faire de la filière nucléaire française. Le rapport Sénat OPECST n° r20-758 souligne :

RAPPORT SÉNAT OPECST 2021, CITATION DIRECTE

« *L'image de l'industrie nucléaire française est écornée depuis le début des années 2000 par les multiples problèmes rencontrés sur les chantiers des réacteurs de troisième génération EPR, à Olkiluoto en Finlande depuis 2003 et à Flamanville depuis 2007, suivis de près par l'OPECST et dont les médias se font régulièrement l'écho. Ceux-ci révèlent l'ampleur de la perte de compétences et de savoir-faire au sein de la filière nucléaire, dont les conséquences ont été notamment soulignées dans le rapport de la commission d'enquête de l'Assemblée nationale sur la sûreté et la sécurité des installations nucléaires.* »

Le rapport souligne par ailleurs que « *la bonne fin de la construction des deux EPR de Taishan [Chine] est mise au crédit de l'efficacité chinoise, résultant de la construction de plusieurs réacteurs chaque année, plus que du savoir-faire technologique français* ».

Source : Sénat, rapport OPECST n° r20-758 « L'énergie nucléaire du futur et les conséquences de l'abandon du projet de réacteur nucléaire de 4e génération ASTRID », accessible publiquement sur [senat.fr](https://www.senat.fr).

Les chiffres de la débâcle Flamanville. Le chantier de l'EPR de Flamanville (Manche), lancé en décembre 2007, devait à l'origine durer **4,5 ans pour un coût de 3,3 milliards d'euros** et un démarrage prévu en 2012. Le réacteur a finalement divergé pour la première fois **le 3 septembre 2024, soit 12 années de retard**. Le coût final est estimé par la Cour des comptes à **19,1 milliards d'euros** (rapport Cour des comptes 2020), soit une multiplication par 5,8 du budget initial. À titre de comparaison, la Chine construit ses EPR de Taishan en **8 ans pour un coût de 4 à 5 milliards d'euros par tranche**, soit 4 fois moins qu'en France.

La commission d'enquête parlementaire de 2018. L'Assemblée nationale a créé le 1er février 2018 une **Commission d'enquête sur la sûreté et la sécurité des installations nucléaires** (présidée par M. Paul Christophe, rapporteure : Mme Barbara Pompili, devenue ministre de la Transition écologique en 2020). Son rapport n° 1122, **déposé le 28 juin 2018**, documente les défaillances de la filière française : pertes de compétences, problèmes de soudure (couvercle de cuve EPR Flamanville), traçabilité documentaire défaillante, sous-traitance en cascade. Source : Assemblée nationale, dossier législatif « [surete_securite_installations_nucleaires_ce](#) » accessible sur [assemblee-nationale.fr](https://www.assemblee-nationale.fr).

V. NUWARD, L'ÉCHEC EN COURS D'EXÉCUTION (2019-2025)

Le projet stratégique. Lancé en septembre 2019 sous le ministère de Mme Frédérique Vidal, NUWARD (de l'anglais « *nuclear forward* ») devait être le SMR (Small Modular Reactor) souverain français, petit réacteur nucléaire modulaire de 3ème génération, deux unités de 170 MWe chacune (340 MWe au total), basé sur la technologie REP (réacteur à eau pressurisée). Le consortium initial réunissait : **EDF, Framatome, TechnicAtome, Naval Group, et le Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA)**. Tractebel rejoint le consortium en 2021. Le plan de relance français consacre 50 millions d'euros sur un avant-projet sommaire de 120 millions d'euros (annonce du 8 décembre 2020 par M. le Président de la République Emmanuel Macron au Creusot).

L'aide d'État européenne et l'effondrement. Fin juin 2024, EDF obtient l'autorisation de Bruxelles pour une nouvelle aide d'État de **300 millions d'euros** et le projet entre en phase d'avant-projet détaillé. **Quelques jours plus tard, le 1er juillet 2024**, EDF annonce la **remise à plat complète du design**, fini les générateurs de vapeur à plaques imaginés par TechnicAtome, finie la chaudière nucléaire intégrée semi-enterrée. Selon La Tribune (1er juillet 2024) : « *lorsque l'on fait la somme de tous les coûts d'ingénierie, de conception et d'exploitation, cela coûte très cher* ». Le **9 juillet 2024**, EDF retire NUWARD de l'appel d'offres britannique, ne pouvant plus tenir les délais.

Le délitement du consortium. Quatre jours après l'annonce de remise à plat, le **5 juillet 2024**, TechnicAtome demande à ses équipes de « *procéder immédiatement aux opérations de clôture* » de sa participation au projet (mail interne révélé par Euractiv le 19 novembre 2024). **Le 9 décembre 2025, le journal L'Informé révèle que la décision officielle d'arrêt définitif du projet NUWARD a été prise et doit être bientôt annoncée au comité exécutif d'EDF**, six ans après son lancement. Pendant ce temps, le SMR américain Westinghouse AP300 progresse, le NuScale POWER avance aux États-Unis, et la Chine a achevé son premier SMR commercial Linglong One.

VI. POURQUOI LA CHINE ET LA RUSSIE NOUS ONT RATRAPÉS

La Russie : continuité depuis 1980. La Russie exploite le réacteur surgénérateur **BN-600** (560 MWe) à la centrale de Beloïarsk depuis 1980, soit 46 années de retour d'expérience industrielle continue. Elle a mis en service le **BN-800** (820 MWe) en 2015, et travaille sur le BN-1200. La continuité industrielle est totale. Rosatom fournit le combustible des réacteurs chinois CFR via l'usine d'Elektrostal et a signé en 2018 un contrat de fourniture pour le CFR-600. En 2023, **une coopération stratégique de long terme entre Rosatom et la Chine est officialisée.**

La Chine : montée en puissance industrielle massive. Pékin a déployé une stratégie nucléaire systématique depuis les années 1950, fondée sur :

ÉTAPE	RÉALISATION CHINOISE
2010	Mise en service du CEFR (China Experimental Fast Reactor), 20 MWe, prototype russo-chinois conçu avec l'appui de OKBM Afrikanov (Russie)
Décembre 2017	Démarrage de la construction du CFR-600 (600 MWe) à Xiapu (Fujian), démonstrateur grandeur nature
Décembre 2020	Démarrage de la construction du deuxième CFR-600 à Xiapu
2023	Coopération de long terme officialisée Rosatom, Chine sur la filière surgénératrice
Juillet 2025	Design du CFR-1000 (réacteur commercial industriel de plus de 1 000 MWe) finalisé. Mise en service prévue après 2030, avec cycle fermé de retraitement du combustible.
2050	Objectif : faire des réacteurs rapides au sodium la « colonne vertébrale du parc nucléaire chinois » (cap stratégique annoncé)

Citation marquante. L'article LeTribunalDuNet du 30 août 2025 résume : **« Au moment où Paris relance prudemment un démonstrateur pour 2045-2050, la Chine a déjà deux générations en marche, des tests de refroidissement passif validés sur banc d'essai et un calendrier industriel. À la fin, c'est bien la Chine qui est en train de construire le premier réacteur nucléaire rapide refroidi au sodium de niveau industriel, tandis que la France, pionnière sur le papier, regarde passer le train. »** L'article Solidarité&Progrès du 6 septembre 2019 qualifiait l'arrêt d'ASTRID de « décision idiote et anti-écologique ». L'article Media24 du 27 août 2025 résume : **« La France l'avait imaginé mais c'est la Chine qui le construit ».**

VII. ITER, LA FUSION INTERNATIONALE EN SURCÔÛT CONTINU

Le projet international. ITER (International Thermonuclear Experimental Reactor), implanté à Cadarache (Bouches-du-Rhône) sur un site géré par le CEA, est un projet international de réacteur expérimental de fusion thermonucléaire, lancé officiellement en 2006 par sept partenaires (Union européenne, États-Unis, Russie, Chine, Japon, Corée du Sud, Inde). La France assure environ 45 % du financement européen, soit **environ 20 % du coût total** du projet.

Les dépassements. Initialement budgété à 5 milliards d'euros pour une mise en service en 2016, le projet ITER a connu des dépassements continus. Le coût total est désormais estimé entre **22 et 65 milliards d'euros** selon les sources (estimation supérieure du Department of Energy américain dans son rapport de 2018). La première plasma a été reportée plusieurs fois : initialement 2016, puis 2025, puis **2035 (annonce officielle ITER Organization du 3 juillet 2024)**. Le rapport financier 2024 du CEA enregistre une variation de -60 millions d'euros sur le projet ITER cette année-là (source : CEA rapport financier 2024).

Le débat de fond. Au-delà des dépassements de coût, le débat porte sur **l'opportunité scientifique d'investir massivement dans la fusion ITER au détriment de la fission de quatrième génération**. La fusion ne devrait pas produire d'électricité commerciale avant 2070-2080 (DEMO post-ITER), tandis que les surgénérateurs de quatrième génération (déjà construits par la Russie depuis 1980) peuvent produire de l'électricité industrielle dès aujourd'hui. **Le choix de la France de privilégier ITER tout en abandonnant ASTRID en 2019 constitue**, selon le rapport Sénat OPECST n° r20-758, « **un pari technologique de long terme dont les hypothèses méritent d'être réinterrogées** ».

VIII. DÉRIVE BUDGÉTAIRE ET STRATIFICATION DU CEA

LE CEA EN CHIFFRES, EXERCICE 2024

- ◆ **Statut** : Établissement public industriel et commercial (EPIC), placé sous tutelle conjointe des ministères chargés de la Recherche, de l'Énergie, de l'Industrie et des Armées (article L. 332-1 du Code de la recherche)
- ◆ **Effectifs CDI fin 2024** : **16 852 ETPT** (dont 11 925 secteur civil et 4 927 Direction des Applications Militaires - DAM). Total avec contractuels et doctorants : **plus de 21 000 salariés**
- ◆ **Budget annuel total** : **environ 5,8 milliards d'euros** (source : Wikipédia article CEA, données fin 2022, stables depuis)
- ◆ **Subvention pour charges de service public (programme 190)** : **environ 1 224 millions d'euros**, principal bénéficiaire du programme
- ◆ **Implantations** : **10 sites en France**, Paris-Saclay (Essonne), Fontenay-aux-Roses (Hauts-de-Seine), Marcoule (Gard), Cadarache (Bouches-du-Rhône), Grenoble (Isère), Le Ripault (Indre-et-Loire), Valduc (Côte-d'Or), Bruyères-le-Châtel (Essonne), Gramat (Lot), Cesta (Gironde)
- ◆ **Direction actuelle (mai 2026)** : **Mme Marie-Astrid Ravon-Berenguer**, administratrice générale par intérim depuis le 3 juin 2025, après le départ de M. François Jacq vers la présidence du CNES (décret du 23 mai 2025). Successeur définitif en cours de désignation parmi Mme Anne-Isabelle Etievre et Mme Sophie Murlon (informations L'Informé, mai 2025).

Source : CEA, rapport financier 2024 publié sur cea.fr ; Wikipédia article « Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives » ; Légifrance JORFTEXT (décrets de nomination) ; AEF Info dépêches 728846 et 732630 ; L'Informé.

Une stratification de missions au périmètre élargi. Le CEA s'est progressivement transformé d'un opérateur centré sur le nucléaire militaire et civil vers un **opérateur multi-missions élargi** couvrant : (1) le nucléaire civil de fission ; (2) la dissuasion nucléaire militaire (DAM) ; (3) la fusion (ITER, WEST) ; (4) les énergies alternatives renouvelables (depuis le changement de nom en 2010) ; (5) les nanotechnologies (CEA Tech / LETI à Grenoble) ; (6) les sciences du vivant et la santé (Saclay, Fontenay-aux-Roses) ; (7) le calcul intensif et l'intelligence artificielle. Cette stratification justifie en partie le budget annuel de 5,8 milliards d'euros mais **dilue la priorité stratégique sur le nucléaire de quatrième génération**, qui devrait pourtant être la mission cardinale de l'établissement.

IX. PLAN DE RECONQUÊTE NUCLÉAIRE, 10 MESURES OPÉRATIONNELLES

Le constat est sans appel : la France a perdu la décennie 2015-2025 et risque de perdre la décennie 2025-2035 si aucune action structurelle n'est engagée. Les dix mesures ci-dessous visent à reconquérir simultanément : (1) la souveraineté technologique sur la quatrième génération nucléaire ; (2) la maîtrise industrielle de la filière SMR ; (3) la formation et la fidélisation des ingénieurs nucléaires ; (4) la coopération stratégique avec l'Inde et la Russie sur les surgénérateurs.

Mesure 1, Relance immédiate du projet ASTRID 2 (1,5 à 2 milliards d'euros sur 10 ans)

Lancement immédiat (2026-2027) d'un projet ASTRID 2, démonstrateur surgénérateur 600 MWe sur le site de Marcoule, déjà identifié dans le projet ASTRID original. Récupération de la documentation technique des 700 millions d'euros déjà engagés (**le savoir n'est pas perdu, il est dormant**). Coopération industrielle avec EDF, Framatome, Naval Group et la Russie (Rosatom) ou l'Inde (DAE-BHAVINI) sur le combustible. Calendrier cible : **première divergence en 2035, soit 10 ans avant l'horizon Gouvernement actuel de 2045-2050**.

Mesure 2, SMR français de rupture (500 millions d'euros sur 5 ans)

Reprise du projet NUWARD sous une nouvelle gouvernance technique, indépendante d'EDF (qui a montré ses limites). Pilotage industriel confié à un consortium **CEA + Framatome + TechnicAtome + Naval Group**, avec validation par l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN) et le Centre technique de l'Office central de protection contre les rayonnements ionisants (CTOCRPI) en parallèle de la conception. Cible : premier SMR commercial français en 2032.

Mesure 3, Filière thorium / sels fondus expérimentale (200 millions d'euros sur 7 ans)

Lancement d'une filière thorium expérimentale au CEA Marcoule (réacteur à sels fondus). Cette filière offre des avantages majeurs : abondance de thorium en France et dans le monde, déchets nucléaires à durée de vie courte, fonctionnement intrinsèquement sûr (drainage par gravité en cas d'incident). La Chine a déjà lancé son projet TMSR-LF1 en juin 2024.

Mesure 4, École nationale d'ingénieurs nucléaires renforcée (300 millions d'euros sur 10 ans)

Renforcement majeur de l'Institut national des sciences et techniques nucléaires (INSTN, sous tutelle CEA) à Saclay, Cadarache et Marcoule. Doublement des effectifs étudiants (de 800 à 1 600 par an). Bourses prioritaires aux étudiants s'engageant à rester dans la filière française pendant au moins 10 ans après leur diplôme. Partenariats internationaux ciblés (Inde, Japon, Corée du Sud).

Mesure 5, Coopération stratégique structurelle avec la Russie et l'Inde sur les surgénérateurs (équilibre géopolitique)

Approfondissement, dans le respect du droit européen et des engagements du Traité de non-prolifération nucléaire, de la coopération technique avec : (1) l'Inde (DAE-BHAVINI, qui exploite désormais le PFBR de Kalpakkam) ; (2) la Russie (Rosatom, qui exploite le BN-800 depuis 2015 et fournit le combustible chinois), modalités à adapter selon le contexte géopolitique. Le rapport Sénat OPECST n° r20-758 souligne que « **la France ne peut pas se priver d'une coopération avec les pays qui ont conservé une expérience industrielle dans le domaine des réacteurs rapides** ».

Mesure 6, Recentrage budgétaire du CEA sur ses missions cardinales (économies 200 à 400 millions d'euros par an)

Revue stratégique des missions du CEA pour recentrer l'établissement sur : (1) le nucléaire civil de quatrième génération ; (2) la dissuasion nucléaire militaire (DAM) ; (3) la sûreté nucléaire et la radioprotection. Externalisation ou transfert des missions périphériques (énergies renouvelables → ADEME ou opérateur dédié, recherche en santé → INSERM, nanotechnologies civiles → IRT spécialisés).

Mesure 7, Mutualisation des 10 sites CEA (économies 80 à 150 millions d'euros par an)

Mutualisation des fonctions support entre les 10 sites CEA (RH, achats, juridique, communication, SI). Regroupement géographique de certaines activités scientifiques (notamment Fontenay-aux-Roses, dont le site est en cours de démantèlement). Économies estimées : 80 à 150 millions d'euros par an en régime de croisière.

Mesure 8, Réforme de la gouvernance ITER (économies sur dépassements 100 à 300 millions d'euros par an)

Renégociation par la France auprès des partenaires ITER (États-Unis, Russie, Chine, Japon, Corée du Sud, Inde, Union européenne) d'une **clause de plafonnement budgétaire et de gouvernance renforcée**, sur le modèle des grands programmes ESA. Mise en place d'audits indépendants annuels par la Cour des comptes européenne. Réorientation partielle des fonds vers ASTRID 2 (mesure 1).

Mesure 9, Préférence européenne nucléaire (impact sur recettes export)

Adoption d'un règlement européen de « préférence européenne » pour les marchés nucléaires civils, sur le modèle existant pour les marchés de défense. Objectif : protéger Framatome face à la concurrence russe (Rosatom), américaine (Westinghouse, NuScale) et chinoise (CGN, CNNC). Recettes export supplémentaires estimées : **1 à 3 milliards d'euros par an** sur la décennie 2030-2040 (selon le World Nuclear Association Outlook 2024).

Mesure 10, Transparence parlementaire et démocratique (sécurité juridique)

Loi imposant que toute décision d'**abandon ou de réorientation majeure d'un programme nucléaire stratégique de plus de 500 millions d'euros** fasse l'objet : (1) d'un rapport public d'opportunité préalable (CEA + ASN + ministères de tutelle) ; (2) d'un débat au Parlement (commissions des Affaires économiques de l'Assemblée nationale et du Sénat) ; (3) d'une décision publiée par décret motivé. **Objectif : éviter qu'une décision de l'ampleur de l'abandon d'ASTRID en août 2019 puisse être annoncée par voie de presse sans aucun débat démocratique préalable.**

X. SYNTHÈSE BUDGÉTAIRE, INVESTISSEMENTS ET ÉCONOMIES

INVESTISSEMENTS PRIORITAIRES (10 ans)	MONTANT
Mesure 1, ASTRID 2 (démonstrateur 600 MWe, divergence 2035)	1,5 à 2 milliards d'euros
Mesure 2, SMR français nouvelle gouvernance	500 millions d'euros
Mesure 3, Filière thorium / sels fondus	200 millions d'euros
Mesure 4, INSTN renforcé (formation ingénieurs)	300 millions d'euros
TOTAL INVESTISSEMENTS SUR 10 ANS	2,5 à 3 milliards d'euros

Soit en moyenne 250 à 300 millions d'euros par an sur la décennie 2026-2036.

ÉCONOMIES ET RECETTES NOUVELLES (par an)	MONTANT ANNUEL
Mesure 6, Recentrage missions cardinales du CEA	200 à 400 millions d'euros
Mesure 7, Mutualisation des 10 sites CEA	80 à 150 millions d'euros
Mesure 8, Plafonnement ITER	100 à 300 millions d'euros
Mesure 9, Préférence européenne (recettes export, après 2030), RECETTES NOUVELLES	1 à 3 milliards d'euros
TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	1,38 à 3,85 milliards d'euros par an

Effort net pour la France : les économies annuelles (1,38 à 3,85 milliards d'euros) couvrent largement les investissements annuels nécessaires (250 à 300 millions d'euros). Le programme de reconquête nucléaire est non seulement réalisable mais **générateur d'économies nettes annuelles de 1,1 à 3,5 milliards d'euros**, qui peuvent être réinvesties dans la filière (formation, infrastructures, R&D thorium).

XI. CONCLUSION, LA FENÊTRE DE TIR 2026-2030

Trois jalons structurants. La fenêtre de reconquête nucléaire française se ferme rapidement. Trois jalons structurants doivent être franchis :

2027	Lancement officiel d'ASTRID 2 par décret en Conseil des ministres après débat parlementaire. Première coopération avec l'Inde ou la Russie sur le combustible (sous réserve géopolitique).
2030	Premier coulage de béton ASTRID 2 sur le site de Marcoule. Mise en service du SMR souverain français nouvelle gouvernance.

2035

Première divergence d'ASTRID 2. Démarrage de la commercialisation du SMR français à l'export. Connectivité avec le réseau européen.

Au-delà de 2030, le décrochage devient quasi irréversible : la Chine aura mis en service le CFR-1000 commercial industriel et lancé une série de réacteurs surgénérateurs à grande échelle, et la France n'aura plus les moyens, humains, industriels, financiers, de rattraper le retard. **L'enjeu n'est plus économique. Il est civilisationnel et stratégique** : la France perdra définitivement le leadership énergétique qu'elle avait acquis en 80 ans (1939-2019), et deviendra dépendante technologiquement de la Chine et de la Russie pour la prochaine génération d'énergie nucléaire, celle qui doit assurer notre souveraineté énergétique au 21ème siècle.

XII. NEUTRALITÉ JURIDIQUE DU PRÉSENT MODULE

Le présent module bonus a été établi exclusivement à partir de sources publiques, citées en regard de chaque affirmation factuelle. Les principales sources mobilisées sont les suivantes :

Sources institutionnelles	CEA rapport financier 2024 (cea.fr) ; Sénat rapport OPECST n° r20-758 « L'énergie nucléaire du futur et les conséquences de l'abandon du projet ASTRID » (senat.fr) ; Assemblée nationale rapport n° 1122 du 28 juin 2018 (commission d'enquête sur la sûreté et la sécurité des installations nucléaires) ; Cour des comptes rapports sur l'EPR de Flamanville ; Légifrance JORFTEXT (décrets de nomination).
Sources scientifiques	Wikipédia articles « Astrid (réacteur) », « Surgénération », « Générations de réacteurs nucléaires », « NUWARD (réacteur) », « François Jacq », « Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives » ; Connaissance des Énergies (connaissancedesenergies.org).
Sources presse spécialisée	AEF Info dépêches 584488, 667381, 728846, 731930, 732630 ; Clubic 30 octobre 2019 ; La Tribune 1er juillet 2024 ; Les Échos 1er juillet 2024 ; L'Informé 7 mai 2025, 9 décembre 2025 ; L'Usine Nouvelle ; Euractiv 19 novembre 2024 ; Connaissance des Énergies 2 juillet 2024 ; LeTribunalDuNet 30 août 2025 ; Media24 27 août 2025 et 8 avril 2026 ; AfriqueEnLigne 29 août 2025 ; Solidarité&Progrès 6 septembre 2019 ; Révolution Énergétique 15 octobre 2024 ; SIA Partners.
Auditions publiques	Audition de M. François Jacq devant la Commission des affaires économiques du Sénat, 23 octobre 2019 (citation publique sur le prix de l'uranium).

Aucune accusation personnelle nouvelle n'est formulée à l'encontre de M. François Jacq (administrateur général du CEA d'avril 2018 à mai 2025, désormais président-directeur général du CNES depuis le 23 mai 2025), de Mme Marie-Astrid Ravon-Berenguer (administratrice générale par intérim du CEA depuis le 3 juin 2025), ni d'aucun autre dirigeant ou ministre cité. Les fonctions exercées au moment de la décision d'abandon d'ASTRID (été 2019) sont décrites factuellement à partir des sources publiques officielles. **La description des fonctions exercées n'infère aucune corrélation directe entre une responsabilité personnelle individuelle et la décision d'abandon d'ASTRID, qui était collégiale et résultait d'un arbitrage interministériel sous la responsabilité du Gouvernement de M. le Premier ministre Édouard Philippe.** Les hypothèses de chiffrage des investissements et des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec les équipes scientifiques et industrielles concernées (CEA, EDF, Framatome, ASN, IRSN), dont l'expertise opérationnelle est essentielle à la mise en œuvre concrète du plan de reconquête nucléaire proposé.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels CEA

Les leviers (a) à (g) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes, le Sénat et l'IGAÉSR. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (h) audit train de vie ciblé sur les fonctions support et le patrimoine immobilier des 10 sites CEA, strictement limité au secteur civil hors DAM ; (i) déploiement massif

de l'intelligence artificielle pour la R&D nucléaire civile, la simulation, l'analyse des données expérimentales et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

Avertissement spécifique CEA, DAM régaliennne préservée

Les leviers AUTEUR (h) et (i) ne portent en aucune manière sur la Direction des Applications Militaires (DAM, 4 927 ETPT) qui assume la mission régaliennne de souveraineté nucléaire militaire et la maintenance de la dissuasion. Le périmètre est strictement limité au secteur civil (11 925 ETPT) : R&D nucléaire civile, énergies alternatives, nanotechnologies, biotechnologies, calcul intensif et fonctions support hors mission DAM. Toute extrapolation au secteur militaire serait contraire à l'esprit de la présente fiche.

(1) Audit train de vie ciblé, fonctions support, patrimoine et représentation (secteur civil hors DAM)

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Le CEA emploie 16 852 ETPT dont 11 925 dans le secteur civil et 4 927 à la DAM. Le présent levier porte exclusivement sur le secteur civil. Sur ces 11 925 ETPT civils, environ 1 600 ETPT relèvent de fonctions support administratives non opérationnelles communes au secteur civil (administration générale civile, achats civils, communication institutionnelle, ressources humaines, comptabilité, juridique, immobilier siège et sites civils, sécurité informatique de gestion). La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 130 millions d'euros par an. À cela s'ajoutent des dépenses de fonctionnement administratif civiles de l'ordre de 110 à 160 millions d'euros par an (frais de représentation, communication institutionnelle, conseils externes, déplacements, restauration des cadres dirigeants, voitures de fonction, prestations intellectuelles), et des charges immobilières administratives des sites civils d'environ 70 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 310 à 360 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé, dans ses rapports successifs sur le CEA (notamment 2023), une « insuffisante maîtrise des fonctions support communes au secteur civil » et un patrimoine immobilier « éclaté sur 10 sites », avec « des doublons documentés entre les directions de site et le siège de Paris-Saclay ». Le rapport du Sénat sur la recherche nucléaire civile (Rapport d'information n° 478, 2023) a souligné que « le différentiel de coûts de structure entre le CEA secteur civil et le Forschungszentrum Jülich (Allemagne), à effectif comparable, atteint 12 à 15 % sur les fonctions support ». L'IGAÉSR mentionne également un patrimoine immobilier administratif « partiellement sous-occupé » sur certains sites historiques (notamment Fontenay-aux-Roses et Saclay).

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian de l'établissement (référence Suisse) ; (2) publication systématique des frais de représentation supérieurs à 1 000 euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile et suppression des véhicules de fonction non strictement opérationnels (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil externe ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique pour les vols intérieurs (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et de restauration premium pour les cadres dirigeants ; (8) rationalisation des abonnements logiciels et licences inutilisées.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part CEA dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global d'économies récurrentes pour l'ensemble Cat A de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part CEA secteur civil, calculée sur la base du budget civil estimé à environ 4 milliards d'euros (sur 5,8 milliards totaux, en retirant la part DAM) rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 1,6 %. Cette quote-part est ajustée à 1,3 % pour tenir compte du caractère partiellement industriel et opérationnel de l'EPIC, qui réduit prudemment l'estimation des marges sur l'axe support pur.

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible à l'audit train de vie est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives civiles ($\approx$ 130 millions d'euros par an, 1 600 ETPT $\times$ 80 000 euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif civiles ($\approx$ 110 à 160 millions d'euros par an, hors achats de R&D déjà couverts par le levier (3) source) ; (3) les charges immobilières administratives des sites civils ($\approx$ 70 millions d'euros par an, hors rationalisation immobilière déjà couverte par le levier (4) source). Soit un périmètre éligible total de 310 à 360 millions d'euros par an. La masse salariale et les dépenses de la DAM sont strictement exclues du périmètre.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 7 % (basse) à 12 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les EPIC de recherche nucléaire civile (Forschungszentrum Jülich, ENEA Italie, audit IGAÉSR). Le taux est aligné sur le différentiel documenté de 12 à 15 % avec le benchmark Jülich (Sénat 2023).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $310 \text{ millions} \times 7 \% = 21,7 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 20 millions. Fourchette haute : $360 \text{ millions} \times 12 \% = 43,2 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 45 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises immobilières administratives sous-occupées sur sites historiques civils et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 60 millions d'euros (basse) et 180 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (a) mutualisation des fonctions support entre les 10 sites (80 à 150 millions par an) à hauteur de 8 à 15 millions par an, et recouvrement partiel avec le levier (d) rationalisation immobilière (40 à 90 millions par an) à hauteur de 5 à 10 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction des recouvrements : 7 à 20 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 60 à 180 millions.

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 7 à 20 millions d'euros par an + 60 à 180 millions d'euros à un coup.

(2)

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, R&D nucléaire civile, simulation, données expérimentales, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts, strictement civils. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion (secteur civil) : environ 1 100 ETPT (gestion des contrats de R&D, achats, paie, comptabilité, suivi de programme, reporting de gestion), masse salariale chargée d'environ 90 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, simulation, calcul intensif et analyse des données expérimentales civiles : environ 800 ETPT (chercheurs et ingénieurs dédiés à la simulation nucléaire civile, calcul haute performance, analyse de données expérimentales hors DAM), masse salariale chargée d'environ 95 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, caractérisation des matériaux, métrologie et chimie analytique civile : environ 500 ETPT, masse salariale chargée d'environ 50 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 2 400, masse salariale visée 235 millions d'euros par an. Le périmètre exclut explicitement l'ensemble du personnel et des activités de la DAM.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé en 2023 que « les outils d'IA et d'automatisation des tâches répétitives sont déployés à titre expérimental au CEA secteur civil mais n'ont pas encore atteint l'échelle observée chez les opérateurs étrangers comparables ». Le rapport du DOE (Department of Energy) américain 2023 indique que les laboratoires nationaux civils (Argonne, Oak Ridge) ont automatisé 35 à 45 % des tâches de simulation et d'analyse de données expérimentales grâce à l'IA générative et au calcul intensif assisté. Le Forschungszentrum Jülich, dans sa stratégie 2024-2028, a fixé un objectif de 35 % d'automatisation des tâches d'analyse de données. Le CEA a engagé un programme « CEA Numérique 2030 » mais le déploiement reste partiel.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références encadrent le potentiel : (1) Singapour Smart Nation Government, gain de productivité documenté de 35 % sur le back-office en 5 ans ; (2) Argonne National Laboratory et Oak Ridge National Laboratory (DOE US), automatisation de 35 à 45 % des tâches de simulation et d'analyse de données expérimentales ; (3) Forschungszentrum Jülich, automatisation de 35 % des tâches d'analyse de données (objectif 2028) ; (4) HMRC UK, automatisation de 95 % des contrôles administratifs avec gain de 15 % sur les coûts. Le CEA secteur civil, à effectif comparable à Jülich, présente un retard documenté.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 2 400 ETPT visés (secteur civil uniquement), le taux d'automatisation raisonnable diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % (référence Singapour, HMRC UK) ; sous-périmètre 2 (simulation et calcul intensif) automatisable à 30 à 40 % (référence Argonne, Oak Ridge, Jülich) ; sous-périmètre 3 (caractérisation des matériaux et chimie analytique) automatisable à 25 à 35 % (référence laboratoires DOE, capteurs IoT couplés à l'IA). En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 31 % (basse) et 41 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : $235 \text{ millions} \times 31 \% = 72,9 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 70 millions. Fourchette haute : $235 \text{ millions} \times 41 \% = 96,4 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 95 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 35 % en fourchette basse (calibrage prudent type Jülich, gain effectif après 5 ans) et 50 % en fourchette haute (calibrage Argonne / Oak Ridge, gain mesuré sur 7 ans). Investissement initial : 60 à 150 millions d'euros sur 3 ans (licences, intégration SI, formation, partenariats avec startups françaises de calcul intensif et IA), auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 70 millions × 35 % = 24,5 millions d'euros par an, arrondi à 25 millions. Fourchette haute : 95 millions × 50 % = 47,5 millions d'euros par an, arrondi à 50 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur l'accélération des programmes de R&D nucléaire civile (réduction des délais d'expérimentation, allocation plus efficace des ressources de calcul) qui se traduit par un gain de productivité scientifique civil évaluable entre 15 et 40 millions d'euros par an, à constater progressivement à partir de l'année 3.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (e) modernisation numérique et IA (30 à 70 millions par an) à hauteur de 8 à 18 millions par an (le levier (e) est partiellement transverse civil et DAM). Recouvrement partiel avec le levier (c) optimisation des achats R&D (60 à 130 millions par an) à hauteur de 4 à 8 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction des recouvrements : 13 à 24 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet additionnel sur la productivité scientifique civile de 15 à 40 millions par an à partir de l'année 3.

Effet net (i) après déduction des recouvrements : 13 à 24 millions d'euros par an récurrents + 15 à 40 millions d'euros par an de gain de productivité scientifique civile à partir de l'année 3. Investissement 60 à 150 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (h) et (i) sur le CEA secteur civil

Les deux leviers complémentaires (h) et (i) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 20 et 44 millions d'euros par an (sans compter le gain de productivité scientifique qui démarre en année 3), plus un effet stock de 60 à 180 millions d'euros à un coup, déduction faite des chevauchements avec les leviers (a), (c), (d), (e) source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission régalienne de souveraineté nucléaire militaire (DAM, 4 927 ETPT, intégralement exclue du périmètre) ni la mission scientifique de R&D nucléaire civile et d'énergies alternatives, intégralement préservées.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(h) Audit train de vie civil	20 millions d'euros par an	45 millions d'euros par an	7 à 20 millions d'euros par an + 60-180 millions d'euros stock
(i) IA R&D civile + back-office	25 millions d'euros par an	50 millions d'euros par an	13 à 24 millions d'euros par an récurrents
Total complément (h)+(i)	45 millions d'euros par an	95 millions d'euros par an	20 à 44 millions d'euros par an + 60-180 millions d'euros stock

Total fiche CEA intégrée, leviers (a) à (g) source + (h) et (i) auteur. Fourchette basse : 425 millions d'euros (source) + 20 millions d'euros (effet net auteur récurrent) = 445 millions d'euros par an. Fourchette haute : 975 millions d'euros (source) + 44 millions d'euros (effet net auteur récurrent) = 1,019 milliard d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 60 à 180 millions d'euros et un gain de productivité scientifique civile de 15 à 40 millions d'euros par an à partir de l'année 3. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 732 millions d'euros par an, soit environ 12,5 % du budget total CEA (et environ 18 % du budget civil).

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes rapports successifs sur le CEA, Sénat Rapport d'information n° 478 de 2023, IGAÉSR audit, DOE US laboratoires nationaux Argonne et Oak Ridge, Forschungszentrum Jülich stratégie 2024-2028, ENEA Italie, OECD Nuclear Outlook, Singapour

Smart Nation, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents du CEA. La mission régaliennne de la Direction des Applications Militaires (DAM) est intégralement préservée et exclue du périmètre des leviers proposés. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

CNC

Centre National du Cinéma et de l'Image Animée

Recettes 2024 : 746 millions d'euros (taxes affectées), ≈ 480 ETPT, Total intervention publique cinéma : 1,7 milliard d'euros par an

LE CAS CNC, UN OPÉRATEUR « ÉTAT DANS L'ÉTAT »

Le Centre National du Cinéma et de l'Image Animée (CNC), créé par la loi du 25 octobre 1946, est un Établissement Public Administratif (EPA) sous tutelle du ministère chargé de la Culture. Il occupe une position singulière dans l'architecture administrative française : il **définit lui-même les taxes qui le financent, les fait recouvrer par ses propres services, et en réaffecte le produit selon ses propres règles**. Le rapport sénatorial n° 610 de M. Roger Karoutchi (rapporteur spécial des crédits « Médias, livre et industries culturelles », publié en mai 2023 sous le titre « *Itinéraire d'un art gâté : le financement public du cinéma* ») qualifie cette singularité : « **le Centre fait figure d'État dans l'État, la tutelle du ministère de la culture apparaît toute relative** ». Le rapport intitulé par la Sénat « *Le CNC : une exception budgétaire ?* » (vie-publique.fr) souligne que cet opérateur **ne reçoit aucun crédit budgétaire au sens classique** : son budget annuel de 746 millions d'euros (2024) est intégralement abondé par quatre taxes spéciales que le CNC contrôle de bout en bout. La Cour des comptes a publié en septembre 2023 ses « *Observations définitives sur le CNC, exercices 2011-2022* » qui formulent des constats sévères : **système d'aide « touffu qui peine à se réformer » avec 120 aides activées en 2021 contre 88 dix ans plus tôt ; seulement 2 % des films soutenus par l'avance sur recettes rentabilisés en salle ; un tiers des films français en deçà de 20 000 spectateurs en 2019 contre un quart en 2009**. Le total annuel de l'intervention publique en faveur du cinéma, incluant le budget CNC, les crédits d'impôts, les financements régionaux et les contributions des chaînes publiques, atteint **1,7 milliard d'euros par an** (rapport Karoutchi 2023, données 2021).

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	CNC, Centre National du Cinéma et de l'Image Animée. Sigle conservé depuis le changement de nom en juillet 2009 (auparavant : Centre national de la cinématographie).
Statut juridique	Établissement Public à caractère Administratif (EPA), doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Code du cinéma et de l'image animée.
Date de création	25 octobre 1946 (loi). Réorganisation et changement de dénomination par la loi n° 2009-258 du 5 mars 2009 (« Centre national du cinéma et de l'image animée »).
Tutelle	Ministère chargé de la Culture (en mai 2026 : Mme la ministre de la Culture Rachida Dati). Cohérence avec la mission « Médias, livre et industries culturelles » du budget de l'État.
Implantations	Siège : 12 rue de Lübeck, 75116 Paris. Antennes décentralisées : Bois d'Arcy (Yvelines, conservation des films, archives), Saint-Cyr-l'École. Réseau partenaires : DRAC en région.
Effectifs	≈ 480 ETPT (estimation Cour des comptes 2023). Le CNC assure simultanément les fonctions de définition de la taxe, d'établissement, de

	recouvrement et de réaffectation du produit, particularité unique dans l'administration française.
Cadre légal	Code du cinéma et de l'image animée (livre I) ; Code général des impôts (articles 220 F, 220 sexies, 220 X, 220 Z bis, 220 quaterdecies pour les crédits d'impôts) ; loi du 25 octobre 1946 ; loi n° 2009-258 du 5 mars 2009 ; directive européenne 2018/1808 du 14 novembre 2018 (SMA).

II. MISSIONS ET PÉRIMÈTRE

Six missions principales (depuis 2009). L'article L. 111-2 du Code du cinéma et de l'image animée confère au CNC six missions principales : (1) **réglementation du cinéma** (agrément, classifications) ; (2) **soutien à l'économie du cinéma, de l'audiovisuel et du multimédia**, pilier central du dispositif, qui mobilise plus de 600 millions d'euros par an ; (3) **promotion du cinéma et de l'audiovisuel** (festivals, marketing à l'étranger via Unifrance) ; (4) **protection et diffusion du patrimoine cinématographique** (archives de Bois d'Arcy, Cinémathèque française) ; (5) **actions européennes et internationales** ; (6) **commission de classification** (interdictions et avertissements). Le CNC contribue également au financement de la Cinémathèque française (≈ 12 millions d'euros par an).

Une concentration extrême des aides. Le rapport Cour des comptes 2023 dénombre **120 aides différentes activées en 2021** (contre 88 dix ans plus tôt), et les qualifie de « **système d'aide touffu qui peine à se réformer** ». Cette inflation contraste avec la concentration extrême des résultats : **20 % des films génèrent 80 % des recettes totales** et les 10 plus gros succès annuels captent **environ 40 % des entrées du cinéma français**. En 2022, **aucun film français ne figure parmi les 10 premiers ayant attiré le plus de spectateurs en salles** et seuls 8 films français ont dépassé le million de spectateurs (rapport Karoutchi 2023).

III. GOUVERNANCE, UNE SUCCESSION RÉCENTE TROUBLÉE

Direction. Le CNC est dirigé par un président nommé par décret en Conseil des ministres, qui exerce simultanément les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. La présidence est devenue particulièrement médiatisée depuis 2024.

DIRIGEANT	PÉRIODE	CONTEXTE
M. Dominique Boutonnat	Président du CNC de juillet 2019 à juin 2024	Précédemment producteur indépendant (sociétés Mandragore, Topshot Films), nommé par décret du président de la République Emmanuel Macron en juillet 2019. Le 3 juin 2024 , le tribunal correctionnel de Nanterre l'a condamné à trois ans de prison dont un an ferme pour agression sexuelle sur son filleul. M. Boutonnat a annoncé sa démission immédiate de la présidence du CNC tout en indiquant avoir fait appel de la décision. <i>Source : Wikipédia article CNC ; presse spécialisée (AEF Info, L'Informé, Le Monde, Le Figaro) ; jugement public du tribunal correctionnel de Nanterre du 3 juin 2024.</i>
M. Olivier Henrard	Président par intérim de juin 2024 à février 2025	Directeur général du CNC, a assuré la présidence par intérim après la démission de M. Boutonnat, dans l'attente de la nomination d'un président titulaire. <i>Source : Sénat audition budgétaire d'automne 2023 (rapport n° a23-133-43) ; Wikipédia.</i>

DIRIGEANT	PÉRIODE	CONTEXTE
Présidence titulaire depuis février 2025	Depuis février 2025	Présidence titulaire confiée par décret en Conseil des ministres après une période d'intérim de huit mois, l'identité précise du titulaire à la date du présent rapport ne fait pas l'objet d'un consensus dans les sources publiques consultées. La polémique du printemps 2026 (avril) sur la nomination de la streameuse Ultia comme membre de la commission CNC Talents témoigne de la sensibilité politique persistante de la composition des commissions de soutien. <i>Source : Wikipédia article CNC ; presse spécialisée.</i>

Neutralité juridique. M. Dominique Boutonnat, ancien président du CNC (2019-2024), est mentionné dans la présente fiche uniquement pour des faits publics établis : sa nomination par décret en juillet 2019 et le jugement du tribunal correctionnel de Nanterre du 3 juin 2024. Le jugement fait l'objet d'un appel ; M. Boutonnat bénéficie de la présomption d'innocence quant aux faits non définitivement jugés. La mention factuelle de la condamnation ne préjuge pas de la décision de la cour d'appel et n'infère aucune corrélation entre cette affaire personnelle et la gestion du CNC.

IV. FINANCES, UN « ÉTAT DANS L'ÉTAT »

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE DU CNC ET DU SOUTIEN PUBLIC AU CINÉMA

- ◆ **Recettes 2024 du CNC (taxes affectées) : 746 millions d'euros** (contre 712,7 millions en 2023, 710,8 millions prévus en 2023 selon Karoutchi)
- ◆ **Composition des recettes (4 taxes spéciales que le CNC contrôle de bout en bout) :**
 - , **TSA (Taxe Spéciale Additionnelle) : 10,72 % sur le montant des billets de cinéma**, l'extrême dépendance aux sorties américaines (Marvel, Disney) génère la majorité du produit
 - , **TST-E (Taxe Services Télévision, Éditeurs) : 5,15 % du chiffre d'affaires des chaînes**, dont un tiers est affecté au cinéma
 - , **TST-D (Taxe Services Télévision, Distributeurs) : 5,15 %** sur les abonnements aux services de télévision et FAI Internet, dont 85 % affectés au cinéma
 - , **TSV (Taxe sur la diffusion en Vidéo physique et en ligne)**, incluant les contributions des plateformes type Netflix, Amazon, Disney+ depuis 2021. Codification revue au 1er janvier 2024.
- ◆ **Crédits d'impôts cinéma : 160 millions d'euros en 2022** (article 220 sexies du CGI), en hausse continue, reflet du boom des tournages internationaux délocalisés en France
- ◆ **Contribution de France Télévisions (cinéma) : ≈ 18,8 millions d'euros par an** (France 2 Cinéma 10,5 millions + France 3 Cinéma 8,3 millions, données 2021)
- ◆ **Aides régionales (collectivités territoriales) : ≈ 35 millions d'euros par an** (estimation Karoutchi 2023). Contribution CNC plafonnée à 2 millions d'euros par collectivité, conventions triennales.
- ◆ **TOTAL INTERVENTION PUBLIQUE EN FAVEUR DU CINÉMA : environ 1,7 milliard d'euros par an** (donnée 2021, rapport Karoutchi mai 2023)
- ◆ **Réserves et provisions : la Cour des comptes 2023 critique la création fin 2022 d'une « nouvelle réserve pour tendanciel budgétaire » de 74,2 millions d'euros** constituée à partir des reports élevés de 2021. Cette réserve sera épuisée à l'horizon 2026.

Source : Sénat, rapport n° 610 « Itinéraire d'un art gâté : le financement public du cinéma » de M. Roger Karoutchi (mai 2023) ; Sénat, avis a23-133-43 sur le PLF 2024 ; Cour des comptes, observations définitives sur le CNC, exercices 2011-2022 (septembre 2023) ; vie-publique.fr ; CNC bilans annuels.

V. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES, RAPPORT DE SEPTEMBRE 2023

Le 27 septembre 2023, la Cour des comptes a publié ses « **Observations définitives sur le Centre national du cinéma et de l'image animée, exercices 2011-2022** », à la demande de la commission des finances du Sénat (article 58-2° de la LOLF). M. Pierre Moscovici, premier président de la Cour, a tenu à martelé devant la presse : « **Nous ne sommes pas en train de préconiser qu'il y ait moins de films, mais de faire en sorte qu'il y ait moins de films qui ne rencontrent pas leur public** ». Les principaux constats du rapport sont les suivants :

LES CONSTATS ACCABLANTS DU RAPPORT COUR DES COMPTES, SEPTEMBRE 2023

- ◆ **Inflation des dispositifs d'aide** : « 120 aides activées en 2021 contre 88 dix ans plus tôt », « **système d'aide touffu qui peine à se réformer** ».
- ◆ **Échec massif de la rentabilisation** : « **Seulement 2 % des films soutenus par l'avance sur recettes (l'aide la plus emblématique au cinéma d'auteur) sont rentabilisés en salle** » (calculs Cour des comptes hors exploitation ultérieure).
- ◆ **Audience défailante** : « **Un tiers des films français réunissaient moins de 20 000 spectateurs en 2019, contre un quart une décennie plus tôt** ». Cette part continue d'augmenter en 2024 selon les estimations.
- ◆ **Recettes moyennes en chute** : « **Les recettes moyennes par film sont passées de 1,7 million d'euros en 2012 à 1,2 million en 2019** », érosion structurelle de l'efficacité du système.
- ◆ **Auteurs systématiquement soutenus** : La Cour cite expressément « **la documentariste Claire Simon, financée à sept reprises en dix ans, Arnaud Desplechin (cinq fois), ou Justine Triet (quatre fois)** », concentration des aides sur un petit nombre de bénéficiaires récurrents.
- ◆ **Surproduction maintenue malgré la crise sanitaire** : 287 films agréés par le CNC en 2022 alors même qu'un tassement des recettes par film était déjà observable (1,2 million d'euros en 2019 contre 1,7 million en 2012), rapport Karoutchi mai 2023.

Source : Cour des comptes, *Observations définitives sur le CNC, exercices 2011-2022 (septembre 2023)* ; conférence de presse de M. Pierre Moscovici, premier président ; rapport Sénat n° 610 de M. Roger Karoutchi (mai 2023) ; Europe 1 article du 27 septembre 2023.

Position politique d'opposition citée. Lors de l'examen du Projet de loi de finances pour 2026 (PLF 2026, automne 2025), M. Matthias Renault, député du Rassemblement National, a déposé un amendement pour déposséder le CNC de ses recettes au profit du budget général de la France. Le député a déclaré publiquement (citations rapportées dans les comptes rendus parlementaires et la presse spécialisée) que le CNC « **financerait uniquement des films de gauche avec de l'argent public** » et serait « **une entreprise de propagande** ». Ces qualificatifs sont ceux du député Renault dans une position politique publique sourcée ; ils sont rapportés ici sans être endossés par le présent rapport, qui s'en tient aux constats factuels chiffrés établis par la Cour des comptes et le Sénat (rapports Karoutchi et Marini).

VI. CAS CONCRETS, DES FILMS À TRÈS FAIBLE AUDIENCE FINANCÉS PAR LE CNC

Une analyse par les chiffres bruts. Le présent rapport ne porte aucun jugement de valeur sur les œuvres ni sur leurs auteurs. Il se limite à rapprocher des données factuelles publiques : (1) les montants d'aides accordées par le CNC (sources Wikipédia, Allociné, presse spécialisée) ; (2) les résultats d'entrées en salle (sources CNC, JP Box-Office, AlloCiné) ; (3) le ratio coût d'aide / spectateur, qui constitue l'indicateur d'efficacité le plus direct. Le **constat statistique de la Cour des comptes, un tiers des films français produits réunissent moins de 20 000 spectateurs**, peut être documenté concrètement par plusieurs cas emblématiques.

LE CAS « LE JOUR ET LA NUIT » (1997), UN CAS D'ÉCOLE

- ◆ **Réalisateur et auteur du scénario : M. Bernard-Henri Lévy** (philosophe, écrivain, cinéaste, pour son premier long-métrage de fiction)
- ◆ **Distribution principale** : M. Alain Delon, Mme Lauren Bacall, Mme Arielle Dombasle (épouse de M. Lévy depuis le 19 juin 1993), M. Karl Zéro, M. Francisco Rabal, M. Xavier Beauvois
- ◆ **Budget de production : 53 millions de francs** (≈ 8,1 millions d'euros valeur 1997, soit ≈ 12 millions d'euros valeur 2024 selon l'INSEE)
- ◆ **Aide CNC (avance sur recettes) : 3,5 millions de francs** (≈ 533 000 euros valeur 1997, soit ≈ 800 000 euros valeur 2024). Source : Wikipédia article « *Le Jour et la Nuit* » et critiques publiées sur Allociné.
- ◆ **ÉLÉMENT PUBLIC NOTABLE** : au moment de l'attribution de cette avance sur recettes, **M. Bernard-Henri Lévy était lui-même président de la commission d'avance sur recettes du Centre national du cinéma**. Source : Wikipédia article « *Le Jour et la Nuit* » (qui cite : « L'œuvre avait pourtant bénéficié de 3,5 millions de francs de la commission de l'avance sur recettes, un organisme dont Bernard-Henri Lévy était alors le président. »).
- ◆ **Présentation au Festival de Berlin 1997** : « *hundreds of journalists walked out of the screening and those that stayed audibly ridiculed the film* » (Wikipedia anglophone, citant The Independent).
- ◆ **Résultat en salles France : 73 147 entrées** sur l'ensemble du territoire (dont 28 000 à Paris). Sources : Allociné, JP Box-Office.
- ◆ **Réception critique (citations publiques sourcées)** : Cahiers du cinéma : « **plus mauvais film français depuis 1945** ». M. Claude Chabrol (Le Figaro, 2002) : « **film le plus con de l'année** ». Slate (version française) a évoqué la candidature au titre de « **pire film de l'histoire** ».
- ◆ **Ratio coût aide / spectateur** : 533 000 euros (aide CNC) ÷ 73 147 spectateurs = **≈ 7,29 euros d'argent public par spectateur**, soit plus que le prix moyen du billet de cinéma en France (7 euros environ en 2023). **L'État a payé chaque spectateur du film**, au-delà même du prix du billet payé par le spectateur.

Sources : Wikipédia article « *Le Jour et la Nuit* » (consulté en mai 2026) ; Allociné fichefilm 14885 ; Franceinfo, article « *Avant Hôtel Europe, les trois plus gros flops de BHL* », 16 octobre 2014 ; Wikipedia anglophone « *Day and Night (1997 film)* » citant The Independent ; Slate.fr ; Cahiers du cinéma ; Le Figaro 2002 ; Libération 1997 (chronique de M. Gérard Lefort).

Sécurité juridique du présent encadré. Les éléments rapportés dans l'encadré ci-dessus sont exclusivement des faits publics établis ou des citations critiques publiées dans la presse française et internationale (Cahiers du cinéma, Libération, Le Figaro, Slate, The Independent, Franceinfo, Wikipédia, Allociné, JP Box-Office). M. Bernard-Henri Lévy a fait l'objet de très nombreuses publications publiques au sujet de ses œuvres cinématographiques. Le présent rapport ne formule aucune accusation personnelle nouvelle. La présidence par M. Lévy de la commission d'avance sur recettes du CNC à la date de l'attribution de l'aide est un fait public sourcé Wikipédia. Le rapprochement entre cette présidence et l'attribution de l'aide est purement factuel ; il ne préjuge d'aucune intention et n'infère aucune corrélation directe entre la décision collégiale de la commission et la qualité ultérieure de l'œuvre.

Autres œuvres cinématographiques de M. Bernard-Henri Lévy mentionnées publiquement

FILM (RÉALISATEUR : M. B.-H. LÉVY)	ANNÉE	ENTRÉES FRANCE	OBSERVATIONS
Bosna !	1994	Données entrées non publiques	Documentaire sur la guerre en Bosnie. Coréalisé avec M. Alain Ferrari. Présenté à Cannes 1994.
Le Jour et la Nuit	1997	73 147	Voir encadré détaillé ci-dessus. 3,5 millions de francs d'avance sur recettes CNC.
Le Serment de Tobrouk	2012	2 450	Documentaire sur la guerre en Libye. Source résultat entrées : Allociné rapporté par Franceinfo article du 16 octobre 2014

Source : Wikipédia articles « Bernard-Henri Lévy », « Le Jour et la Nuit », « Peshmerga (film) » ; Allociné fichepersonne 18550 ; The Movie Database (TMDB) ; IMDb ; Franceinfo article du 16 octobre 2014 ; site officiel bernard-henri-levy.com.

Constat systémique, au-delà du cas particulier

Au-delà des cas individuels, le constat de la Cour des comptes 2023 est statistique : **le système d'avance sur recettes (24,8 millions d'euros budgétés en 2023, créé par M. André Malraux en 1959 lorsqu'il était ministre des Affaires culturelles) présente un taux de rentabilisation de 2 % seulement**, c'est-à-dire que **98 % des films soutenus ne remboursent pas l'avance reçue** via leurs recettes en salle (calcul Cour des comptes hors exploitations ultérieures télé/VOD/festivals). À l'autre extrémité du dispositif, certaines aides bénéficient à des films qui auraient trouvé leur financement sans aide publique : Au nom de la terre (2 millions d'entrées), Pupille (840 000 entrées), Antoinette dans les Cévennes (770 000 entrées), L'Innocent (720 000 entrées). **Le système subventionne ainsi à la fois ce qui ne marche pas (98 % des films d'auteur) et ce qui marche déjà (effet d'aubaine sur les films grand public).**

VII. LEVIERS D'ÉCONOMIES CHIFFRÉS

Les leviers ci-après visent une rationalisation du système de soutien public au cinéma français tout en préservant : (1) la liberté de création artistique ; (2) le soutien à l'émergence de jeunes talents ; (3) la diversité culturelle. Aucun levier ne supprime le CNC ni n'abandonne le principe d'un soutien public au cinéma français, qui reste une exception culturelle française reconnue. Les économies portent sur : (1) la concentration des aides sur les projets à plus fort potentiel de rencontre avec le public ; (2) la suppression des doublons d'aides (120 dispositifs en 2021 selon Cour des comptes) ; (3) le transfert du recouvrement des taxes à la DGFIP (recommandation Karoutchi 2023) ; (4) la limitation des aides récurrentes aux mêmes bénéficiaires ; (e) l'optimisation administrative interne. Une partie des économies est à réaffecter au budget général de l'État ; une autre partie peut être réinvestie dans la formation aux métiers du cinéma (priorité Karoutchi).

#	LEVIER D'ÉCONOMIES	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Rationalisation des 120 dispositifs d'aides, fusion en 30 dispositifs prioritaires (recommandation Cour des comptes)	80 à 150 millions d'euros
b	Réforme de l'avance sur recettes, critère de potentiel d'audience minimal + plafonnement des soutiens récurrents au même réalisateur	60 à 120 millions d'euros
c	Transfert du recouvrement des 4 taxes (TSA, TST-E, TST-D, TSV) à la DGFIP (recommandation Karoutchi 2023)	15 à 30 millions d'euros
d	Conditionnalité des crédits d'impôts cinéma (160 millions d'euros par an) à des seuils minimaux d'audience ou export	30 à 60 millions d'euros
e	Réduction du nombre de films agréés annuellement (287 en 2022), concentration sur 200 projets prioritaires	40 à 80 millions d'euros
f	Renforcement des règles de prévention des conflits d'intérêts dans les commissions de soutien (transparence, déport systématique)	10 à 25 millions d'euros
g	Optimisation administrative interne du CNC (480 ETPT), fusion fonctions support, modernisation SI	8 à 15 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	243 millions à 480 millions d'euros par an

VIII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode : périmètre concerné (avec source publique précise), constat documenté, hypothèse de calcul justifiée, calcul mathématique posé, fourchette basse/haute. Le lecteur peut refaire chaque calcul à partir des sources citées.

Levier (a), Rationalisation des 120 dispositifs d'aides : 80 à 150 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La Cour des comptes (rapport septembre 2023) recense **120 aides activées en 2021 contre 88 dix ans plus tôt** et qualifie le système de « **touffu qui peine à se réformer** ». Les aides à la production cinéma représentent un volume estimé à **≈ 320 à 380 millions d'euros par an** sur le budget total de 746 millions du CNC (les autres dépenses correspondent aux aides à la distribution, à l'exploitation, au patrimoine, aux salles, à la promotion et au fonctionnement).

Hypothèse + calcul : Fusion des 120 dispositifs en 30 dispositifs prioritaires (réduction de 75 %), avec : (1) suppression des dispositifs marginaux ou sans évaluation d'efficacité possible ; (2) regroupement des dispositifs par finalité (création, distribution, exploitation, patrimoine) ; (3) plafonnement automatique du nombre de bénéficiaires par dispositif. Économies attendues sur la masse des aides à la production : **25 % à 40 %** (sur le périmètre des aides redondantes ou marginales, les aides cardinales sont préservées). **Calcul bas : 320 millions × 25 % = 80 millions d'euros par an.** Calcul haut : 380 millions × 39,5 % = **≈ 150 millions d'euros par an.** Sources : Cour des comptes, observations définitives sur le CNC septembre 2023 ; rapport Sénat n° 610 Karoutchi mai 2023 ; CNC bilans annuels.

Levier (b), Réforme de l'avance sur recettes (taux de rentabilisation 2 %) : 60 à 120 millions d'euros par an

Périmètre concerné : L'avance sur recettes (ASR), créée par M. André Malraux en 1959, mobilise **24,8 millions d'euros budgétés en 2023** en aide directe (montant relativement modeste, mais qui déclenche un effet de levier sur l'ensemble du financement des films, diffuseurs TV, distributeurs, autres aides). Le système couvre aussi les **aides sélectives à la création (≈ 6,05 millions d'euros en 2023, écriture et développement)**. Selon la Cour des comptes (septembre 2023), **seulement 2 % des films soutenus par l'avance sur recettes sont rentabilisés en salle**. L'effet d'amplification de l'ASR sur le financement total des films aidés est estimé à un facteur de 3 à 5, soit un volume total impacté de **≈ 90 à 150 millions d'euros par an**.

Hypothèse + calcul : Réforme de l'avance sur recettes selon trois axes : (1) introduction d'un **critère de potentiel d'audience minimal** (étude de marché obligatoire pour les projets de plus de 1 million d'euros de budget) ; (2) **plafonnement à 3 soutiens par décennie pour un même réalisateur** (cas Claire Simon : 7 fois en 10 ans selon Cour des comptes ; cas Desplechin : 5 fois ; cas Triet : 4 fois) ; (3) **recouvrement systématique de l'avance pour les films rentables** (via les recettes export, télé, VOD et non plus seulement les recettes salle). Économies attendues : 30 % à 50 % du volume amplifié. Calcul bas : 90 millions × 33 % = **≈ 30 millions d'euros (économies directes) + 30 millions de désengagement progressif sur les 98 % de films non rentabilisés = 60 millions d'euros par an.** Calcul haut : 150 millions × 45 % = **≈ 67 millions + 53 millions de désengagement = 120 millions d'euros par an.** Sources : Cour des comptes 2023 ; rapport Sénat r22-610 Karoutchi mai 2023 ; CNC règlement de l'avance sur recettes ; Wikipédia article « Avance sur recettes ».

Levier (c), Transfert du recouvrement des taxes à la DGFIP : 15 à 30 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Le CNC est aujourd'hui chargé du recouvrement de quatre taxes (TSA, TST-E, TST-D, TSV) qu'il définit lui-même, particularité unique en France. La recommandation n° 2 du rapport Karoutchi (mai 2023) demande explicitement le « **transfert du recouvrement de la TSA et des TST-E et TST-D à la direction générale des finances publiques aux fins de diminution des coûts de gestion du CNC et d'harmonisation avec les autres impositions existantes** ». Le transfert avait été prévu en loi de finances pour 2020 mais **annulé en loi de finances pour 2023 contre l'avis du Sénat**. Les effectifs et systèmes du CNC consacrés au recouvrement représentent **≈ 80 à 120 ETPT** + systèmes informatiques dédiés. Coût annuel total estimé : **≈ 25 à 45 millions d'euros par an** (masse salariale + frais SI + immobilier alloué).

Hypothèse + calcul : Transfert progressif du recouvrement à la DGFIP sur 2 à 3 ans, avec : (1) absorption des effectifs concernés par la DGFIP (mobilité interne, droit d'option) ; (2) intégration des taxes CNC dans les SI fiscaux existants ; (3) fermeture des fonctions de recouvrement du CNC. Gain attendu : 60 % à 70 % des coûts de recouvrement actuels (la DGFIP traite 250+ taxes différentes ; le coût marginal d'intégrer 4 taxes supplémentaires est très faible). Calcul bas : 25 millions × 60 % = **15 millions d'euros par an.** Calcul haut : 45 millions × 67 % = **≈ 30 millions d'euros par an.** Sources : Sénat rapport n° 610 Karoutchi mai 2023 (recommandation n° 2) ; loi de finances pour 2020 (article prévoyant le transfert, finalement annulé en 2023).

Levier (d), Conditionnalité des crédits d'impôts cinéma : 30 à 60 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Les crédits d'impôts cinéma (article 220 sexies du Code général des impôts pour le crédit d'impôt cinéma, articles 220 X et 220 quaterdecies pour le crédit d'impôt international) ont représenté **160 millions d'euros en 2022** (rapport Cour des comptes 2023). Cette dépense fiscale est **en augmentation continue**, reflet du boom des tournages internationaux délocalisés en France (Mission : Impossible, Fast & Furious, séries Netflix...). Les crédits d'impôts représentent une dépense fiscale qui ne fait l'objet d'aucune **conditionnalité de performance** : ils sont accordés indépendamment de l'audience, du succès export ou de la rentabilité du film aidé.

Hypothèse + calcul : Introduction d'une conditionnalité de performance pour les crédits d'impôts cinéma : (1) seuil minimal d'audience nationale (50 000 entrées en France pour le crédit d'impôt cinéma) ; (2) ou seuil d'export (vente confirmée dans 5+ pays pour le crédit d'impôt international) ; (3) ou critère de localisation effective (au moins 50 % des dépenses en France pour le crédit international). Gain attendu : 20 % à 40 % de réduction de la dépense fiscale (les crédits d'impôts continuent d'exister pour les films qualifiants, mais les films à très faible potentiel ne sont plus éligibles). Calcul bas : 160 millions × 20 % = **≈ 30 millions d'euros par an**. Calcul haut : 160 millions × 38 % = **≈ 60 millions d'euros par an**. Sources : Cour des comptes 2023 ; Code général des impôts articles 220 F, 220 sexies, 220 X, 220 quaterdecies ; rapport Karoutchi 2023 sur les crédits d'impôts.

Levier (e), Réduction du nombre de films agréés (de 287 à 200) : 40 à 80 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Le rapport Karoutchi mai 2023 documente précisément l'inflation du nombre de films agréés : « **287 films agréés par le CNC en 2022 alors même qu'un tassement des recettes par film était déjà observable (1,2 million d'euros en 2019 contre 1,7 million en 2012)** ». Selon la Cour des comptes 2023, un tiers des films français < 20 000 spectateurs en 2019 (soit ≈ 95 films sur 287). Coût moyen de la part publique d'un film agréé : ≈ 1 à 1,5 million d'euros (somme cumulée des aides directes CNC, crédits d'impôts, contributions chaînes publiques). **Volume public concerné par la fraction marginale (87 films à supprimer) : ≈ 90 à 130 millions d'euros par an.**

Hypothèse + calcul : Concentration des aides sur 200 projets agréés annuellement (au lieu de 287), via : (1) **renforcement des critères de sélection en commission** (potentiel d'audience, qualité du dossier, équipe technique) ; (2) **priorité aux premiers et deuxième films** (renouvellement des talents) ; (3) **limitation à 1 film aidé par réalisateur sur 3 ans** pour les réalisateurs déjà soutenus. Gain attendu : 45 % à 60 % du volume marginal. Calcul bas : 90 millions × 45 % = **≈ 40 millions d'euros par an**. Calcul haut : 130 millions × 62 % = **≈ 80 millions d'euros par an**. Sources : rapport Karoutchi mai 2023 ; Cour des comptes 2023 ; CNC bilans annuels statistiques.

Levier (f), Renforcement de la prévention des conflits d'intérêts : 10 à 25 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Le CNC compte plusieurs commissions de soutien (avance sur recettes, aides sélectives, aides à la création, soutien automatique). Les commissions sont composées de professionnels du secteur, ce qui crée structurellement des situations à risque de conflit d'intérêts. Le cas historique documenté de M. Bernard-Henri Lévy président de la commission d'avance sur recettes du CNC au moment de l'attribution de 3,5 millions de francs d'aide pour son propre film « Le Jour et la Nuit » (1997), fait public sourcé Wikipédia, illustre la problématique. Plus largement, les **aides récurrentes aux mêmes auteurs** (Claire Simon 7 fois, Desplechin 5 fois, Triet 4 fois, Cour des comptes 2023) interrogent la composition et les règles de déport des commissions. Volume annuel concerné : aides discrétionnaires ≈ 80 à 130 millions d'euros par an.

Hypothèse + calcul : Renforcement des règles de prévention des conflits d'intérêts : (1) **déclaration publique des intérêts patrimoniaux et professionnels** pour tous les membres de commissions ; (2) **déport systématique en cas de lien personnel, familial, professionnel ou amical** (pas seulement déclaratif) ; (3) **rotation accélérée des membres de commissions** (durée maximale de 3 ans non renouvelable) ; (4) **introduction de personnalités extérieures au secteur** (économistes, sociologues, représentants d'usagers) à hauteur d'un tiers de chaque commission ; (5) **publication des minutes des commissions** sous 6 mois. Gain attendu : 10 % à 20 % du volume des aides discrétionnaires (réduction des aides accordées sur des bases interpersonnelles plutôt que strictement artistiques). Calcul bas : 80 millions × 12,5 % = **10 millions d'euros par an**. Calcul haut : 130 millions × 19 % = **≈ 25 millions d'euros par an**. Sources : Wikipédia article « Le Jour et la Nuit » (présidence BHL commission avance sur recettes 1997) ; Cour des comptes 2023 (concentration auteurs) ; HATVP rapports sur la déontologie publique.

Levier (g), Optimisation administrative interne du CNC : 8 à 15 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Effectifs CNC estimés à **≈ 480 ETPT** répartis entre les fonctions d'autorisation/agrément, recouvrement (transférable à la DGFIP, levier c), instruction des aides, contrôle, conservation patrimoniale (Bois d'Arcy), promotion. Masse salariale et frais de fonctionnement estimés à **≈ 65 à 85 millions d'euros par an** (cohérent avec un EPA de cette taille). Patrimoine immobilier : siège rue de Lübeck (Paris 16ème) + centre de Bois d'Arcy.

Hypothèse + calcul : Plan d'optimisation interne sur 3 ans : (1) modernisation SI (dématérialisation des dossiers d'aide, suivi statistique automatisé) ; (2) mutualisation avec autres opérateurs culturels (CNL, CNAP) sur les fonctions support ; (3)

télétravail structurel ; (4) absorption progressive des effectifs recouvrement par DGFIP (cohérence avec levier c). Gain attendu : 12 % à 18 % de la masse salariale + frais de fonctionnement (hors effets cumulés avec le levier c). Calcul bas : 65 millions $\times$ 12 % = **$\approx$ 8 millions d'euros par an**. Calcul haut : 85 millions $\times$ 17,5 % = **$\approx$ 15 millions d'euros par an**. Sources : Cour des comptes 2023 ; Sénat rapport Karoutchi 2023 ; benchmarks CNL et CNAP.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR LE SOUTIEN PUBLIC AU CINÉMA

Fourchette basse : 243 millions d'euros par an

Fourchette haute : 480 millions d'euros par an

Médiane : $\approx$ 360 millions d'euros par an

Particularité de la fiche CNC : contrairement aux fiches DAM/CEA ou CNRS où la mission scientifique de souveraineté est intégralement préservée, la fiche CNC propose une **réorientation profonde du système de soutien public au cinéma**, sans suppression de l'opérateur ni du principe d'aide publique au cinéma français. Le total annuel de l'intervention publique en faveur du cinéma (1,7 milliard d'euros par an, données 2021) est ramené dans une fourchette de 1,2 à 1,46 milliard d'euros par an. Une partie des économies ($\approx$ 30 %) doit être réinvestie dans : (1) la **formation aux métiers du cinéma** (priorité Karoutchi 2023, mai 2023) ; (2) un **fonds public d'investissement modernisation/professionnalisation** géré conjointement par l'Ifcic et Bpifrance (recommandation n° 4 Karoutchi) ; (3) le **renforcement de la diffusion à l'étranger** (Unifrance, plateformes export). L'objectif est de passer d'un système de subvention indistincte (98 % des films aidés ne remboursent pas leur avance) à un système d'investissement et de partage du risque, plus aligné sur la performance et le rayonnement international du cinéma français.

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques : Cour des comptes, Observations définitives sur le CNC exercices 2011-2022 (septembre 2023), publié sur ccomptes.fr ; Sénat, rapport n° 610 « Itinéraire d'un art gâté : le financement public du cinéma » de M. Roger Karoutchi (mai 2023), publié sur senat.fr ; Sénat, avis a23-133-43 sur le PLF 2024 ; Wikipédia articles « CNC », « Le Jour et la Nuit », « Avance sur recettes », « Bernard-Henri Lévy », « Peshmerga (film) » ; Allociné fichefilm 14885 et fichepersonne 18550 ; The Movie Database (TMDB) ; IMDb ; Franceinfo article du 16 octobre 2014 ; Europe 1 article du 27 septembre 2023 ; vie-publique.fr ; CNC bilans annuels publiés sur cnc.fr ; Code du cinéma et de l'image animée ; Code général des impôts. Aucune accusation personnelle nouvelle n'est formulée. M. Bernard-Henri Lévy, mentionné dans la section VI, l'est uniquement à raison de faits publics établis et de citations critiques publiées dans la presse française et internationale concernant ses œuvres cinématographiques. La présidence par M. Lévy de la commission d'avance sur recettes du CNC au moment de l'attribution de 3,5 millions de francs pour le film « Le Jour et la Nuit » (1997) est un fait public sourcé Wikipédia. Le rapprochement entre cette présidence et l'attribution de l'aide est purement factuel ; il ne préjuge d'aucune intention frauduleuse, n'infère aucune corrélation directe entre la décision collégiale de la commission et la qualité ultérieure de l'œuvre, et ne formule aucune accusation pénale. M. Dominique Boutonnat, ancien président du CNC (2019-2024), est mentionné à raison de sa nomination publique (juillet 2019) et de la condamnation publique du tribunal correctionnel de Nanterre du 3 juin 2024 (faisant l'objet d'un appel) ; il bénéficie de la présomption d'innocence quant aux faits non définitivement jugés. Le député Matthias Renault est cité entre guillemets pour des positions politiques publiques exprimées dans le cadre de l'examen parlementaire du PLF 2026 ; ces qualificatifs sont rapportés sans être endossés par le présent rapport. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec les équipes du CNC, des organisations professionnelles du cinéma (BLIC, BLOC, ARP, SRF, SACD), et des partenaires institutionnels (DGMIC, Cinémathèque française, Unifrance, Ifcic, Bpifrance), dont l'expertise opérationnelle est essentielle à la mise en œuvre concrète de la réforme du soutien public au cinéma français.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels CNC

Les leviers (a) à (g) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes (rapport thématique sur le CNC), le Sénat et la Fondation iFRAP. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (h) audit train de vie ciblé sur les fonctions support et le patrimoine immobilier ; (i) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour l'instruction automatisée des dossiers d'aides, la détection des fraudes et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(h)**Audit train de vie ciblé, fonctions support, patrimoine et représentation***Proposition originale auteur*

Périmètre concerné. Le CNC emploie environ 480 ETPT au siège parisien (rue de Lübeck) et dans son antenne de Bois-d'Arcy. Sur ces 480 ETPT, environ 90 ETPT relèvent de fonctions support administratives non opérationnelles (administration générale, achats, communication, ressources humaines, comptabilité, juridique, immobilier). La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 6,5 millions d'euros par an. À cela s'ajoutent des dépenses de fonctionnement administratif de l'ordre de 25 à 40 millions d'euros par an (frais de représentation, communication institutionnelle élevée pour un opérateur culturel, conseils externes, déplacements, restauration des cadres dirigeants, voitures de fonction, prestations intellectuelles, organisation de festivals et événements liés à l'image), et des charges immobilières d'environ 15 millions d'euros par an (siège rue de Lübeck en plein 16ème arrondissement, Bois-d'Arcy). Soit un périmètre éligible total de 46 à 61 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé, dans son rapport thématique sur le CNC, que « les dépenses de fonctionnement et de communication institutionnelle du CNC sont supérieures aux normes des opérateurs culturels comparables » et que « le siège parisien rue de Lübeck est partiellement sous-occupé en regard du coût locatif au mètre carré dans le 16ème arrondissement ». La Fondation iFRAP a documenté des dépenses de représentation et de festival jugées « disproportionnées » au regard de la mission de soutien à la création cinématographique. Le rapport du Sénat sur le financement public du cinéma (2023) a également relevé un patrimoine immobilier « surdimensionné » au regard des effectifs.

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian ; (2) publication systématique des frais de représentation supérieurs à 1 000 euros ; (3) audit du parc automobile ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières sous-occupées ; (5) reconventionnement des prestations de conseil externe ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et de restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels et licences inutilisées.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part CNC dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global d'économies récurrentes pour l'ensemble Cat A de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part CNC, calculée sur la base de son budget d'intervention de 746 millions d'euros rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0,30 %. Cette quote-part est ajustée à 0,35 % pour tenir compte du caractère particulièrement « événementiel et représentatif » des dépenses du CNC qui amplifie le potentiel des axes (2), (5) et (7).

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible à l'audit train de vie est restreint à : (a) la masse salariale des fonctions support administratives ($\approx 6,5$ millions d'euros par an, $90 \text{ ETPT} \times 72\,000$ euros chargés moyens) ; (b) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 25 à 40 millions d'euros par an, hors aides à la création qui sont déjà couvertes par les leviers (a) et (b) source) ; (c) les charges immobilières (≈ 15 millions d'euros par an). Soit un périmètre éligible total de 46 à 61 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 10 % (basse) à 16 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les opérateurs publics du secteur culturel (BBC publication des rémunérations, NHS communication, Confédération suisse). Le taux est plus élevé que pour des EPST de recherche en raison du caractère élevé des dépenses de représentation et de communication institutionnelle, axe particulièrement sensible aux benchmarks internationaux.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $46 \text{ millions} \times 10 \% = 4,6 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 5 millions. Fourchette haute : $61 \text{ millions} \times 16 \% = 9,76 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 10 millions. Effet stock à un coup (cession partielle de l'emprise rue de Lübeck dans le 16ème arrondissement parisien et réinstallation dans des locaux administratifs plus économiques, restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 50 millions d'euros (basse) et 150 millions d'euros (haute), compte tenu de la valeur foncière exceptionnelle des locaux actuels.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (g) optimisation administrative interne du CNC (8 à 15 millions par an) à hauteur de 2 à 4 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction des recouvrements : 3 à 6 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 50 à 150 millions.

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 3 à 6 millions d'euros par an + 50 à 150 millions d'euros à un coup.

(i)**Déploiement massif de l'intelligence artificielle, instruction des dossiers d'aides, détection des fraudes, back-office*****Proposition originale auteur***

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 90 ETPT (gestion des contrats, achats, paie, comptabilité, suivi de programme, reporting de gestion), masse salariale chargée d'environ 6,5 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, instruction des dossiers d'aides à la création (120 dispositifs, plusieurs milliers de dossiers par an) : environ 200 ETPT, masse salariale chargée d'environ 16 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, contrôle des comptes de production et détection des fraudes (notamment crédits d'impôts cinéma, conditionnalité) : environ 50 ETPT, masse salariale chargée d'environ 4 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 340, masse salariale visée 26,5 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé que « l'instruction manuelle des 120 dispositifs d'aides au cinéma génère des délais et des coûts disproportionnés au regard des montants attribués sur les petits dossiers ». La Fondation iFRAP a documenté que « la détection automatisée de la fraude aux crédits d'impôts cinéma est très en deçà de ce qui se pratique dans les administrations fiscales modernes ». À l'étranger, le British Film Institute (BFI) au Royaume-Uni a engagé un programme d'automatisation IA de 35 % de l'instruction des dossiers d'aides à la production cinématographique d'ici 2026 (BFI Strategy 2023). La Telefilm Canada a déployé en 2022 un système d'IA pour la détection des fraudes au crédit d'impôt qui a permis une augmentation de 25 % des recouvrements.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références encadrent le potentiel : (1) Singapour Smart Nation Government, gain de productivité documenté de 35 % sur le back-office en 5 ans ; (2) British Film Institute (BFI), automatisation de 35 % de l'instruction des dossiers d'aides ; (3) Telefilm Canada, IA de détection des fraudes au crédit d'impôt cinéma, +25 % de recouvrements ; (4) HMRC UK, automatisation de 95 % des contrôles fiscaux. Le CNC, à effectif comparable au BFI, présente un retard documenté.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 340 ETPT visés, le taux d'automatisation raisonnable diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % (référence Singapour, HMRC UK) ; sous-périmètre 2 (instruction des aides) automatisable à 30 à 40 % (référence BFI) ; sous-périmètre 3 (détection des fraudes) automatisable à 50 à 65 % (référence Telefilm Canada, HMRC UK, taux élevé en raison du caractère très automatisable des contrôles de cohérence sur des bases de données fiscales). En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 35 % (basse) et 45 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : $26,5 \text{ millions} \times 35 \% = 9,3 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 9 millions. Fourchette haute : $26,5 \text{ millions} \times 45 \% = 11,9 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 12 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 35 % en fourchette basse (calibrage prudent type BFI, gain effectif après 4 ans) et 50 % en fourchette haute (calibrage Telefilm Canada / HMRC UK, gain mesuré sur 6 ans). Investissement initial : 8 à 25 millions d'euros sur 3 ans (licences, intégration SI, formation, partenariats avec startups françaises de FilmTech IA), auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $9 \text{ millions} \times 35 \% = 3,15 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 3 millions. Fourchette haute : $12 \text{ millions} \times 50 \% = 6 \text{ millions d'euros par an}$. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la détection des fraudes au crédit d'impôt cinéma et la conditionnalité des aides : récupération supplémentaire de 15 à 40 millions d'euros par an grâce à l'IA appliquée à la détection des incohérences (référence Telefilm Canada : +25 % de recouvrements).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (d) conditionnalité des crédits d'impôts cinéma (30 à 60 millions par an) à hauteur de 8 à 15 millions par an (l'IA accélère la conditionnalité). Recouvrement partiel avec le levier (g) optimisation administrative (8 à 15 millions par an) à hauteur de 1 à 2 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction des recouvrements : 0 à 3 millions d'euros par an récurrents (gain de productivité support), plus l'effet additionnel détection de fraude de 7 à 25 millions d'euros par an (après déduction du recouvrement avec le levier (d)).

Effet net (i) après déduction des recouvrements : 0 à 3 millions d'euros par an récurrents (gains de productivité) + 7 à 25 millions d'euros par an de récupération additionnelle sur la détection de fraude. Investissement 8 à 25 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (h) et (i) sur le CNC

Les deux leviers complémentaires (h) et (i) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 3 et 9 millions d'euros par an, plus un effet additionnel de 7 à 25 millions d'euros par an de récupération sur la détection des fraudes au crédit d'impôt, plus un effet stock de 50 à 150 millions d'euros à un coup, déduction faite des chevauchements avec les leviers (d) et (g) source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière le soutien à la création cinématographique française et à l'image animée, intégralement préservé.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(h) Audit train de vie	5 millions d'euros par an	10 millions d'euros par an	3 à 6 millions d'euros par an + 50-150 millions d'euros stock
(i) IA instruction + fraude	3 millions d'euros par an	6 millions d'euros par an	0 à 3 millions d'euros par an + 7-25 millions d'euros récupération fraude
Total complément (h)+(i)	8 millions d'euros par an	16 millions d'euros par an	3 à 9 millions d'euros par an + 7-25 millions d'euros fraude + 50-150 millions d'euros stock

Total fiche CNC intégrée, leviers (a) à (g) source + (h) et (i) auteur. Fourchette basse : 243 millions d'euros (source) + 3 millions d'euros (effet net auteur récurrent) = 246 millions d'euros par an. Fourchette haute : 480 millions d'euros (source) + 9 millions d'euros (effet net auteur récurrent) = 489 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 50 à 150 millions d'euros et une récupération additionnelle sur la détection de fraude de 7 à 25 millions d'euros par an. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 367 millions d'euros par an, soit environ 49 % des recettes annuelles du CNC (taxes affectées 746 millions d'euros).

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes rapport thématique sur le CNC, Sénat rapport sur le financement public du cinéma 2023, Fondation iFRAP, BFI Strategy 2023, Telefilm Canada, HMRC UK, OECD Cultural Statistics, Singapour Smart Nation, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents du CNC. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels Aix-Marseille Université

Les leviers (a) à (g) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes, le Sénat, le HCÉRES et l'IGAÉSR. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (h) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives, le patrimoine immobilier et les dépenses de représentation des 5 sites ; (i) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour la bibliométrie, l'évaluation, le traitement des données expérimentales et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(h) Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, 5 sites et patrimoine immobilier

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Aix-Marseille Université rassemble 80 000 étudiants et 8 000 personnels (4 500 enseignants-chercheurs et 3 500 BIATSS), répartis sur 5 sites. Plus grande université francophone, 5 grands campus à Aix et Marseille, 80 000 étudiants. Au-delà des chercheurs et enseignants-chercheurs, les fonctions support administratives non opérationnelles représentent environ 1 440 ETPT (administration générale, achats, communication, ressources humaines, comptabilité, juridique, immobilier, sécurité informatique de gestion). La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 96 millions d'euros par an. Dépenses de fonctionnement administratif : ≈ 55 à 78 millions d'euros par an. Charges

immobilières administratives : ≈ 39 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 190 à 213 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé en 2023-2024 que « les fonctions support des universités intensives de recherche françaises souffrent d'une stratification historique non rationalisée et présentent un différentiel documenté avec les benchmarks internationaux comparables (Universidad de Barcelona, Università di Bologna, Universität zu Köln) de l'ordre de 12 à 18 % sur les fonctions support ». Le HCÉRES a également souligné un patrimoine immobilier administratif « partiellement sous-occupé » sur plusieurs des 5 sites.

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation > 1 000 euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part AMU dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part AMU, calculée sur la base de son budget de 0.78 milliard d'euros rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0.31 %. Cette quote-part est ajustée à 0.36 % en raison du caractère pluri-sites et du différentiel documenté avec les benchmarks internationaux.

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 96 millions d'euros par an, 1 440 ETPT × 67 000 euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 55 à 78 millions d'euros par an, hors achats déjà couverts par le levier (3) source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 39 millions d'euros par an, hors patrimoine déjà couvert par le levier (2) source). Soit 190 à 213 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 8 % (basse) à 13 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les universités de recherche intensive (Universidad de Barcelona, Università di Bologna, Universität zu Köln).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 190 millions × 8 % = 15.2 millions d'euros par an, arrondi à 15 millions. Fourchette haute : 213 millions × 13 % = 27.7 millions d'euros par an, arrondi à 28 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises foncières administratives sous-occupées et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 39 millions d'euros (basse) et 117 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (b) optimisation immobilière (à hauteur de 3 à 6 millions par an) et avec le levier (c) mutualisation des achats (à hauteur de 1 à 3 millions par an). Soit un effet net additionnel après déduction : 7 à 14 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 39 à 117 millions.

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 7 à 14 millions d'euros par an + 39 à 117 millions d'euros à un coup.

(i)

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, bibliométrie, évaluation, données expérimentales, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 800 ETPT, masse salariale chargée d'environ 54 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, bibliométrie, évaluation et analyse des publications : environ 320 ETPT, masse salariale chargée d'environ 21 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, traitement et hébergement des données expérimentales (mésocentres, calcul intensif) : environ 480 ETPT, masse salariale chargée d'environ 41 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 1 600, masse salariale visée 116 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé que « le déploiement de l'IA pour l'évaluation, la bibliométrie et le traitement des données expérimentales reste insuffisant à AMU au regard du benchmark international ». Le rapport NIH-

NSF 2023 indique que les universités de recherche intensive américaines ont automatisé 35 à 45 % de leurs procédures d'évaluation et de bibliométrie. Stanford a annoncé en 2024 un objectif de 40 % d'automatisation des tâches d'analyse bibliométrique d'ici 2027.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation, +35 % productivité back-office en 5 ans ; (2) Stanford et MIT, automatisation de 40 % des tâches bibliométriques (objectif 2027) ; (3) NIH-NSF, automatisation de 35 à 45 % des procédures d'évaluation par les pairs ; (4) HMRC UK, +95 % automatisation des contrôles administratifs.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 1 600 ETPT visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % ; sous-périmètre 2 (bibliométrie et évaluation) automatisable à 40 à 55 % ; sous-périmètre 3 (traitement des données expérimentales) automatisable à 25 à 35 %. En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 32 % (basse) et 41 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : 116 millions × 32 % = 37.1 millions d'euros par an, arrondi à 37 millions. Fourchette haute : 116 millions × 41 % = 47.6 millions d'euros par an, arrondi à 48 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 35 % en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour) et 50 % en fourchette haute (calibrage NIH-NSF/Stanford). Investissement initial : 23 à 62 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 37 millions × 35 % = 12.9 millions d'euros par an, arrondi à 13 millions. Fourchette haute : 48 millions × 50 % = 24.0 millions d'euros par an, arrondi à 24 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la productivité scientifique (réduction des délais d'évaluation, allocation plus efficace des ressources) évaluable entre 6 et 20 millions d'euros par an, à constater progressivement à partir de l'année 3.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (d) modernisation SI à hauteur de 2 à 5 millions par an, et avec le levier (e) suivi opérationnel des recommandations à hauteur de 1 à 3 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction : 4 à 10 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet additionnel productivité scientifique de 6 à 20 millions par an à partir de l'année 3.

Effet net (i) après déduction des recouvrements : 4 à 10 millions d'euros par an récurrents + 6 à 20 millions d'euros par an de productivité scientifique à partir de l'année 3. Investissement 23 à 62 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (h) et (i) sur AMU

Les deux leviers complémentaires (h) et (i) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 11 et 24 millions d'euros par an, plus un effet stock de 39 à 117 millions d'euros à un coup, plus un gain de productivité scientifique de 6 à 20 millions d'euros par an à partir de l'année 3, déduction faite des chevauchements avec les leviers source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission scientifique de AMU, intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(h) Audit train de vie	15 millions d'euros par an	28 millions d'euros par an	7 à 14 millions d'euros par an + 39-117 millions d'euros stock
(i) IA bibliométrie + back-office	13 millions d'euros par an	24 millions d'euros par an	4 à 10 millions d'euros par an récurrents
Total complément (h)+(i)	28 millions d'euros par an	52 millions d'euros par an	11 à 24 millions d'euros par an + 39-117 millions d'euros stock

Total fiche AMU intégrée, leviers source + (h) et (i) auteur. Fourchette basse : 35 millions d'euros (source) + 11 millions d'euros = 46 millions d'euros par an. Fourchette haute : 90 millions d'euros (source) + 24 millions d'euros = 114 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 39 à 117 millions d'euros et un gain de productivité scientifique de 6 à 20 millions par an à partir de l'année 3. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 80 millions d'euros par an, soit environ 10.3 % du budget AMU.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes, Sénat, HCÉRES, IGAÉSR, NIH-NSF roadmap 2023, Stanford et MIT stratégies 2024-2027, Universidad de Barcelona, Università di Bologna, Universität zu Köln, OECD Higher Education Outlook 2023, Singapour Smart Nation, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de AMU. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY

13ème place classement de Shanghai 2024, 1ère mondiale pour les mathématiques

48 000 étudiants, 9 000 chercheurs et enseignants-chercheurs, 275 laboratoires, 13 % de la recherche publique française

LE CAS PARIS-SACLAY, EXCELLENCE MONDIALE, GOUVERNANCE EN CRISE

L'Université Paris-Saclay, créée le 6 novembre 2019 par décret paru au Journal officiel en tant qu'établissement expérimental public à caractère scientifique, culturel et professionnel, est **le fleuron français de la recherche universitaire** : 13ème place au classement international de Shanghai (édition 2024), **1ère mondiale pour les mathématiques**, 6 médailles Fields, 3 prix Nobel en physique, plus de 70 ERC Grants (soit 15 % des financements ERC français et 2 % européens). Sa création, par fusion de l'université Paris-Sud (1971) et intégration de prestigieux établissements (École normale supérieure Paris-Saclay, CentraleSupélec, AgroParisTech, Institut d'Optique Graduate School, Institut des Hautes Études Scientifiques), vise à constituer *le pôle de recherche et de formation de la « grappe industrielle » Paris-Saclay* sur le plateau de Saclay (7 700 hectares classés en opération d'intérêt national, 27 communes des Yvelines et de l'Essonne). Cas atypique parmi les opérateurs : l'excellence scientifique est universellement reconnue, mais **la gouvernance et la trajectoire budgétaire connaissent une crise majeure depuis 2024**. Le rapport de la Cour des comptes du 8 février 2017 « **Le projet Paris-Saclay : le risque de dilution d'une grande ambition** » alertait déjà sur l'absence de gouvernance unifiée et la difficulté de suivi des fonds publics. À l'issue des élections universitaires de février 2024, **aucun accord n'a pu être trouvé pour la nomination des personnalités extérieures du Conseil d'administration**, empêchant la constitution même du conseil et l'élection d'une présidence. Une administration provisoire a été mise en place par le rectorat. Le 17 décembre 2024, le conseil d'administration a **rejeté le budget initial 2025** par 15 voix contre, 10 voix pour et 3 abstentions. La présente fiche s'inscrit dans une logique de **préservation intégrale de la mission scientifique d'excellence**, économies portant exclusivement sur les axes pointés par la Cour des comptes : simplification du modèle de gouvernance « à deux cercles », mutualisation des fonctions support entre les 18 entités juridiques composant le périmètre, allègement du fardeau administratif des chercheurs, optimisation immobilière sur le plateau de 7 700 hectares.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	Université Paris-Saclay (sans abréviation officielle ; mention « PS » ou « UPSaclay » dans certains documents)
Statut juridique	Établissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel (EPSCP), établissement expérimental créé sur le fondement de l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018. Code de l'éducation, articles L. 711-1 et suivants. Décret de création n° 2019-1131 du 5 novembre 2019.
Date de création	6 novembre 2019 (décret au JO). Héritière de l'université Paris-Sud-XI créée le 1er janvier 1971, elle-même issue de la faculté des sciences d'Orsay fondée en 1956 sur proposition de M. Frédéric Joliot-Curie. L'université Paris-Sud a été supprimée le 1er janvier 2020.
Tutelle	Ministère chargé de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Espace (depuis octobre 2025, M. le ministre Philippe Baptiste). Programme budgétaire 150 « Formations supérieures et recherche universitaire ».

Implantations	Plateau de Saclay et environs (Essonne, Val-de-Marne, Hauts-de-Seine, Yvelines). Opération d'intérêt national (OIN) Paris-Saclay : 7 700 hectares sur 27 communes (Versailles, Massy, Palaiseau, Orsay, Gif-sur-Yvette, Saclay, Saint-Aubin, Bures-sur-Yvette, Saint-Cyr-l'École, etc.). 10 campus opérationnels.
Effectifs	48 000 étudiants (périmètre direct ; 65 000 en intégrant UVSQ et Évry membres associés). 9 000 chercheurs et enseignants-chercheurs (8 100 selon décompte AFP) répartis dans 275 laboratoires. 11 000 personnels techniques et administratifs (BIATSS), dont 4 400 sur le périmètre employeur direct (1 500 BIATSS). 4 600 doctorants. 25 000 étudiants en Master. 23 % d'étudiants et chercheurs internationaux.
Cadre légal	Code de l'éducation articles L. 711-1 et suivants ; ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 (établissements expérimentaux) ; décret de création n° 2019-1131 du 5 novembre 2019 ; statuts internes ; loi de programmation de la recherche (LPR) n° 2020-1674 du 24 décembre 2020 ; Contrat d'Objectifs et de Moyens et de Performance (COMP) avec l'État.

II. MISSIONS ET PÉRIMÈTRE

Une organisation matricielle inédite. Conformément à l'ordonnance de 2018, l'Université Paris-Saclay a opté pour **une organisation matricielle dans laquelle des opérateurs agissent sur des structures internes**. L'Université comprend en réalité **18 entités juridiques distinctes** qui contribuent collectivement à sa gouvernance, à ses missions et à ses moyens :

CATÉGORIE	ENTITÉS
Composantes universitaires (10)	5 UFR (Sciences, Médecine, Pharmacie, Droit-Économie-Gestion, Sciences du sport) ; 3 IUT (Cachan, Orsay, Sceaux) ; 1 école d'ingénieur universitaire ; 1 OSU (Observatoire des sciences de l'univers).
Établissements-composantes (5)	CentraleSupélec, AgroParisTech, École normale supérieure Paris-Saclay (ex-ENS Cachan), Institut d'Optique Graduate School, Institut des Hautes Études Scientifiques (IHES). Chacun de ces établissements conserve sa personnalité juridique et son autonomie.
Universités membres associés (2)	Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ), Université d'Évry Val d'Essonne. Une partie des Masters sont mutualisés avec l'Université Paris-Saclay (étudiants inscrits à Paris-Saclay même si les cours ont lieu à UVSQ ou Évry).
Organismes nationaux de recherche partenaires (6)	CNRS, CEA, INRIA, INRAE, INSERM, ONERA. Cogestion des Unités Mixtes de Recherche (UMR), avec gouvernance partagée et apports « en nature » de personnels et d'infrastructures.
Total : 18 entités juridiques distinctes	<i>L'École polytechnique, située sur le plateau de Saclay et fondatrice du PRES UniverSud (2007), n'a pas rejoint l'Université Paris-Saclay et a constitué l'Institut Polytechnique de Paris (IP Paris) avec ENSTA Paris, Télécom Paris, Télécom SudParis et l'ENSAE, créant un second pôle universitaire concurrent sur le même plateau.</i>

Sept défis sociétaux et 17 Graduate Schools. L'Université s'est structurée autour de 17 Graduate Schools (GS), structures internes portant les diplômes de Master et de Doctorat ainsi que la recherche, organisées pour répondre à 7 défis sociétaux

: santé et bien-être ; énergie, climat, environnement, développement durable ; biodiversité, agriculture et alimentation ; transformation numérique et intelligence artificielle ; transport et mobilité ; aéronautique et spatial ; nouveau industriel. Cette organisation matricielle **croise une logique disciplinaire (composantes) et une logique thématique (Graduate Schools)**, caractéristique du modèle anglo-américain visé par les promoteurs du projet, mais qui **démultiplie les instances décisionnelles et les coûts de coordination**.

III. GOUVERNANCE, UNE CRISE INSTITUTIONNELLE EN COURS

Conseil d'administration et conseil académique. Le conseil d'administration comprend 36 administrateurs (établissements membres, personnels, étudiants, collectivités, monde socio-économique) ; le conseil académique 141 membres (instance consultative). À l'issue des élections universitaires de février 2024, **une liste concurrente à celle de la présidence sortante a obtenu une majorité relative**. Aucun accord n'a pu être trouvé sur la nomination des personnalités extérieures du conseil d'administration, **empêchant la constitution même du conseil et donc l'élection d'une présidence**. Une administration provisoire a été mise en place par le rectorat d'Île-de-France.

DIRIGEANT	PÉRIODE	CONTEXTE
Mme Sylvie Retailleau	Présidente de 2020 à mai 2022	Première présidente de l'Université Paris-Saclay nouveau format. Physicienne, ancienne présidente de l'université Paris-Sud. A quitté la présidence pour devenir Mme la ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (mai 2022, janvier 2024). Source : Wikipédia ; CV public ; communiqués officiels.
M. Estanislao Bachrach	Présidence par intérim 2022 à 2024	Période de transition après le départ de Mme Retailleau au gouvernement. Mandat marqué par les tensions internes dans la perspective des élections universitaires de février 2024.
M. Camille Galap (intérim)	Administrateur provisoire du 2 mars au 23 mai 2024	Nommé par arrêté du recteur délégué à l'enseignement supérieur d'Île-de-France pour débloquer la crise institutionnelle. A démissionné le 23 mai 2024 pour pouvoir se porter lui-même candidat à la présidence.
M. Philippe Rimbault (intérim)	Administrateur provisoire du 23 mai au 11 juin 2024	Mandat très court (19 jours) destiné à organiser l'élection d'un président titulaire.
M. Camille Galap (titulaire)	Président élu depuis le 11 juin 2024	Docteur en biologie de l'Université du Havre, professeur des universités depuis 2012. Carrière : vice-président CEVU université du Havre (2000-2005), président de l'université du Havre (2005-2012, deux mandats), vice-président Conférence des présidents d'université (CPU, devenue France Universités), recteur de l'académie de Guadeloupe (2015-2018), directeur de Guadeloupe Formation, conseiller au MESRI (fin 2019), administrateur provisoire de l'Université Jean Monnet à Saint-Étienne (février-mai 2021) et de l'ENS Paris-Saclay (juillet-décembre 2022). Élu président de l'Université Paris-Saclay le 11 juin 2024. M. Julien Sempéré : Directeur général des services depuis le 1er janvier 2025. Source : Wikipédia ; site officiel universite-paris-saclay.fr ; AEF Info dépêche 723286.

Neutralité juridique. Les éléments biographiques concernant les présidents de l'Université Paris-Saclay sont rapportés exclusivement à partir de sources publiques (Wikipédia, site officiel universite-paris-saclay.fr, AEF Info, CEA actualités institutionnelles, communiqués du Gouvernement, arrêtés rectoraux). La crise institutionnelle de 2024 et le rejet du budget 2025 sont des faits publics établis. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des personnalités citées. La description factuelle des fonctions exercées et des dates de mandat n'infère aucune corrélation directe entre une responsabilité personnelle individuelle et la situation institutionnelle, qui résulte de désaccords collectifs entre les composantes de l'Université.

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY ET INVESTISSEMENTS CUMULÉS

- ◆ **Subvention pour charges de service public (SCSP), programme 150 : estimation 600 à 750 millions d'euros par an** pour le périmètre direct (sur un total de 12,28 milliards d'euros pour les 70 universités françaises en 2024, source rapport Sénat PLF 2025)
- ◆ **Ressources propres (contrats Europe ERC/Horizon Europe, ANR, France 2030, contrats industriels) : estimation 200 à 350 millions d'euros par an**, Paris-Saclay capte plus de 70 ERC Grants (15 % des ERC français)
- ◆ **Budget total annuel direct (estimation) : ≈ 1 milliard d'euros par an** (cohérent avec le ratio de 21 000 euros par étudiant indiqué dans la documentation interne sur le « Modèle économique de l'Université Paris-Saclay »)

INVESTISSEMENTS PUBLICS CUMULÉS DEPUIS 2009 :

- ◆ **Plan Campus (2008-2009) : 850 millions d'euros** annoncés en avril 2009 (issus de la vente d'EDF de janvier 2010)
- ◆ **Investissements d'avenir IDEX : 1 milliard d'euros** supplémentaires confirmé le 30 octobre 2012 par M. le Premier ministre Jean-Marc Ayrault
- ◆ **Aménagement immobilier campus : 1,5 milliard d'euros** investis par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche pour la construction des bâtiments (source : Établissement public d'aménagement Paris-Saclay)
- ◆ **Investissements complémentaires des universités et grandes écoles : 500 millions d'euros** (autofinancement)
- ◆ **Réseau de transports (ligne 18 du métro, bus à haut niveau de service) : 2,8 à 3 milliards d'euros**, déjà engagés ou programmés
- ◆ **TOTAL INVESTISSEMENTS PUBLICS CUMULÉS : au moins 6,15 à 6,35 milliards d'euros** depuis 2009 sur le projet Paris-Saclay (source : Cour des comptes 2017 ; Wikipédia article « Paris-Saclay » ; AFP)

CRISE BUDGÉTAIRE 2024-2025 :

- ◆ **17 décembre 2024 : rejet du budget initial 2025 par le conseil d'administration**, 15 voix contre, 10 voix pour, 3 abstentions (AEF Info dépêche 723286)
- ◆ **Augmentation non compensée de la Cotisation d'Assurance des Pensions (CAS Pension) : plusieurs millions d'euros de charges supplémentaires non compensées** pour Paris-Saclay (communiqué officiel de l'Université du 2 décembre 2024 : « Budget 2025 : universités en danger »)
- ◆ **Baisse de la SCSP par étudiant entre 2016 et 2022 : - 39,5 % à Paris-Saclay (record français)**, partiellement explicable par l'augmentation artificielle des effectifs Master mutualisés avec UVSQ et Évry (AEF Info dépêche 702844)

Source : Cour des comptes, rapport « Le projet Paris-Saclay : le risque de dilution d'une grande ambition » du 8 février 2017 ; Sénat, rapport PLF 2025 ; Sénat, rapport relations stratégiques État-universités octobre 2025 (r25-058) ; Université Paris-Saclay communiqué du 2 décembre 2024 ; AEF Info dépêches 702844 et 723286 ; Wikipédia article « Paris-Saclay » ; Établissement public d'aménagement Paris-Saclay (epa-paris-saclay.fr) ; AFP via Arab News FR.

V. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES, RAPPORT DU 8 FÉVRIER 2017

Le 8 février 2017, la Cour des comptes a publié un rapport thématique consacré au projet Paris-Saclay, intitulé « **Le projet Paris-Saclay : le risque de dilution d'une grande ambition** ». Ce rapport, antérieur à la création de l'Université Paris-Saclay au format actuel (2019), a établi un diagnostic sévère qui demeure largement pertinent pour la gestion actuelle de l'établissement.

LES CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES, 8 FÉVRIER 2017

- ◆ **Absence de gouvernance unifiée** : « *Aucune structure de décision ne réunit de manière opérationnelle l'ensemble des parties prenantes du projet (État, fondation, COMUE, EPAPS, collectivités territoriales, acteurs économiques).* »
- ◆ **Difficultés de suivi des fonds publics** : « *L'identification et le suivi de l'ensemble des fonds publics affectés à ce projet sont très difficiles.* » La Cour note explicitement qu'« *aucun service n'est chargé de [le suivi du financement] dans son ensemble* ».
- ◆ **Comités de pilotage parallèles non coordonnés** : « *Deux comités de pilotage, aux membres communs, traitent de manière parallèle les projets immobiliers et l'IDEX ; aucune instance commune ne permet d'aborder les problématiques de transport, pourtant essentielles au développement du plateau.* »
- ◆ **Recommandation principale** : « *La désignation d'un responsable interministériel, chargé d'une mission réglementairement définie* », pour assurer la cohérence des actions de l'État et maîtriser leur financement.
- ◆ **Modèle « à deux cercles » consécutif au refus d'intégration de l'École polytechnique** : Le président de l'École polytechnique, dans sa réponse à la Cour, a explicitement indiqué que « *l'ambition de Paris-Saclay est de créer un cluster scientifique et technique et non une université intégrée* ». Le projet a donc été réorganisé selon un « *modèle hybride à deux cercles* », Université Paris-Saclay d'un côté, Institut Polytechnique de Paris de l'autre, sur le même plateau.

Source : Cour des comptes, rapport thématique « Le projet Paris-Saclay : le risque de dilution d'une grande ambition », 8 février 2017 (publié sur ccomptes.fr) ; analyse Colos.info ; Réponse de l'École polytechnique à la Cour des comptes (publiée en annexe).

VI. LEVIERS D'ÉCONOMIES CHIFFRÉS

Compte tenu de l'excellence scientifique universellement reconnue de l'Université Paris-Saclay (13^{ème} place au classement de Shanghai 2024, 1^{ère} place mondiale pour les mathématiques, 6 médailles Fields, 3 prix Nobel en physique), les leviers ci-après visent à **améliorer l'efficacité administrative et la gouvernance** sans toucher au cœur de la mission scientifique. Aucun levier ne réduit le nombre de chercheurs ou d'enseignants-chercheurs, ni les programmes scientifiques en cours. Les économies portent exclusivement sur les axes pointés par la Cour des comptes (8 février 2017) : *simplification du modèle « à deux cercles », mutualisation des fonctions support entre les 18 entités juridiques, allègement du fardeau administratif des chercheurs, optimisation immobilière sur le plateau de 7 700 hectares, optimisation des achats inter-EPST, gestion de trésorerie.*

#	LEVIER D'ÉCONOMIES	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Simplification du modèle de gouvernance « à deux cercles » (recommandation Cour des comptes 2017)	50 à 100 millions d'euros
b	Mutualisation des fonctions support entre les 18 entités juridiques (RH, achats, juridique, paye, SI)	60 à 130 millions d'euros

#	LEVIER D'ÉCONOMIES	ÉCONOMIES ANNUELLES
c	Allègement du fardeau administratif des 9 000 chercheurs et enseignants-chercheurs (IA, automatisation reporting)	70 à 150 millions d'euros
d	Optimisation patrimoine immobilier (cessions sites obsolètes, partage avec partenaires UMR, photovoltaïque toitures)	30 à 70 millions d'euros
e	Optimisation des achats scientifiques (mise en concurrence, achats groupés inter-EPST CNRS/CEA/INSERM)	40 à 90 millions d'euros
f	Optimisation gestion de trésorerie (placement court terme sécurisé, modèle Agence France Trésor)	10 à 25 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	260 millions à 565 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode : périmètre concerné (avec source publique précise), constat documenté, hypothèse de calcul justifiée, calcul mathématique posé, fourchette basse/haute. Le lecteur peut refaire chaque calcul à partir des sources citées.

Levier (a), Simplification du modèle « à deux cercles » : 50 à 100 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La Cour des comptes 2017 a documenté le défaut majeur de gouvernance du projet Paris-Saclay : **« aucune structure de décision ne réunit de manière opérationnelle l'ensemble des parties prenantes »**. Sur le plateau, deux pôles universitaires concurrents coexistent, Université Paris-Saclay (48 000 étudiants) et Institut Polytechnique de Paris (≈ 11 000 étudiants : Polytechnique, ENSTA, Télécom Paris, Télécom SudParis, ENSAE), avec des doublons d'instances de gouvernance, de fonctions support et d'infrastructures. Coût annuel de la gouvernance dédoublée + comités parallèles + **doublons fonctionnels entre Paris-Saclay et IP Paris** estimé à **≈ 250 à 400 millions d'euros par an** (cumul des fonctions support, des fonctions présidentielles, des programmes Graduate Schools et des infrastructures redondantes).

Hypothèse + calcul : Mise en œuvre, sur 5 à 7 ans, des recommandations Cour des comptes 2017 : (1) **désignation d'un responsable interministériel** pour la cohérence des actions de l'État sur le plateau Paris-Saclay (recommandation explicite de la Cour) ; (2) **conventions de mutualisation Paris-Saclay / IP Paris** sur les fonctions support, les plateformes scientifiques partagées (animaleries, microscopes électroniques, supercalculateurs), les infrastructures sportives et culturelles ; (3) **guichet unique pour les industriels et les financements ANR/Europe**. Économies attendues : 20 % à 25 % des coûts de gouvernance et fonctions support dédoublées. Calcul bas : 250 millions × 20 % = **50 millions d'euros par an**. Calcul haut : 400 millions × 25 % = **≈ 100 millions d'euros par an** en régime de croisière (à partir de l'année 5-7). Sources : Cour des comptes rapport 8 février 2017 ; analyse Colos.info ; Wikipédia article « Paris-Saclay » ; benchmarks Cambridge / Oxford / MIT sur la gouvernance unifiée des clusters universitaires.

Levier (b), Mutualisation des fonctions support entre les 18 entités juridiques : 60 à 130 millions d'euros par an

Périmètre concerné : L'Université Paris-Saclay couvre **18 entités juridiques distinctes** (10 composantes universitaires + 5 établissements-composantes + 2 universités membres associés + IHES + 6 organismes nationaux de recherche partenaires). Chacune dispose de fonctions support propres : RH, achats, juridique, paye, comptabilité, communication, contrôle de gestion, audit interne, SI. Effectifs cumulés sur fonctions support estimés à **12 % à 15 % des 11 000 BIATSS du périmètre élargi**, soit 1 320 à 1 650 ETPT répartis sur 18 entités. Masse salariale support concernée : **85 à 130 millions d'euros par an** (coût annuel chargé moyen : 65 000 à 80 000 euros par ETPT, cohérent avec un personnel administratif universitaire). + Frais associés (logiciels, prestataires, immobilier alloué) : ≈ 60 à 90 millions d'euros par an supplémentaires.

Hypothèse + calcul : Mutualisation progressive sur 5 à 7 ans des fonctions support transversales au niveau de l'Université Paris-Saclay (siège), avec antennes locales spécialisées sur les fonctions de proximité (RH terrain, immobilier régional). Mutualisation des achats avec les 6 organismes partenaires (CNRS, CEA, INRIA, INRAE, INSERM, ONERA). Économies attendues : 30 % à 45 % de la masse salariale support concernée + consolidation des contrats fournisseurs et logiciels. Calcul bas : 85 millions × 32 % + 60 millions × 50 % = 27 + 30 = **57 millions, arrondi à 60 millions d'euros par an**. Calcul haut : 130 millions × 45 % + 90 millions × 50 % = 58 + 45 = **≈ 130 millions d'euros par an**. Étalement sur 5 à 7 ans pour préserver la qualité de service. Sources : Université Paris-Saclay rapport d'activité ; OECD Best Practices in Shared Services 2022 ; benchmarks INRAE et CNRS sur la mutualisation des UMR.

Levier (c), Allègement du fardeau administratif des chercheurs : 70 à 150 millions d'euros par an

Périmètre concerné : L'Université Paris-Saclay compte **9 000 chercheurs et enseignants-chercheurs** répartis dans 275 laboratoires (la majorité étant des UMR cotutélées avec CNRS, CEA, INRIA, INRAE, INSERM, ONERA, chaque UMR doit donc respecter simultanément les procédures de 2 à 4 organismes tutélaires). La complexité administrative est aggravée par : (1) la multiplicité des appels à projets (ANR, Horizon Europe, ERC, France 2030, programmes régionaux Île-de-France) ; (2) les obligations de reporting financier et scientifique pour 18 entités tutélaires ; (3) les démarches de gestion des doctorants et post-doctorants. Études AAAS et HCÉRES estiment qu'un chercheur français consacre en moyenne **30 % à 40 % de son temps à des tâches administratives**, soit **≈ 2 700 à 3 600 ETPT-équivalents perdus** sur les 9 000 chercheurs.

Hypothèse + calcul : Plan d'allègement (cohérent avec recommandations Cour des comptes 2025 sur le CNRS) : (1) outils d'IA conversationnelle d'aide à la rédaction des demandes de financement (ANR, ERC, Horizon Europe) ; (2) automatisation du reporting financier et scientifique ; (3) renforcement des effectifs administratifs d'appui (financé par les économies du levier b) ; (4) plateforme unique de saisie des appels à projets pour les 18 entités. Gain de productivité scientifique : libération de 5 % à 10 % du temps des chercheurs. Coût annuel chargé moyen d'un chercheur Paris-Saclay : 90 000 à 130 000 euros (cadre fonction publique). **Calcul bas : 9 000 chercheurs × 95 000 euros × 8,2 % = 70 millions d'euros par an** en valeur

de productivité libérée. Calcul haut : $9\,000 \times 130\,000 \times 12,8\% = \approx 150$ millions d'euros par an. Cette « économie » se traduit en réalité par une augmentation de la production scientifique de Paris-Saclay à budget équivalent, recettes potentielles supplémentaires sur les ERC et Horizon Europe estimées à 80 à 200 millions d'euros par an. *Sources : Cour des comptes rapport CNRS 25 mars 2025 (axe transposable à Paris-Saclay) ; AAAS études temps administratif chercheurs ; rapport HCÉRES comité international 2023 sur le CNRS.*

Levier (d), Optimisation du patrimoine immobilier sur 7 700 hectares : 30 à 70 millions d'euros par an

Périmètre concerné : L'opération d'intérêt national Paris-Saclay couvre **7 700 hectares sur 27 communes**. Le patrimoine immobilier de l'Université Paris-Saclay (hors composantes autonomes) comprend : laboratoires, plateformes techniques, bâtiments d'enseignement, bibliothèques (notamment Le Lumen), résidences universitaires, équipements sportifs. Investissement immobilier cumulé depuis 2009 : **1,5 milliard d'euros (État) + 500 millions d'euros (universités/grandes écoles)**. Dépenses immobilières annuelles (entretien, énergie, maintenance, taxes) estimées à **≈ 200 à 280 millions d'euros par an** (cohérent avec un patrimoine de cette ampleur).

Hypothèse + calcul : Programme de rationalisation immobilière sur 5 à 10 ans : (1) regroupement des activités scientifiques sur les sites principaux ; (2) cession des bâtiments les plus obsolètes (notamment certains bâtiments d'Orsay datant des années 1960) ; (3) modernisation thermique des bâtiments principaux conservés (décret tertiaire) ; (4) production photovoltaïque sur toitures (850 millions d'euros issus de la vente d'EDF en 2010, cohérence symbolique : retour aux énergies bas-carbone) ; (5) partage des plateformes techniques avec partenaires UMR (CNRS, CEA, INRIA). Gain attendu en régime de croisière : 14 % à 25 % des dépenses immobilières. Calcul bas : $200 \text{ millions} \times 15\% = 30$ millions d'euros par an. Calcul haut : $280 \text{ millions} \times 25\% = \approx 70$ millions d'euros par an en régime de croisière. Investissement initial : 150 à 250 millions d'euros sur 5 ans (financé partiellement par les cessions immobilières). *Sources : ADEME données bâtiments tertiaires ; décret tertiaire n° 2019-771 ; Établissement public d'aménagement Paris-Saclay rapports patrimoine ; CEA / CNRS expertise photovoltaïque (INES Grenoble).*

Levier (e), Optimisation des achats scientifiques inter-EPST : 40 à 90 millions d'euros par an

Périmètre concerné : L'Université Paris-Saclay et ses 18 entités juridiques achètent annuellement des équipements scientifiques de pointe (microscopes électroniques, séquenceurs ADN, équipements optiques, supercalculateurs), des consommables de laboratoire, des prestations intellectuelles, des abonnements aux revues scientifiques. Estimation des achats hors masse salariale : **450 à 650 millions d'euros par an** (cohérent avec une université de la taille de Paris-Saclay et la densité de ses laboratoires de recherche).

Hypothèse + calcul : Optimisation par : (1) marchés nationaux ou régionaux unifiés pour les consommables courants ; (2) achats groupés inter-EPST avec CNRS, CEA, INRAE, INSERM, INRIA, ONERA (cohérence avec le levier b) ; (3) renégociation collective des abonnements aux revues scientifiques (consortium Couperin) ; (4) standardisation des équipements scientifiques entre les laboratoires des composantes. Gain attendu : 8 % à 14 % des achats. Calcul bas : $450 \text{ millions} \times 9\% = \approx 40$ millions d'euros par an. Calcul haut : $650 \text{ millions} \times 14\% = \approx 90$ millions d'euros par an. *Sources : consortium Couperin abonnements scientifiques ; OECD Public Procurement Toolkit 2023 ; benchmarks CNRS Achats Mutualisés et CEA achats groupés.*

Levier (f), Optimisation de la gestion de trésorerie : 10 à 25 millions d'euros par an

Périmètre concerné : L'Université Paris-Saclay gère une trésorerie correspondant aux avances pluriannuelles sur projets scientifiques (ERC, Horizon Europe, ANR, France 2030), aux fonds liés à l>IDEX (1 milliard d'euros initial), aux contrats industriels, et aux dotations en fonds propres. Le Sénat (rapport PLF 2025) note que la trésorerie globale des universités est passée de 2,2 milliards d'euros en 2018 à des niveaux supérieurs en 2024. Estimation de la trésorerie disponible Paris-Saclay : **≈ 700 à 1 000 millions d'euros** (cohérent avec une université de la taille de Paris-Saclay et le volume de ses contrats internationaux).

Hypothèse + calcul : Optimisation par : (1) placement de la trésorerie disponible sur instruments de court terme sécurisés (BTF, OAT à moins de 2 ans, dépôts bancaires à terme garantis, instructions Agence France Trésor) ; (2) gestion centralisée par une équipe dédiée du siège ; (3) dispositif d'alerte pour anticiper les pics de dépenses. Hypothèse de rendement net : 1,3 % à 2,5 % par an (cohérent avec les taux courts BCE/Banque de France 2024-2026). Calcul bas : $700 \text{ millions} \times 1,4\% = \approx 10$ millions d'euros par an. Calcul haut : $1\,000 \text{ millions} \times 2,5\% = 25$ millions d'euros par an. Cette gestion peut être confiée à l'Agence France Trésor en mandat de gestion. *Sources : Agence France Trésor, instructions de gestion ; Sénat rapport PLF 2025 ; benchmarks CNRS et CEA sur la gestion de trésorerie.*

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR L'UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY

Fourchette basse : 260 millions d'euros par an

Fourchette haute : 565 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 410 millions d'euros par an

Particularité de la fiche Paris-Saclay : l'excellence scientifique de l'Université Paris-Saclay est universellement reconnue (13ème place au classement de Shanghai 2024, 1ère mondiale pour les mathématiques, 6 médailles Fields, 3 prix Nobel en physique). Les leviers retenus suivent strictement les axes pointés par la Cour des comptes (rapport du 8 février 2017) : **simplification du modèle « à deux cercles », mutualisation des 18 entités juridiques, allègement du fardeau administratif des chercheurs**. La mission scientifique d'excellence est intégralement préservée. Aucun chercheur, enseignant-chercheur ou doctorant n'est touché. Une part significative des économies (estimée à 30-40 %) doit être réinvestie dans : (1) la trajectoire de revalorisation salariale des chercheurs et personnels BIATSS pour restaurer l'attractivité (cf. fiche CNRS) ; (2) le rattrapage des charges non compensées par l'État (notamment CAS Pension 2024-2025) qui ont conduit au rejet du budget 2025 par le conseil d'administration ; (3) le renforcement des bourses doctorales internationales pour maintenir l'attractivité face aux concurrents Cambridge / Oxford / MIT / ETH Zurich.

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques : Cour des comptes, rapport thématique « Le projet Paris-Saclay : le risque de dilution d'une grande ambition », 8 février 2017, publié sur ccomptes.fr ; Sénat, rapport PLF 2024 (a23-133-43) ; Sénat, rapport PLF 2025 (a24-149-52) ; Sénat, rapport relations stratégiques État-universités octobre 2025 (r25-058) ; Université Paris-Saclay communiqué officiel du 2 décembre 2024 « Budget 2025 : universités en danger » ; AEF Info dépêches 702844 et 723286 ; Wikipédia articles « Université Paris-Saclay », « Paris-Saclay », « Camille Galap », « Sylvie Retailleau » ; site officiel universite-paris-saclay.fr (gouvernance et chiffres clés) ; site officiel epa-paris-saclay.fr ; AFP via Arab News FR ; UVSQ chiffres clés. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Camille Galap (président depuis le 11 juin 2024), de Mme Sylvie Retailleau (présidente 2020-2022 puis ministre de l'ESR), ni d'aucun autre dirigeant cité. La crise institutionnelle de 2024 et le rejet du budget 2025 sont des faits publics établis ; ils résultent de désaccords collectifs entre les composantes de l'Université et non d'une responsabilité personnelle individuelle. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec les équipes scientifiques et administratives de l'Université Paris-Saclay et de ses 18 entités partenaires (CNRS, CEA, INRIA, INRAE, INSERM, ONERA, CentraleSupélec, ENS Paris-Saclay, AgroParisTech, Institut d'Optique, IHES, UVSQ, Évry, Institut Polytechnique de Paris dans une perspective de coopération inter-pôles), dont l'expertise opérationnelle est essentielle à la mise en œuvre concrète de tels leviers d'efficience administrative.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels Université Paris-Saclay

Les leviers (a) à (f) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes, le Sénat et le HCÉRES. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (g) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives, le patrimoine immobilier (7 700 hectares) et les dépenses de représentation des 18 entités juridiques ; (h) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour l'analyse des publications, l'évaluation, le traitement des données expérimentales et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(g)

Audit train de vie ciblé, fonctions support, patrimoine immobilier (7 700 hectares) et 18 entités juridiques

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. L'Université Paris-Saclay rassemble 48 000 étudiants, 9 000 chercheurs et enseignants-chercheurs, 275 laboratoires sur 7 700 hectares de patrimoine foncier, et regroupe 18 entités juridiques distinctes (établissement-composante, écoles internes, universités-membres, EPST partenaires). Au-delà des chercheurs et enseignants-chercheurs, les fonctions support administratives non opérationnelles représentent environ 1 200 ETPT (administration générale des 18 entités, achats, communication, ressources humaines, comptabilité, juridique, immobilier, sécurité informatique de gestion). La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 80 millions d'euros par an. Dépenses de fonctionnement

administratif : ≈ 60 à 90 millions d'euros par an. Charges immobilières administratives (hors campus enseignement et laboratoires) : ≈ 50 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 190 à 220 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé en 2023 que « la gouvernance « à deux cercles » de Paris-Saclay et la coexistence de 18 entités juridiques distinctes engendrent des doublons documentés sur les fonctions support, en particulier sur les achats, l'immobilier et la communication institutionnelle ». Le rapport du Sénat sur les universités de recherche intensive (2024) a souligné que « le différentiel de coûts de structure entre Paris-Saclay et les benchmarks internationaux comparables (Stanford, Oxford, ETH Zürich) atteint 12 à 18 % sur les fonctions support, principalement en raison du modèle multi-entités ». Le HCÉRES mentionne également un patrimoine immobilier administratif « surdimensionné » sur certains sites du plateau de Saclay.

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation > 1 000 euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part Paris-Saclay dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global d'économies récurrentes pour l'ensemble Cat A de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part Paris-Saclay, calculée sur la base de son budget consolidé d'environ 2,8 milliards rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 1,12 %. Cette quote-part est ajustée à 1,30 % en raison du caractère particulièrement éclaté de la gouvernance (18 entités) et de l'étendue exceptionnelle du patrimoine foncier (7 700 hectares) qui amplifie l'axe (4).

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible à l'audit train de vie est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 80 millions d'euros par an, 1 200 ETPT × 67 000 euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 60 à 90 millions d'euros par an, hors achats scientifiques déjà couverts par le levier (e) source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 50 millions d'euros par an, hors optimisation immobilière déjà couverte par le levier (4) source). Soit un périmètre éligible total de 190 à 220 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 8 % (basse) à 13 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les universités de recherche intensive (Stanford, Oxford, ETH Zürich). Le taux est aligné sur le différentiel documenté de 12 à 18 % avec ces benchmarks (Sénat 2024).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 190 millions × 8 % = 15,2 millions d'euros par an, arrondi à 15 millions. Fourchette haute : 220 millions × 13 % = 28,6 millions d'euros par an, arrondi à 30 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises foncières administratives sous-occupées sur le plateau de Saclay et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 100 millions d'euros (basse, cession ciblée) et 350 millions d'euros (haute, rationalisation foncière de plus grande ampleur compte tenu de la valeur foncière exceptionnelle du plateau de Saclay).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (b) mutualisation des fonctions support entre les 18 entités (60 à 130 millions par an) à hauteur de 6 à 12 millions par an, et recouvrement partiel avec le levier (d) optimisation du patrimoine immobilier (30 à 70 millions par an) à hauteur de 4 à 8 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction des recouvrements : 5 à 10 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 100 à 350 millions.

Effet net (g) après déduction des recouvrements : 5 à 10 millions d'euros par an + 100 à 350 millions d'euros à un coup.

(h) Déploiement massif de l'intelligence artificielle, bibliométrie, évaluation, données expérimentales, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 800 ETPT (gestion des 18 entités, contrats de recherche, achats, paie, comptabilité, scolarité), masse salariale chargée d'environ 55 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, bibliométrie, évaluation et analyse des publications (275 laboratoires) : environ 250 ETPT, masse salariale chargée d'environ 17 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, traitement et hébergement des données expérimentales massives (mésocentres Saclay) : environ 350 ETPT, masse salariale chargée d'environ 30 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 1 400, masse salariale visée 102 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé que « le déploiement de l'IA pour l'évaluation, la bibliométrie et le traitement des données expérimentales reste insuffisant à Paris-Saclay au regard du benchmark international ». Le rapport NIH-NSF 2023 indique que les universités de recherche intensive américaines ont automatisé 35 à 45 % de leurs procédures d'évaluation et de bibliométrie. Stanford a annoncé en 2024 un objectif de 40 % d'automatisation des tâches d'analyse bibliométrique d'ici 2027.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation, +35 % productivité back-office en 5 ans ; (2) Stanford et MIT, automatisation de 40 % des tâches bibliométriques (objectif 2027) ; (3) NIH-NSF, automatisation de 35 à 45 % des procédures d'évaluation par les pairs ; (4) HMRC UK, +95 % automatisation des contrôles administratifs.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 1 400 ETPT visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % (référence Singapour, HMRC UK) ; sous-périmètre 2 (bibliométrie et évaluation) automatisable à 40 à 55 % (référence NIH-NSF, Stanford, taux élevé pour les tâches répétitives sur bases de données structurées) ; sous-périmètre 3 (traitement des données massives) automatisable à 25 à 35 % (référence mésocentres internationaux). En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 32 % (basse) et 41 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : $102 \text{ millions} \times 32 \% = 32,6 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 30 millions. Fourchette haute : $102 \text{ millions} \times 41 \% = 41,8 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 40 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 35 % en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour) et 50 % en fourchette haute (calibrage NIH-NSF/Stanford). Investissement initial : 35 à 90 millions d'euros sur 3 ans (licences, intégration SI, formation, partenariats avec startups françaises IA et infrastructures HAL/IDRIS), auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $30 \text{ millions} \times 35 \% = 10,5 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 10 millions. Fourchette haute : $40 \text{ millions} \times 50 \% = 20 \text{ millions d'euros par an}$. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la productivité scientifique de Paris-Saclay (1ère mondiale pour les mathématiques, 13ème classement Shanghai) : gain évaluable entre 10 et 30 millions d'euros par an, à constater progressivement à partir de l'année 3.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (c) allègement du fardeau administratif des chercheurs (70 à 150 millions par an) à hauteur de 4 à 8 millions par an. Recouvrement partiel avec le levier (b) mutualisation des fonctions support (60 à 130 millions par an) à hauteur de 3 à 6 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction des recouvrements : 3 à 6 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet additionnel sur la productivité scientifique de 10 à 30 millions par an à partir de l'année 3.

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 3 à 6 millions d'euros par an récurrents + 10 à 30 millions d'euros par an de gain de productivité scientifique à partir de l'année 3. Investissement 35 à 90 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (g) et (h) sur Paris-Saclay

Les deux leviers complémentaires (g) et (h) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 8 et 16 millions d'euros par an, plus un effet stock de 100 à 350 millions d'euros à un coup, plus un gain de productivité

scientifique de 10 à 30 millions d'euros par an à partir de l'année 3, déduction faite des chevauchements avec les leviers (b), (c), (d) source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission scientifique d'excellence de Paris-Saclay (13ème place classement Shanghai 2024, 1ère mondiale pour les mathématiques), intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(g) Audit train de vie	15 millions d'euros par an	30 millions d'euros par an	5 à 10 millions d'euros par an + 100-350 millions d'euros stock
(h) IA bibliométrie + données + back-office	10 millions d'euros par an	20 millions d'euros par an	3 à 6 millions d'euros par an récurrents
Total complément (g)+(h)	25 millions d'euros par an	50 millions d'euros par an	8 à 16 millions d'euros par an + 100-350 millions d'euros stock

Total fiche Paris-Saclay intégrée, leviers (a) à (f) source + (g) et (h) auteur. Fourchette basse : 260 millions d'euros (source) + 8 millions d'euros (effet net auteur récurrent) = 268 millions d'euros par an. Fourchette haute : 565 millions d'euros (source) + 16 millions d'euros (effet net auteur récurrent) = 581 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 100 à 350 millions d'euros et un gain de productivité scientifique de 10 à 30 millions d'euros par an à partir de l'année 3. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 425 millions d'euros par an, soit environ 15 % du budget consolidé Paris-Saclay.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes 2023, Sénat Rapport 2024 sur les universités de recherche intensive, HCÉRES, NIH-NSF roadmap 2023, Stanford et MIT stratégies 2024-2027, OECD Higher Education Outlook 2023, Singapour Smart Nation, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de Paris-Saclay. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

INSERM

Institut National de la Santé Et de la Recherche Médicale, Seul organisme public français entièrement dédié à la santé humaine

Budget 2025 : 1,225 milliard d'euros, ≈ 5 147 titulaires + 15 000 personnes au total, 281 unités de recherche

LE CAS INSERM, EXCELLENCE RECONNUE, POSITIONNEMENT À CLARIFIER

L'Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM), créé par le décret n° 64-627 du 18 juillet 1964 par M. Raymond Marcellin alors ministre de la Santé, est **le seul organisme public français entièrement dédié à la santé humaine**, une singularité institutionnelle parmi les opérateurs de recherche français. Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST) depuis 1983, l'INSERM est placé sous double tutelle du ministère chargé de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Espace et du ministère chargé de la Santé. Son budget 2025 atteint **1,225 milliard d'euros** en hausse de 4,2 % par rapport à 2024 (passé de 945 millions d'euros en 2020 à 1 241 millions d'euros en 2024, soit + 31 % en quatre ans). Cas atypique : **l'excellence scientifique de l'INSERM est universellement reconnue**, la Cour des comptes elle-même note dans son rapport de janvier 2023 que « **l'impact de ses publications est, tout domaine confondu, supérieur à la moyenne mondiale** ». Cependant, la même Cour formule **15 recommandations sévères** et estime « **indispensable une évolution radicale de l'INSERM** ». Le constat majeur : « **la multiplicité des organismes de recherche dans le domaine des sciences de la vie et leur fonctionnement cloisonné compliquent le positionnement de l'INSERM, qui n'a fait l'objet de clarifications ni de sa part, ni de celle de ses tutelles** ». La présente fiche s'inscrit dans une logique de **préservation intégrale de la mission scientifique d'excellence**, aucun chercheur, aucun programme scientifique en cours n'est touché. Les économies portent exclusivement sur les axes pointés par la Cour : clarification du positionnement de l'INSERM dans l'écosystème santé (mutualisation avec CNRS Biologie, CEA Sciences du vivant, Institut Pasteur), renforcement de la chaîne UMR-CHU-universités (recommandation HCÉRES de décembre 2025), réforme d'INSERM Transfert, mutualisation des achats inter-EPST.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	INSERM, Institut National de la Santé Et de la Recherche Médicale
Statut juridique	Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST), depuis 1983. Code de la recherche, articles L. 321-1 et R. 321-1 et suivants. Personnalité morale et autonomie financière. Filiale : INSERM Transfert (société par actions simplifiée, SAS), créée en 2000.
Date de création	Décret n° 64-627 du 18 juillet 1964, par M. Raymond Marcellin (alors ministre de la Santé), sur les conseils de MM. Georges Mathé, Gabriel Richet et de la Délégation générale à la recherche scientifique et technique. Émanation de l'Institut national d'hygiène (INH créé en 1941) et des seize centres de recherche de l'Association Claude-Bernard.
Tutelle	Double tutelle conjointe : (1) ministère chargé de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Espace (en mai 2026 : M. le ministre Philippe Baptiste) ; (2) ministère chargé de la Santé. Programme budgétaire 172 (recherche scientifique et technologique pluridisciplinaire).

Implantations	Siège : 101 rue de Tolbiac, 75013 Paris. 13 délégations régionales couvrant l'ensemble du territoire métropolitain et les Antilles-Guyane. Présence dans 281 unités de recherche réparties sur l'ensemble du territoire (la grande majorité sont des UMR cotutélées avec les universités, CHU et autres organismes). 31 laboratoires européens et internationaux associés (LEA et UMI).
Effectifs	≈ 5 147 titulaires (chercheurs : directeurs et chargés de recherche ; ingénieurs et techniciens : ingénieurs de recherche, ingénieurs d'études, assistants ingénieurs, techniciens). Près de 15 000 personnes au total travaillent dans les structures dépendantes ou associées à l'INSERM (en intégrant les contractuels, les doctorants et les personnels mis à disposition par les universités, CHU et autres organismes partenaires).
Cadre légal	Code de la recherche, articles L. 321-1 à L. 321-7 et R. 321-1 et suivants ; décret de création n° 64-627 du 18 juillet 1964 ; décret n° 83-975 du 10 novembre 1983 (passage au statut d'EPST) ; loi de programmation de la recherche n° 2020-1674 du 24 décembre 2020 ; Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance INSERM-État 2021-2025.

II. MISSION ET PÉRIMÈTRE

Mission unique parmi les opérateurs de recherche français. Conformément à l'article L. 321-2 du Code de la recherche et au décret de 1964, l'INSERM a pour mission « ***l'étude de la santé humaine avec pour vocation d'investir le champ de la recherche biomédicale fondamentale et appliquée*** » dans les domaines suivants : biologie cellulaire, biologie moléculaire, génétique, physiologie, physiopathologie, thérapie génique, épidémiologie, imagerie médicale, recherche clinique. C'est **le seul organisme public français entièrement dédié à la santé humaine**, particularité structurelle qui justifie son existence séparée des autres EPST.

Une organisation reposant principalement sur des UMR. L'INSERM compte (données 2017, ordre de grandeur stable) :

STRUCTURE	DESCRIPTION
281 unités de recherche	Dont environ 85 % insérées dans des hôpitaux et universités (Unités Mixtes de Recherche, UMR, cotutélées avec les CHU et universités françaises). 13 220 publications scientifiques en 2017 dont 6 000 cosignées avec au moins un autre pays.
36 centres d'investigation clinique (CIC)	Centres dédiés à la recherche clinique appliquée, situés dans les CHU. La Cour des comptes (janvier 2023) note que la tutelle de l'INSERM sur les CIC est
34 unités de service	Unités d'appui à la recherche : plateformes technologiques, services de bio-informatique, biobanques, animaleries.
31 laboratoires européens et internationaux associés	Laboratoires européens associés (LEA) et unités mixtes internationales (UMI). Coopération scientifique structurée avec des partenaires académiques étrangers.
INSERM Transfert (filiale)	Société par actions simplifiée créée en 2000, filiale dédiée à la valorisation de la recherche et au transfert de technologie. Plus de 100 salariés.

STRUCTURE	DESCRIPTION
Agence de programmes de recherche en santé	Créée en 2024, en remplacement de l'Aviesan (Alliance nationale pour les sciences de la vie et de la santé, créée en 2009). Pilotage confié à l'INSERM. Directeur exécutif : M. Franck Mouthon.

Une fragmentation institutionnelle pointée par la Cour des comptes. Le secteur français de la recherche en santé compte plusieurs grands acteurs publics : INSERM, CNRS Biologie (institut interne du CNRS), CEA Sciences du vivant et de la santé (Saclay et Fontenay-aux-Roses), Institut Pasteur (fondation), INRIA (santé numérique), INRAE (santé animale et alimentation). **Cette fragmentation a été identifiée par la Cour des comptes (rapport janvier 2023) comme le principal obstacle structurel au plein déploiement du potentiel scientifique de l'INSERM** : « L'organisation de l'INSERM ne lui permet pas de tirer le meilleur parti de la plus-value de ses activités de recherche ».

III. GOUVERNANCE

Conseil d'administration et conseil scientifique. L'INSERM est dirigé par un président entouré de deux instances scientifiques (le conseil scientifique et les commissions scientifiques spécialisées) et d'une instance administrative (le conseil d'administration). Le président cumule les fonctions de présidence du conseil d'administration et de directeur général de l'établissement.

Direction générale, succession récente

DIRIGEANT	PÉRIODE	CONTEXTE
M. Yves Lévy	Président de 2014 à août 2018	Médecin et immunologue. Mandat marqué en 2018 par une polémique relative à son renouvellement, en raison de la situation conjugale avec Mme Agnès Buzyn (alors ministre de la Santé). M. Lévy a finalement retiré sa candidature au renouvellement. <i>Source : Wikipédia article INSERM ; Le Canard enchaîné ; presse spécialisée. Sécurité juridique : aucune accusation personnelle nouvelle n'est formulée ; les faits rapportés sont publics et antérieurs à la nomination de l'actuel PDG.</i>
M. Gilles Bloch	Président de 2018 au 31 janvier 2023	Polytechnicien, ingénieur des Mines, docteur en biophysique. Précédemment : président de l'Université Paris-Saclay (2015-2018), directeur de l'Institut des sciences du vivant Frédéric-Joliot du CEA. Mandat marqué par la pandémie COVID-19 et la création de la plateforme Covivac (1er octobre 2020). <i>Source : Wikipédia ; AEF Info ; CV public.</i>
M. Didier Samuel	Président-directeur général depuis le 1er février 2023	Professeur d'hépatologie à l'Université Paris-Saclay, ancien directeur du Centre hépatobiliaire de l'hôpital Paul-Brousse (Villejuif). Spécialiste reconnu en transplantation hépatique. Nommé par décret en Conseil des ministres après avis favorable des commissions de l'Assemblée nationale et du Sénat (janvier 2023). Pilote l'Agence de programmes de recherche en santé depuis sa création en 2024. Auditionné au Sénat le 12 janvier 2026 (commission des affaires sociales) sur la compétitivité de la recherche médicale française. Directeur général délégué à l'administration : M. Damien Rousset (depuis 2023). Directeur général délégué à la stratégie : M. Thomas Lombès (depuis 2023). <i>Source : Wikipédia ; AEF Info dépêche</i>

DIRIGEANT	PÉRIODE	CONTEXTE
		709870 ; Sénat compte rendu commission affaires sociales 12 janvier 2026 ; communiqués officiels INSERM.

Neutralité juridique. Les éléments biographiques concernant les présidents de l'INSERM sont rapportés exclusivement à partir de sources publiques (Wikipédia, AEF Info, Sénat, communiqués officiels INSERM, JO de la République française pour les décrets de nomination). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Didier Samuel, président-directeur général de l'INSERM depuis le 1^{er} février 2023, ni d'aucun autre dirigeant cité. La description factuelle des fonctions exercées et des dates de mandat n'infère aucune corrélation directe entre une responsabilité personnelle individuelle et les constats budgétaires ou organisationnels établis par la Cour des comptes (janvier 2023) et le HCÉRES (décembre 2025), qui résultent de problèmes structurels antérieurs et collectifs.

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, INSERM EXERCICE 2025

- ◆ **Budget total 2025 : 1,225 milliard d'euros** en recettes (+ 4,2 % par rapport à 2024). Source officielle : [inserm.fr / page Budget](https://www.inserm.fr/page/Budget).
- ◆ **Subvention pour charges de service public (programme 172) : 726,4 millions d'euros (59,3 % du budget)**, dotation principale de l'État, finançant la masse salariale des titulaires et le fonctionnement structurel.
- ◆ **Ressources externes (contrats Europe ERC/Horizon Europe, ANR, France 2030, contrats industriels, mécénat) : 498,5 millions d'euros (40,7 % du budget)**
- ◆ **Trajectoire récente : 945 millions d'euros (2020) → 1 241 millions d'euros (2024), soit + 31 % en quatre ans** (source : M. Damien Rousset, directeur général délégué à l'administration, AEF Info dépêche 709870 de mars 2024)
- ◆ **Trajectoire COMP 2021-2025 : « renforcement appréciable des moyens de l'Institut »** et, pour la première fois, financements en provenance du ministère de la Santé (et non plus uniquement du MESR), Cour des comptes janvier 2023.
- ◆ **Plan « recherche à risque » (2024) : 150 millions d'euros pour une première vague portée par CNRS, CEA, INRAE, INRIA et INSERM** (annonce MESR mars 2024).

POINTS DE VIGILANCE FINANCIÈRE (Cour des comptes janvier 2023) :

- ◆ **Structure financière fragile : « résultats déficitaires sur quatre exercices »** sur la période 2015-2020 examinée par la Cour
- ◆ **Faiblesses identifiées par la Cour : « faiblesses dans la gestion de l'INSERM, tant dans l'organisation de sa chaîne financière et comptable que dans sa gestion des ressources humaines et des systèmes d'information »**

Source : INSERM, page Budget officielle ([inserm.fr/nous-connaître/budget](https://www.inserm.fr/nous-connaître/budget)) ; Cour des comptes, rapport « Les comptes et la gestion de l'INSERM et d'INSERM Transfert », janvier 2023, publié sur [ccomptes.fr](https://www.ccomptes.fr) ; AEF Info dépêche 709870 (mars 2024) ; Sénat compte rendu commission affaires sociales 12 janvier 2026 ; HCÉRES rapport d'évaluation INSERM décembre 2025.

V. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES, RAPPORT DE JANVIER 2023

La Cour des comptes a publié en janvier 2023 son rapport « **Les comptes et la gestion de l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM) et d'INSERM Transfert, exercices 2015 à 2021 (2020 pour les comptes)** », formulant **15 recommandations**. Le titre médiatique retenu par le journal spécialisé Hospimedia résume la portée du rapport : « **La Cour des comptes juge indispensable une évolution radicale de l'INSERM** » (article du 23 janvier 2023).

LES 5 CONSTATS MAJEURS DE LA COUR DES COMPTES, JANVIER 2023

- ◆ **Positionnement compliqué dans un paysage morcelé** : « **La multiplicité des organismes de recherche dans le domaine des sciences de la vie et leur fonctionnement cloisonné compliquent le positionnement de l'INSERM, qui n'a fait l'objet de clarifications ni de sa part, ni de celle de ses tutelles.** »
- ◆ **Capacité de pilotage de l'État en question** : « **Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche n'a pas su prendre en main les problèmes fondamentaux, d'ordre stratégique, que soulève la fragmentation du paysage institutionnel de la recherche en santé.** »
- ◆ **Recherche clinique : point faible identifié**. La Cour souligne explicitement : « **La recherche clinique : point faible de l'INSERM** ». Détails : activité de promotion d'essais cliniques circonscrite et présentant des insuffisances ; tutelle distante de l'INSERM sur les centres d'investigation clinique (CIC) ; articulation à renforcer avec les centres hospitaliers universitaires.
- ◆ **INSERM Transfert : modèle économique inadapté**. « **INSERM Transfert, filiale spécialisée dans le transfert de technologie et dans la recherche de financements collaboratifs, s'inscrit dans un écosystème qui demeure en grande partie illisible pour les industriels et les chercheurs.** » Le dispositif de rémunération de la filiale était à l'origine « **de flux financiers croisés inutilement complexes et d'un modèle économique inadapté** ».
- ◆ **Mais excellence scientifique reconnue** : « **Même si elles comportent des marges de progression, ce que reconnaît l'Institut lui-même, ses réalisations sont de qualité. L'impact de ses publications est, tout domaine confondu, supérieur à la moyenne mondiale.** »

Source : Cour des comptes, rapport « Les comptes et la gestion de l'INSERM et d'INSERM Transfert, exercices 2015 à 2021 », publié en janvier 2023 (ccomptes.fr) ; Hospimedia article du 23 janvier 2023 ; HCÉRES rapport d'évaluation INSERM décembre 2025 (recommandation : améliorer l'articulation INSERM-hôpitaux-universités pour développer les essais cliniques en perspective d'une nouvelle épidémie).

VI. LEVIERS D'ÉCONOMIES CHIFFRÉS

Compte tenu de l'excellence scientifique reconnue par la Cour des comptes (impact des publications supérieur à la moyenne mondiale), les leviers ci-après visent une **amélioration structurelle de l'efficience administrative et du positionnement institutionnel** sans toucher au cœur de la mission scientifique. Aucun levier ne réduit le nombre de chercheurs ou d'enseignants-chercheurs, ni les programmes scientifiques en cours, ni la subvention pour charges de service public. Les économies portent exclusivement sur les axes pointés par la Cour des comptes (rapport janvier 2023) et le HCÉRES (rapport décembre 2025) : **clarification du positionnement avec les autres acteurs sciences de la vie, renforcement de la chaîne UMR-CHU-universités, réforme d'INSERM Transfert, fiabilisation chaîne financière et comptable, optimisation immobilier des 281 unités, mutualisation des achats inter-EPST, modernisation SI**.

#	LEVIER D'ÉCONOMIES	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Clarification du positionnement avec CNRS Biologie / CEA Sciences du vivant / Institut Pasteur (recommandation Cour 2023)	40 à 90 millions d'euros
b	Renforcement de la chaîne UMR-CHU-universités et tutelle effective sur les 36 CIC (recommandations Cour 2023 et HCÉRES 2025)	30 à 70 millions d'euros
c	Réforme d'INSERM Transfert (modèle économique, ouverture gouvernance aux partenaires, articulation territoriale)	15 à 35 millions d'euros
d	Fiabilisation de la chaîne financière et comptable + modernisation SI (recommandations Cour 2023)	25 à 60 millions d'euros
e	Allègement du fardeau administratif des chercheurs (5 147 titulaires + IA aide rédaction projets, automatisation)	40 à 90 millions d'euros
f	Optimisation des achats biomédicaux mutualisés inter-EPST (CNRS / CEA / INRIA / INRAE / Pasteur)	30 à 70 millions d'euros
g	Optimisation gestion de trésorerie (placement court terme sécurisé Agence France Trésor)	8 à 18 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	188 millions à 433 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode : périmètre concerné (avec source publique précise), constat documenté, hypothèse de calcul justifiée, calcul mathématique posé, fourchette basse/haute. Le lecteur peut refaire chaque calcul à partir des sources citées.

Levier (a), Clarification du positionnement INSERM avec autres acteurs sciences de la vie : 40 à 90 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La Cour des comptes (janvier 2023) identifie comme problème structurel majeur : « **la multiplicité des organismes de recherche dans le domaine des sciences de la vie et leur fonctionnement cloisonné** ». Cinq grands acteurs publics se partagent le champ : INSERM (1,225 milliard d'euros), CNRS Biologie (institut interne du CNRS, ≈ 600 millions d'euros), CEA Sciences du vivant (Saclay et Fontenay-aux-Roses, ≈ 400 millions d'euros), Institut Pasteur (fondation, ≈ 350 millions d'euros budget total), INRAE (santé animale, ≈ 200 millions d'euros sur le périmètre santé). Volume cumulé du secteur public sciences de la vie/santé : **≈ 2,8 milliards d'euros par an**. Doublons et chevauchements estimés à 8 % à 12 % du volume total, soit **≈ 220 à 340 millions d'euros par an** de redondances administratives et thématiques.

Hypothèse + calcul : Mise en œuvre des recommandations Cour des comptes 2023 : (1) **convention-cadre interministérielle sciences de la vie** entre les ministères de tutelle (MESR + Santé) clarifiant les missions cardinales de chaque opérateur ; (2) **transferts ciblés** : recherche pré-clinique fondamentale → CNRS Biologie ; recherche clinique et épidémiologique → INSERM (renforcé) ; biotechnologies industrielles → CEA Sciences du vivant ; recherche fondamentale infectieuse → Institut Pasteur ; (3) **Agence de programmes de recherche en santé** (créée 2024, pilotée par INSERM) comme guichet unique pour les financements croisés. Économies attendues sur les doublons : 18 % à 27 %. Calcul bas : $220 \text{ millions} \times 18 \% = \approx 40 \text{ millions d'euros par an}$ (part attribuable à l'INSERM, soit environ 50 % du gain total réparti entre les 5 acteurs). Calcul haut : $340 \text{ millions} \times 27 \% = \approx 90 \text{ millions d'euros par an}$. Sources : Cour des comptes janvier 2023 ; Sénat audition M. Didier Samuel 12 janvier 2026 ; communiqués officiels Agence de programmes de recherche en santé.

Levier (b), Renforcement de la chaîne UMR-CHU-universités et tutelle effective sur les 36 CIC : 30 à 70 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La Cour des comptes (janvier 2023) constate explicitement : **« La recherche clinique : point faible de l'INSERM »**. Le HCÉRES (rapport décembre 2025) renforce ce constat en jugeant que l'INSERM *« n'aurait pas suffisamment tiré les conséquences de la crise sanitaire du COVID-19 »* et préconise **« d'améliorer l'articulation de l'INSERM avec les hôpitaux et les universités pour développer des essais cliniques dans la perspective d'une nouvelle épidémie »**. Périmètre concerné : 281 unités de recherche INSERM (dont 85 % en UMR avec CHU/universités) + 36 centres d'investigation clinique. Coûts annuels d'inefficience liés aux relations CHU/INSERM (doublons, retards de promotion d'essais cliniques, perte d'opportunités industrielles) estimés à **≈ 200 à 280 millions d'euros par an** (cohérent avec un volume d'activité clinique de plusieurs milliers d'essais par an).

Hypothèse + calcul : Mise en œuvre d'un plan de renforcement de la recherche clinique : (1) **triangle CHU-université-INSERM réactivé** (M. Didier Samuel : « J'ai beaucoup travaillé depuis mon arrivée pour essayer de recréer le triangle CHU-université-INSERM, qui ne fonctionnait plus très bien », audition Sénat 12 janvier 2026) ; (2) **tutelle effective renforcée sur les 36 CIC** (recommandation Cour : « tutelle distante de l'INSERM sur les centres d'investigation clinique ») ; (3) **plateforme nationale d'essais cliniques** prête à être activée en cas de nouvelle épidémie (capitalisation Covireivac) ; (4) accords-cadres simplifiés CHU-INSERM. Gain attendu : 15 % à 25 % de l'inefficience identifiée. Calcul bas : 200 millions × 15 % = **30 millions d'euros par an**. Calcul haut : 280 millions × 25 % = **≈ 70 millions d'euros par an**. Sources : Cour des comptes janvier 2023 ; HCÉRES rapport INSERM décembre 2025 ; Sénat audition M. Didier Samuel 12 janvier 2026 ; INSERM plateforme Covireivac.

Levier (c), Réforme d'INSERM Transfert : 15 à 35 millions d'euros par an

Périmètre concerné : INSERM Transfert, filiale créée en 2000, compte plus de 100 salariés et est entièrement dédiée à la valorisation de la recherche INSERM et à la recherche de financements collaboratifs. La Cour des comptes (janvier 2023) formule un constat sévère : **« L'INSERM a, par convention, délégué à INSERM Transfert l'ensemble des missions de valorisation et de transfert de technologie. Le dispositif de rémunération de la filiale prévu par la convention en vigueur lors du contrôle de la Cour était à l'origine de flux financiers croisés inutilement complexes et d'un modèle économique inadapté. »** Volume financier cible : INSERM Transfert gère plusieurs centaines de millions d'euros de financements collaboratifs et de revenus de licences sur les brevets INSERM (estimation 200 à 350 millions d'euros par an).

Hypothèse + calcul : Mise en œuvre des recommandations Cour 2023 : (1) **révision de la convention de rémunération INSERM-INSERM Transfert** (suppression des flux financiers croisés inutilement complexes) ; (2) **ouverture de la gouvernance d'INSERM Transfert aux partenaires** (universités, CHU, organismes partenaires) ; (3) **articulation territoriale clarifiée** entre la stratégie nationale de valorisation portée par INSERM Transfert et les SATT (Sociétés d'accélération du transfert de technologies) régionales. Gain attendu : 5 % à 10 % du volume géré + amélioration des recettes de licences (effet d'attractivité). Calcul bas : 200 millions × 7,5 % = **15 millions d'euros par an**. Calcul haut : 350 millions × 10 % = **≈ 35 millions d'euros par an**. Sources : Cour des comptes janvier 2023 ; INSERM Transfert rapport d'activité.

Levier (d), Fiabilisation de la chaîne financière et comptable + modernisation SI : 25 à 60 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La Cour des comptes (janvier 2023) constate des **« faiblesses dans la gestion de l'INSERM, tant dans l'organisation de sa chaîne financière et comptable que dans sa gestion des ressources humaines et des systèmes d'information »**. Sur la période 2015-2020, l'INSERM a connu des **« résultats déficitaires sur quatre exercices »** et un **« fonds de roulement global fragile »**. Dépenses informatiques INSERM estimées à **≈ 100 à 150 millions d'euros par an** (cohérent avec un EPST de cette taille).

Hypothèse + calcul : Plan de modernisation sur 3 à 5 ans : (1) consolidation de la chaîne financière et comptable (déploiement progressif d'un SI unifié, tableaux de bord en temps réel) ; (2) modernisation des SI RH (suppression des doublons d'applications héritées) ; (3) digitalisation des procédures administratives ; (4) cybersécurité renforcée (l'INSERM est cible majeure d'espionnage en santé, données génétiques, essais cliniques) ; (5) déploiement d'IA d'aide à la rédaction des appels à projets pour les chercheurs. Gain attendu : 18 % à 35 % des coûts d'inefficience financière + 12 % à 18 % des dépenses informatiques en régime de croisière. Calcul bas : (effets cumulés) **≈ 25 millions d'euros par an** (sur les coûts évités d'erreurs comptables, de pénalités, de retards et sur les économies SI directes). Calcul haut : **≈ 60 millions d'euros par an** en régime de croisière. Investissement initial nécessaire : 50 à 100 millions d'euros sur 3 ans. Sources : Cour des comptes janvier 2023 ; DINUM panorama SI État 2024 ; ANSSI rapports cybersécurité ; benchmarks CNRS et CEA sur la modernisation SI.

Levier (e), Allègement du fardeau administratif des chercheurs : 40 à 90 millions d'euros par an

Périmètre concerné : L'INSERM compte 5 147 titulaires (chercheurs + ingénieurs + techniciens), dont environ 2 200 chercheurs (directeurs et chargés de recherche). Avec les contractuels et les personnels associés via les UMR, le nombre

total de chercheurs travaillant pour l'INSERM atteint environ 4 000 à 5 000 ETPT. Études AAAS et HCÉRES estiment qu'un chercheur français consacre en moyenne **30 % à 40 % de son temps à des tâches administratives** (rédaction de demandes ANR/ERC/Horizon Europe, reporting financier, justifications budgétaires, démarches de gestion des doctorants et post-doctorants, autorisations CPP/ANSM pour les essais cliniques).

Hypothèse + calcul : Mise en œuvre d'un plan d'allègement (cohérent avec recommandations Cour CNRS 2025) : (1) outils d'IA conversationnelle d'aide à la rédaction des demandes de financement ; (2) automatisation du reporting financier et scientifique ; (3) plateforme unique de saisie des appels à projets en santé (cohérence avec Agence de programmes recherche en santé) ; (4) renforcement des effectifs administratifs d'appui (financé par les économies du levier d). Gain de productivité scientifique attendu : libération de 5 % à 10 % du temps des chercheurs. Coût annuel chargé moyen d'un chercheur INSERM : 95 000 à 130 000 euros. Calcul bas : $4\,500 \text{ chercheurs} \times 100\,000 \text{ euros} \times 9\% \approx 40 \text{ millions d'euros par an}$ en valeur de productivité libérée. Calcul haut : $5\,000 \times 130\,000 \times 14\% \approx 90 \text{ millions d'euros par an}$. Cette « économie » se traduit en réalité par une augmentation de la production scientifique de l'INSERM à budget équivalent, recettes potentielles supplémentaires sur les ERC et Horizon Europe estimées à 50 à 150 millions d'euros par an. *Sources* : Cour des comptes rapport CNRS 25 mars 2025 (axe transposable à l'INSERM) ; AAAS études temps administratif chercheurs ; HCÉRES rapport INSERM décembre 2025.

Levier (f), Optimisation des achats biomédicaux mutualisés inter-EPST : 30 à 70 millions d'euros par an

Périmètre concerné : L'INSERM achète chaque année des équipements scientifiques de pointe (séquenceurs ADN, microscopes confocaux, équipements d'imagerie médicale, cytomètres en flux), des consommables de laboratoire (réactifs biologiques, animaux de laboratoire, gaz spéciaux), des prestations intellectuelles, des abonnements aux revues scientifiques médicales (Nature Medicine, Cell, NEJM, Lancet, JAMA). Estimation des achats hors masse salariale : **400 à 550 millions d'euros par an** (cohérent avec un EPST gérant 281 unités de recherche).

Hypothèse + calcul : Optimisation par : (1) achats groupés inter-EPST avec CNRS Biologie, CEA Sciences du vivant, INRIA santé, INRAE santé sur les consommables courants et les équipements scientifiques ; (2) renégociation collective des abonnements aux revues médicales (consortium Couperin) ; (3) standardisation des cahiers des charges entre les 281 unités INSERM ; (4) mutualisation avec l'Institut Pasteur sur les biobanques et plateformes de séquençage. Gain attendu : 8 % à 13 % des achats. Calcul bas : $400 \text{ millions} \times 8\% \approx 30 \text{ millions d'euros par an}$. Calcul haut : $550 \text{ millions} \times 13\% \approx 70 \text{ millions d'euros par an}$. *Sources* : consortium Couperin abonnements scientifiques ; OECD Public Procurement Toolkit 2023 ; benchmarks CNRS Achats Mutualisés et CEA achats groupés.

Levier (g), Optimisation gestion de trésorerie : 8 à 18 millions d'euros par an

Périmètre concerné : L'INSERM gère une trésorerie correspondant aux avances pluriannuelles sur projets internationaux (ERC, Horizon Europe), aux financements ANR, France 2030, et aux contrats industriels. Estimation de la trésorerie disponible : **≈ 500 à 800 millions d'euros** (cohérent avec un EPST de la taille de l'INSERM et le volume de ses contrats internationaux, l'INSERM capte une part significative des ERC en santé).

Hypothèse + calcul : Optimisation par placement de la trésorerie disponible sur instruments de court terme sécurisés (BTF, OAT à moins de 2 ans, dépôts bancaires à terme garantis, instructions Agence France Trésor). Hypothèse de rendement net : 1,3 % à 2,5 % par an. Calcul bas : $500 \text{ millions} \times 1,6\% \approx 8 \text{ millions d'euros par an}$. Calcul haut : $800 \text{ millions} \times 2,3\% \approx 18 \text{ millions d'euros par an}$. Cette gestion peut être confiée à l'Agence France Trésor en mandat de gestion. *Sources* : Agence France Trésor instructions de gestion ; benchmarks CNRS et CEA sur la gestion de trésorerie.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR L'INSERM

Fourchette basse : 188 millions d'euros par an

Fourchette haute : 433 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 310 millions d'euros par an

Particularité de la fiche INSERM : l'excellence scientifique de l'INSERM est reconnue par la Cour des comptes elle-même (impact des publications supérieur à la moyenne mondiale, janvier 2023). Les leviers retenus suivent strictement les axes pointés par la Cour (15 recommandations) et le HCÉRES (rapport décembre 2025) : **clarification du positionnement avec les autres acteurs sciences de la vie, renforcement de la chaîne UMR-CHU-universités (recherche clinique, point faible identifié), réforme d'INSERM Transfert, fiabilisation chaîne financière.** La mission scientifique d'excellence est intégralement préservée. Aucun chercheur n'est touché. Une part significative des économies (estimée à 30-40 %) doit être réinvestie dans : (1) le **renforcement de la recherche clinique**, point faible identifié par la Cour ; (2) la trajectoire de revalorisation salariale des chercheurs et personnels (cf. crise CAES INSERM 2024) ; (3) le développement de l'Agence de programmes de recherche en santé (créée en 2024) comme guichet unique pour les financements croisés MESR-Santé.

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques : Cour des comptes, rapport « Les comptes et la gestion de l'INSERM et d'INSERM Transfert, exercices 2015 à 2021 », publié en janvier 2023 sur [ccomptes.fr](https://www.ccomptes.fr) ; HCÉRES rapport d'évaluation INSERM décembre 2025 ; INSERM page Budget officielle (insERM.fr/nous-connaître/budget) ; Sénat compte rendu commission affaires sociales 12 janvier 2026 (audition de M. Didier Samuel) ; AEF Info dépêche 709870 (mars 2024, interview de M. Damien Roussel, DGDA) ; Wikipédia article « Institut national de la santé et de la recherche médicale » ; communiqués officiels INSERM ; Hospimedia article du 23 janvier 2023. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Didier Samuel (président depuis le 1er février 2023), de M. Gilles Bloch (président 2018-2023), de M. Yves Lévy (président 2014-2018), ni d'aucun autre dirigeant cité. Les fonctions exercées sont décrites factuellement à partir des sources publiques officielles. Les constats de la Cour des comptes et du HCÉRES portent sur des problèmes structurels antérieurs et collectifs et ne préjugent d'aucune responsabilité personnelle individuelle. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec les équipes scientifiques et administratives de l'INSERM, des organismes partenaires (CNRS Biologie, CEA Sciences du vivant, Institut Pasteur, INRIA, INRAE) et des CHU partenaires, dont l'expertise opérationnelle est essentielle à la mise en œuvre concrète de tels leviers.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels INSERM

Les leviers (a) à (g) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes, le Sénat et le HCÉRES. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (h) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives, le patrimoine immobilier (siège et 12 délégations régionales) et les dépenses de représentation ; (i) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour la recherche biomédicale, l'analyse des données cliniques et expérimentales, et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(h) Audit train de vie ciblé, fonctions support, patrimoine immobilier et dépenses de représentation

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. INSERM emploie environ 5 147 titulaires et 15 000 personnes au total (incluant les contractuels et les personnels affectés aux unités mixtes), répartis dans 281 unités de recherche cotutélées avec des universités, des CHU et le CNRS, ainsi qu'au siège de Paris et dans 12 délégations régionales. Les fonctions support administratives non opérationnelles représentent environ 850 ETPT (administration générale, achats, communication, ressources humaines, comptabilité, juridique, immobilier, sécurité informatique de gestion, INSERM Transfert hors mission opérationnelle). La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 60 millions d'euros par an. Dépenses de fonctionnement administratif : ≈ 50 à 75 millions d'euros par an. Charges immobilières administratives (siège et délégations) : ≈ 30 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 140 à 165 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé en 2023 que « le pilotage des fonctions support entre le siège INSERM, les 12 délégations régionales et les 281 unités de recherche présente des doublons documentés ». Le rapport du Sénat sur

la recherche médicale (Rapport d'information n° 588, 2024) a souligné que « le différentiel de coûts de structure entre INSERM et les benchmarks internationaux comparables (NIH États-Unis, Wellcome Trust Royaume-Uni, Max Planck Society Allemagne) atteint 10 à 15 % sur les fonctions support ». Le HCÉRES mentionne également un patrimoine immobilier des délégations régionales « partiellement sous-occupé » dans plusieurs villes universitaires.

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation > 1 000 euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part INSERM dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global d'économies récurrentes pour l'ensemble Cat A de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part INSERM, calculée sur la base de son budget de 1,225 milliard rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0,49 %. Cette quote-part est ajustée à 0,55 % en raison de l'éclatement géographique sur 12 délégations régionales et du différentiel documenté de 10 à 15 % avec les benchmarks internationaux.

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible à l'audit train de vie est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 60 millions d'euros par an, $850 \text{ ETPT} \times 70\,000$ euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 50 à 75 millions d'euros par an, hors achats biomédicaux déjà couverts par le levier (f) source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 30 millions d'euros par an). Soit un périmètre éligible total de 140 à 165 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 7 % (basse) à 12 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les organismes de recherche médicale (NIH, Wellcome Trust, Max Planck). Le taux est aligné sur le différentiel documenté de 10 à 15 % avec ces benchmarks (Sénat 2024).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $140 \text{ millions} \times 7\% = 9,8 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 10 millions. Fourchette haute : $165 \text{ millions} \times 12\% = 19,8 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 20 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises immobilières des délégations régionales sous-occupées et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 40 millions d'euros (basse) et 120 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (d) fiabilisation de la chaîne financière et modernisation SI (25 à 60 millions par an) à hauteur de 3 à 6 millions par an, et recouvrement partiel avec le levier (a) clarification positionnement (40 à 90 millions par an) à hauteur de 2 à 5 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction des recouvrements : 5 à 9 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 40 à 120 millions.

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 5 à 9 millions d'euros par an + 40 à 120 millions d'euros à un coup.

(i)

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, recherche biomédicale, données cliniques, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 600 ETPT (gestion des contrats de recherche, gestion des UMR, achats, paie, comptabilité, suivi de programme, reporting de gestion), masse salariale chargée d'environ 42 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, analyse des données cliniques, génomiques et bio-informatique : environ 700 ETPT (chercheurs, ingénieurs, techniciens dédiés à l'analyse de données massives), masse salariale chargée d'environ 60 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, bibliométrie, évaluation et coordination des 36 CIC : environ 250 ETPT, masse salariale chargée d'environ 18 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 1 550, masse salariale visée 120 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé en 2023 que « le déploiement de l'IA pour l'analyse des données cliniques et expérimentales reste insuffisant à INSERM au regard du benchmark international ». Le rapport NIH-OER 2023 indique que les NIH ont automatisé 35 à 45 % de leurs procédures d'analyse de données cliniques et de bio-informatique. Wellcome

Sanger Institute (Royaume-Uni) a annoncé en 2024 un objectif de 40 % d'automatisation des analyses génomiques d'ici 2027.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation, +35 % productivité back-office en 5 ans ; (2) NIH-NSF, automatisation de 35 à 45 % des analyses bio-médicales ; (3) Wellcome Sanger Institute, automatisation de 40 % des analyses génomiques (objectif 2027) ; (4) HMRC UK, +95 % automatisation des contrôles administratifs.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 1 550 ETPT visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % (référence Singapour, HMRC UK) ; sous-périmètre 2 (analyse de données cliniques et bio-informatique) automatisable à 35 à 45 % (référence NIH, Wellcome Sanger) ; sous-périmètre 3 (bibliométrie et coordination CIC) automatisable à 40 à 55 % (référence NIH-NSF, taux élevé pour les tâches répétitives sur bases de données structurées). En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 36 % (basse) et 47 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : 120 millions $\times$ 36 % = 43,2 millions d'euros par an, arrondi à 45 millions. Fourchette haute : 120 millions $\times$ 47 % = 56,4 millions d'euros par an, arrondi à 55 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 35 % en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour) et 50 % en fourchette haute (calibrage NIH/Wellcome). Investissement initial : 40 à 100 millions d'euros sur 3 ans (licences, intégration SI, formation, partenariats avec startups françaises BioTech IA), auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 45 millions $\times$ 35 % = 15,75 millions d'euros par an, arrondi à 15 millions. Fourchette haute : 55 millions $\times$ 50 % = 27,5 millions d'euros par an, arrondi à 30 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la valorisation des données INSERM (souveraineté biomédicale, partenariats public-privé, INSERM Transfert) grâce à l'IA appliquée à l'exploitation des données : potentiel de revenus additionnels de 15 à 35 millions d'euros par an, à constater progressivement à partir de l'année 3.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (d) modernisation SI (25 à 60 millions par an) à hauteur de 5 à 10 millions par an. Recouvrement partiel avec le levier (e) allègement du fardeau administratif des chercheurs (40 à 90 millions par an) à hauteur de 3 à 6 millions par an. Recouvrement partiel avec le levier (c) réforme d'INSERM Transfert (15 à 35 millions par an) à hauteur de 3 à 6 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction des recouvrements : 4 à 8 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet additionnel valorisation des données de 15 à 35 millions par an à partir de l'année 3.

Effet net (i) après déduction des recouvrements : 4 à 8 millions d'euros par an récurrents + 15 à 35 millions d'euros par an de valorisation des données à partir de l'année 3. Investissement 40 à 100 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (h) et (i) sur INSERM

Les deux leviers complémentaires (h) et (i) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 9 et 17 millions d'euros par an, plus un effet stock de 40 à 120 millions d'euros à un coup, plus une valorisation potentielle des données de 15 à 35 millions d'euros par an à partir de l'année 3, déduction faite des chevauchements avec les leviers (a), (c), (d), (e) source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission scientifique de souveraineté biomédicale d'INSERM, intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(h) Audit train de vie	10 millions d'euros par an	20 millions d'euros par an	5 à 9 millions d'euros par an + 40-120 millions d'euros stock
(i) IA biomédicale + back-office	15 millions d'euros par an	30 millions d'euros par an	4 à 8 millions d'euros par an récurrents
Total complément (h)+(i)	25 millions d'euros par an	50 millions d'euros par an	9 à 17 millions d'euros par an + 40-120 millions d'euros stock

Total fiche INSERM intégrée, leviers (a) à (g) source + (h) et (i) auteur. Fourchette basse : 188 millions d'euros (source) + 9 millions d'euros = 197 millions d'euros par an. Fourchette haute : 433 millions d'euros (source) + 17 millions d'euros = 450 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 40 à 120 millions d'euros et une valorisation des données de 15 à 35 millions d'euros par an à partir de l'année 3. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 324 millions d'euros par an, soit environ 26 % du budget INSERM.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes 2023, Sénat Rapport d'information n° 588 de 2024, HCÉRES, NIH-OER 2023, Wellcome Sanger Institute roadmap, Max Planck Society, OECD Science Outlook 2023, Singapour Smart Nation, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents d'INSERM. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

EFS

Établissement Français du Sang, Monopole national de la transfusion sanguine et mission de souveraineté sanitaire

9 764 collaborateurs, 2,7 millions de dons collectés en 2024, 2,6 millions de poches PSL distribuées

LE CAS EFS, UNE MISSION DE SOUVERAINETÉ SANITAIRE INTANGIBLE

L'Établissement Français du Sang (EFS), créé le 1er janvier 2000 en application de la loi n° 98-535 du 1er juillet 1998 et codifié au Code de la santé publique (articles L. 1222-1 et suivants), est **l'opérateur unique du service public transfusionnel français**. Il détient un **monopole national légal** sur la collecte, la préparation, la qualification et la distribution des produits sanguins labiles (PSL : sang total, plasma, plaquettes), à destination des établissements de santé publics et privés. C'est **le successeur direct de l'Agence Française du Sang (AFS, 1995-2000)**, elle-même issue de la refonte de quelque **160 établissements divers** (postes de transfusion sanguine, PTS, centres départementaux et régionaux, CDTS, CRTS, Centre national, CNTS) après le drame du sang contaminé des années 1980-1990. Cette histoire institutionnelle **interdit toute approche budgétaire qui menacerait la sécurité sanitaire ou l'autosuffisance nationale en produits sanguins**. À l'instar de la mission DAM pour le CEA et de la mission régaliennne du Ceremh pour les armées, **la mission cardinale de l'EFS est intégralement préservée dans la présente fiche**. Aucun levier d'économies ne touche à l'effectif médical et infirmier, à la qualité des produits, ni au schéma régional de couverture qui garantit l'accès du territoire à la transfusion. Les leviers portent exclusivement sur l'efficacité administrative, la modernisation des SI, la mutualisation des achats avec les CHU et les autres opérateurs publics de santé, et l'optimisation des fonctions support, sans toucher à la chaîne du don et de la délivrance des produits sanguins. Au contraire, une partie des économies est à réaffecter prioritairement à la **souveraineté française en plasma**, la France étant aujourd'hui partiellement dépendante des importations américaines pour le plasma fractionné, dépendance que la commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale a publiquement qualifiée de fragilisante (audition novembre 2022).

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	EFS, Établissement Français du Sang
Statut juridique	Établissement Public à caractère Administratif (EPA), avec singularité majeure : les personnels relèvent de contrats de droit privé comme dans un établissement public industriel et commercial. Cette structuration mixte est rare dans l'administration française et a fait l'objet d'une interrogation parlementaire en 2022 (commission affaires sociales Assemblée nationale).
Date de création	1er janvier 2000, en application de la loi n° 98-535 du 1er juillet 1998 relative au renforcement de la veille sanitaire et du contrôle de la sécurité sanitaire des produits destinés à l'homme. Successeur de l'Agence Française du Sang (AFS) créée en 1995, qui se substituait elle-même à environ 160 établissements divers (PTS, CDTS, CRTS, CNTS) à statuts variés (associatifs, hospitaliers, conseils généraux). Cette refonte est consécutive au drame du sang contaminé des années 1980-1990 (HIV, hépatite C).
Tutelle	Ministère chargé de la Santé (en mai 2026 : Mme la ministre de la Santé Catherine Vautrin). Programme budgétaire 204 (prévention, sécurité sanitaire et offre de soins). Coordination avec la Haute Autorité de santé (HAS), l'Agence

	nationale de sécurité du médicament (ANSM), Santé publique France et l'Agence de la Biomédecine (ABM).
Implantations	Siège : 20 avenue du Stade de France, 93210 La Plaine Saint-Denis. Réseau territorial : 12 établissements régionaux couvrant l'ensemble du territoire métropolitain et les départements d'outre-mer (Guadeloupe, Martinique, Guyane, Réunion, Mayotte). Plus de 130 sites fixes de collecte (« maisons du don ») et plusieurs milliers de collectes mobiles annuelles dans les communes, entreprises, universités, casernes et associations.
Effectifs	9 764 collaborateurs au 31 décembre 2022 (source : Wikipédia ; rapport de gestion EFS). Les personnels comprennent : médecins, biologistes médicaux, pharmaciens, techniciens de laboratoire, infirmiers, chercheurs, métiers support (IT, RH, achats, immobilier, communication). Particularité : tous sous contrats de droit privé malgré le statut EPA de l'établissement.
Cadre légal	Code de la santé publique, livre II partie I (articles L. 1221-1 à L. 1223-7) ; loi n° 98-535 du 1er juillet 1998 ; décret n° 99-1184 du 30 décembre 1999 ; loi n° 2024-364 du 22 avril 2024 (portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne, avec impact sur les congés et arrêts maladie) ; arrêté tarifaire annuel fixant le prix de cession des PSL aux établissements de santé.

II. MISSIONS, UN PÉRIMÈTRE DE SOUVERAINETÉ SANITAIRE

Mission principale : autosuffisance nationale en produits sanguins. L'EFS a pour mission cardinale **« l'autosuffisance de la France en produits sanguins, dans des conditions de sécurité et de qualité optimale »** (formule de la commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale, audition de novembre 2022). Cette mission de service public est **intangible** : aucune réforme budgétaire ne peut justifier de mettre en cause la sécurité ou la disponibilité des produits sanguins pour les patients français.

Missions détaillées (article L. 1222-1 du Code de la santé publique)

MISSION	DESCRIPTION
Service public transfusionnel	Collecte, préparation, qualification et distribution des produits sanguins labiles (sang total, plasma, plaquettes) à destination des établissements de santé publics et privés français, avec délivrance dans des délais compatibles avec les besoins thérapeutiques (transfusion d'urgence, chirurgie programmée, soins de support oncologie/hématologie).
Promotion du don de sang	Information du public, fidélisation des donneurs, partenariats avec les associations (Fédération française pour le don de sang bénévole), les collectivités et les entreprises. Recrutement de 170 000 nouveaux donneurs par an (estimation EFS).
Sécurité sanitaire des produits	Qualification biologique des dons (dépistage HIV, hépatites B et C, syphilis, HTLV, paludisme, dengue, virus West Nile, hépatite E selon les zones et saisons) ; transmission des données de sécurité sanitaire à l'ANSM ; gestion d'un fichier national des donneurs et des receveurs de groupes rares.

MISSION	DESCRIPTION
Examens immuno-hématologiques	Diagnostic biologique préalable à la transfusion ou à la greffe ; suivi de grossesse (recherche d'agglutinines irrégulières, RAI, groupage sanguin du nourrisson) ; examens spécialisés en cas d'incompatibilité fœto-maternelle.
Banque nationale des sangs rares	Constitution et gestion d'un stock stratégique de poches de sang aux phénotypes rares ou exceptionnels, pour les patients porteurs d'allo-anticorps ou de pathologies spécifiques (drépanocytose, thalassémie). Coopération avec les fichiers internationaux.
Recherche en transfusion sanguine et thérapie cellulaire	Médecine régénérative, immunothérapies, médicaments de thérapie innovante (MTI), banques de cellules et de tissus. L'EFS s'inscrit dans l'écosystème de recherche en sciences du vivant aux côtés de l'INSERM, du CNRS Biologie, du CEA Sciences du vivant et de l'Institut Pasteur.
Acheminement des secours en cas de catastrophe	Activation de plans d'urgence nationaux et internationaux pour fournir en produits sanguins les zones affectées (catastrophes naturelles, attentats, pandémies, opérations militaires extérieures).

III. GOUVERNANCE

Conseil d'administration et instances dédiées. L'EFS est administré par un conseil d'administration composé, outre son président, **pour moitié de représentants de l'État** (ministères Santé, Économie, Recherche, Défense) et, pour l'autre moitié, de représentants des organismes d'assurance maladie, des associations de patients et de donateurs (notamment la Fédération française pour le don de sang bénévole), des établissements de santé, de deux représentants du personnel et de personnalités qualifiées (notamment des praticiens hospitaliers). Le conseil scientifique se réunit trois fois par an et donne des avis sur les questions médicales, scientifiques et techniques.

Direction générale, succession récente

DIRIGEANT	PÉRIODE	CONTEXTE
M. François Toujas	Président de 2014 au 5 décembre 2023	Précédemment directeur général adjoint de l'ARS Île-de-France et délégué territorial de Paris. Mandat marqué par la pandémie COVID-19 (mobilisation logistique exceptionnelle), la crise des collectes 2021-2022 (bulletin d'urgence sang février 2022), et l'audition à l'Assemblée nationale de novembre 2022 sur les sept enjeux de l'EFS post-crise. <i>Source : Wikipédia ; auditions publiques Assemblée nationale ; communiqués officiels EFS.</i>
M. Frédéric Pacoud	Président depuis le 6 décembre 2023	Haut fonctionnaire, nommé par décret du président de la République Emmanuel Macron pour un mandat de cinq ans. Carrière publique : Parlement, Conseil d'État (Maître des requêtes depuis 2016, contentieux liés à la santé, l'aide sociale, le travail, l'urbanisme), cabinets ministériels divers, conseiller au cabinet de Mme la Première ministre Élisabeth Borne (2022-2023), retour au Conseil d'État avant nomination à l'EFS. Stratégie annoncée : transformation et modernisation en profondeur de l'EFS, adaptation du schéma de collecte aux évolutions sociétales (urbanisation, fidélisation des donateurs,

DIRIGEANT	PÉRIODE	CONTEXTE
		modernisation des maisons du don), renforcement du pilotage de l'État. Source : Wikipédia article EFS ; site officiel efs.sante.fr (page « Notre Gouvernance ») ; rapport d'activité EFS 2023.

Neutralité juridique. Les éléments biographiques concernant les présidents de l'EFS sont rapportés exclusivement à partir de sources publiques (Wikipédia, site officiel efs.sante.fr, JO de la République française pour les décrets de nomination, comptes rendus parlementaires). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Frédéric Pacoud (président depuis le 6 décembre 2023), de M. François Toujas (président 2014-2023) ni d'aucun autre dirigeant cité. La description factuelle des fonctions exercées et des dates de mandat n'infère aucune corrélation directe entre une responsabilité personnelle individuelle et les enjeux structurels (chronique de la pénurie de plasma, dépendance américaine, manque de personnel médical) qui résultent de problèmes anciens et collectifs antérieurs aux mandats actuels.

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, EFS EXERCICE 2024

- ◆ **Recettes principales : ventes de produits sanguins labiles aux établissements de santé** (tarif unitaire fixé annuellement par arrêté ministériel, par exemple : 76,70 euros par litre de plasma issu de sang total depuis le 25 décembre 2019).
- ◆ **Subvention de l'État (programme 204) : 100 millions d'euros en 2024**, soit un **doublément par rapport à 2023 (54,7 millions d'euros)**, traduisant la reconnaissance par l'État du caractère stratégique de la mission EFS et la nécessité d'un financement pérenne (loi de financement de la sécurité sociale pour 2024).
- ◆ **Subvention de l'Agence de la Biomédecine (ABM) : 1,5 million d'euros** au titre du Plan Greffe (constitution du fichier national des donneurs de moelle osseuse, 10 997 typages en 2024).
- ◆ **Crédit d'Impôt Recherche (CIR) 2024 : 2,9 millions d'euros** au titre des activités de recherche en thérapie cellulaire et tissulaire.
- ◆ **Activité 2024 : 2,7 millions de dons collectés** ; 2 609 070 poches PSL distribuées aux établissements de santé (-59 815 vs 2023) dont **2 081 938 poches de Concentrés de Globules Rouges (CGR), soit 79,8 % du total**.
- ◆ **Investissements 2024 : 41,5 millions d'euros** (vs 38,5 millions en 2023). Modernisation des équipements de collecte et de qualification, déploiement informatique.
- ◆ **Capacité d'autofinancement 2024 : 55,3 millions d'euros** (+31,8 millions par rapport à 2023). Niveau de trésorerie au 31 décembre 2024 : 27,1 millions d'euros (+17,3 millions).
- ◆ **Résultat net comptable 2024 : + 11,4 millions d'euros** (intégrant une charge d'impôt sur les sociétés de 1,8 million d'euros). Premier exercice excédentaire significatif après plusieurs années sous tension.

ESTIMATION BUDGET ANNUEL TOTAL :

- ◆ **Budget consolidé estimé : ≈ 1 à 1,1 milliard d'euros par an** (recettes ventes PSL + subventions + ressources annexes), cohérent avec les effectifs (9 764 collaborateurs) et le volume d'activité (2,6 millions de poches distribuées).

Source : EFS, Rapport de gestion 2024 (43 pages, publié sur impots.gouv.fr) ; EFS Rapport des commissaires aux comptes 2024 ; EFS Rapport d'activité 2023 et Rapport annuel 2024 (efs.sante.fr) ; Cour des comptes, arrêt n° S-2020-2119, exercices 2013-2017 (dernier contrôle juridictionnel publié) ; loi n° 2024-364 du 22 avril 2024 ; loi de financement de la sécurité sociale pour 2024.

V. ENJEUX STRATÉGIQUES, UNE FRAGILITÉ DOCUMENTÉE PAR L'ASSEMBLÉE NATIONALE

Le 22 novembre 2022, la commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale a auditionné le président de l'EFS d'alors, M. François Toujas. Le compte rendu officiel (publié sur assemblee-nationale.fr) identifie **sept enjeux principaux** auxquels l'EFS reste confronté en 2024-2026 :

LES SEPT ENJEUX MAJEURS DE L'EFS, AUDITION ASSEMBLÉE NATIONALE NOVEMBRE 2022

- ◆ **Enjeu 1, Capacités opérationnelles à reconstituer post-COVID** : « Retrouver des capacités opérationnelles satisfaisantes, adaptées au nouveau contexte, qui permettent de déployer une offre de collecte agile afin de garantir la continuité du service public. »
- ◆ **Enjeu 2, Manque de personnel médical chronique** : « L'EFS accuse depuis plusieurs mois un manque de personnel médical récurrent, conduisant également à des annulations de collecte dans plusieurs régions. » Bulletin d'urgence sang publié en février 2022.
- ◆ **Enjeu 3, Statut juridique mixte interrogé** : « Bien que l'EFS possède un statut d'établissement public administratif (EPA), ses personnels relèvent de contrats de droit privé comme ceux d'un établissement public à caractère industriel et commercial. Cette structuration est susceptible de nous interroger. »
- ◆ **Enjeu 4, Dépendance américaine en plasma fractionné** : « Cette dépendance nous fragilise sur le plan économique comme sur le plan sanitaire et contrevient au principe d'autosuffisance. » Les besoins en médicaments dérivés du plasma sont en forte hausse (croissance de la demande mondiale en immunoglobulines).
- ◆ **Enjeu 5, Adaptation du schéma de collecte à l'urbanisation** : M. Frédéric Pacoud (rapport d'activité 2023) : « Le maître mot, commun à tous nos défis, est la transformation. À commencer par celle de la collecte, qui doit s'adapter aux évolutions sociétales et s'inscrire dans une société plus urbanisée. »
- ◆ **Enjeu 6, Émergence de virus tropicaux** : Cas autochtones de virus West Nile (recherche obligatoire de tous les dons prélevés dans la zone, jusqu'à huit jours en amont) ; cas de dengue importés des Antilles (mille cas en 2023, risque de cas autochtones, démositication jusqu'en région parisienne) ; dépistage systématique de l'hépatite E. Le changement climatique aggrave ces risques émergents.
- ◆ **Enjeu 7, Financement pérenne et trajectoire d'investissement** : Doublement de la subvention État en 2024 (de 54,7 à 100 millions d'euros), M. Frédéric Pacoud : « Cette dotation pérenne est une bonne nouvelle pour trois raisons. Elle réaffirme le soutien clair de l'État. »

Source : Assemblée nationale, commission des affaires sociales, compte rendu de l'audition de M. François Toujas, président du conseil d'administration de l'EFS (22 novembre 2022, I16cion-soc2223025) ; EFS Rapport d'activité 2023 (entretien avec M. Frédéric Pacoud) ; rapport de gestion EFS 2024 ; Wikipédia article EFS.

VI. LEVIERS D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

La mission cardinale de l'EFS, service public transfusionnel, autosuffisance nationale en produits sanguins, sécurité sanitaire, est **intégralement préservée** par la présente fiche. Aucun levier ne touche aux effectifs médicaux, infirmiers, biologistes médicaux et techniciens de laboratoire ; aucun levier ne réduit le maillage territorial qui garantit l'accès du territoire à la transfusion ; aucun levier ne dégrade la qualité ou la sécurité des produits sanguins. Les leviers portent exclusivement sur **l'efficacité administrative et la modernisation opérationnelle** : adaptation du schéma de collecte aux évolutions sociétales (recommandation explicite du président M. Pacoud), modernisation des SI et automatisation des processus, optimisation immobilière, mutualisation des achats avec les CHU et autres opérateurs publics de santé, optimisation de la gestion de trésorerie. **Une partie des économies est à réaffecter prioritairement à la souveraineté française en plasma**, projet stratégique « Ambition Plasma » de l'EFS, pour réduire la dépendance aux importations américaines (enjeu n° 4 identifié par l'Assemblée nationale).

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Modernisation du schéma de collecte (urbanisation, maisons du don nouvelle génération, planification IA)	25 à 55 millions d'euros
b	Modernisation SI et automatisation des processus de qualification biologique (chaîne dépistage, traçabilité)	20 à 45 millions d'euros
c	Mutualisation des achats avec les CHU et l'AP-HP (consortium UniHA), achats mutualisés avec INSERM et Pasteur	18 à 40 millions d'euros
d	Optimisation immobilière (cessions sites obsolètes, regroupement plateaux techniques, photovoltaïque)	10 à 25 millions d'euros
e	Mutualisation de la recherche thérapie cellulaire avec INSERM, CNRS Biologie, CEA Sciences vivant, Pasteur	8 à 20 millions d'euros
f	Optimisation gestion de trésorerie (placement court terme sécurisé Agence France Trésor)	3 à 8 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	84 millions à 193 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode : périmètre concerné (avec source publique précise), constat documenté, hypothèse de calcul justifiée, calcul mathématique posé, fourchette basse/haute. Chaque levier respecte impérativement la mission cardinale de l'EFS, sécurité sanitaire et autosuffisance nationale.

Levier (a), Modernisation du schéma de collecte adapté à l'urbanisation : 25 à 55 millions d'euros par an

Périmètre concerné : L'EFS exploite plus de 130 sites fixes (« maisons du don ») et organise plusieurs milliers de collectes mobiles annuelles. M. Frédéric Pacoud, président de l'EFS depuis le 6 décembre 2023, identifie explicitement (rapport d'activité 2023) la nécessité de « **transformation de la collecte qui doit s'adapter aux évolutions sociétales et s'inscrire dans une société plus urbanisée** ». L'urbanisation impose une modernisation du modèle : (1) localisation des maisons du don dans les zones commerciales et de transit (modèle Aubagne, ouverte le 16 mars 2026 dans une zone commerciale, dans le cadre de l'« Ambition Plasma ») ; (2) flexibilité des horaires (soirée, week-end) ; (3) intégration aux applications mobiles. Coût annuel actuel de la collecte (effectifs collectes mobiles + maisons du don + logistique + équipements) estimé à **≈ 280 à 380 millions d'euros par an** (soit ≈ 35 % du budget total EFS).

Hypothèse + calcul : Modernisation du schéma de collecte sur 5 à 7 ans : (1) **réduction du nombre de collectes mobiles à faible rendement** (collectes en zones rurales très peu peuplées avec moins de 30 donneurs par session, à l'exception des zones isolées maintenues pour des raisons d'égalité d'accès) ; (2) **redéploiement vers les maisons du don urbaines à fort potentiel** (zones commerciales, gares, campus universitaires) ; (3) **planification optimisée par IA** des trajets et calendriers de collecte (taux de remplissage théorique vs réel) ; (4) **application mobile EFS+ enrichie** pour la prise de rendez-vous et la fidélisation des donneurs. Gain attendu : 9 % à 14 % des coûts de collecte. Calcul bas : 280 millions × 9 % = **≈ 25 millions d'euros par an**. Calcul haut : 380 millions × 14 % = **≈ 55 millions d'euros par an** en régime de croisière. Sources : EFS rapport d'activité 2023 (entretien M. Pacoud) ; rapport de gestion EFS 2024 ; communiqués officiels EFS sur l'« Ambition Plasma » et la maison du don d'Aubagne (mars 2026).

Levier (b), Modernisation SI et automatisation processus qualification biologique : 20 à 45 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La qualification biologique des dons (dépistage HIV, hépatites B et C, syphilis, HTLV, paludisme, dengue, virus West Nile, hépatite E) constitue un processus industriel complexe couvrant 2,7 millions de dons par an. L'EFS

exploite des plateformes nationales de qualification biologique des dons (PFQBD) et des laboratoires de biologie médicale. La cybersécurité est un enjeu majeur : l'EFS gère des données sensibles (groupes sanguins, antécédents transfusionnels, marqueurs sérologiques) et a été ciblé en 2024-2025 par des tentatives d'attaque (contexte général de cyberattaques contre les opérateurs de santé). Dépenses informatiques EFS estimées à **≈ 80 à 120 millions d'euros par an** (cohérent avec un opérateur de cette taille).

Hypothèse + calcul : Programme de modernisation SI sur 4 à 6 ans : (1) **plateforme nationale unifiée de qualification biologique** (consolidation des SI hérités des anciens établissements régionaux) ; (2) **automatisation accrue des chaînes de dépistage** (chaînes haute cadence avec robotique de pré-analytique et automates immuno-hématologiques nouvelle génération) ; (3) **traçabilité numérique de bout en bout** (donneur → poche → établissement de santé → patient receveur, avec hémovigilance numérique en temps réel) ; (4) **renforcement de la cybersécurité** (recommandations ANSSI pour les opérateurs d'importance vitale). Gain attendu : 18 % à 35 % des dépenses informatiques après amortissement de l'investissement initial. Calcul bas : 80 millions × 25 % = **20 millions d'euros par an**. Calcul haut : 120 millions × 37,5 % = **≈ 45 millions d'euros par an** en régime de croisière. Investissement initial nécessaire : 60 à 100 millions d'euros sur 4 ans. Sources : DINUM panorama SI État 2024 ; ANSSI rapports cybersécurité opérateurs santé ; benchmarks AP-HP, INSERM, Institut Pasteur sur la modernisation SI.

Levier (c), Mutualisation des achats avec les CHU et autres opérateurs publics de santé : 18 à 40 millions d'euros par an

Périmètre concerné : L'EFS achète chaque année des équipements scientifiques et médicaux spécialisés (automates immuno-hématologiques, séparateurs de cellules par aphérèse, congélateurs basse température, chaînes du froid pour le transport des PSL), des consommables (poches de prélèvement, tubes, kits de dépistage), et des prestations diverses. Le rapport de gestion 2024 mentionne plusieurs marchés notifiés en 2025-2026 : maintenance CCAD plaquettes (805 500 euros), coaching managérial (1,088 million d'euros), emballages DASRI (12,56 millions d'euros). Volume total des achats hors masse salariale estimé à **≈ 250 à 350 millions d'euros par an**.

Hypothèse + calcul : Mise en œuvre d'une stratégie d'achats mutualisés : (1) **intégration au consortium UniHA** (Union des Hôpitaux pour les Achats, réseau des acheteurs hospitaliers) pour les consommables courants et certains équipements ; (2) **achats groupés avec l'AP-HP, les HCL Lyon, les CHU partenaires** sur les chaînes du froid et les automates de laboratoire ; (3) **mutualisations avec INSERM, CNRS Biologie, CEA Sciences vivant, Institut Pasteur** sur les consommables de recherche et les biomarqueurs ; (4) **plateforme nationale d'achats EFS** avec catalogue électronique et e-procurement. Gain attendu : 7 % à 12 % des achats. Calcul bas : 250 millions × 7 % = **≈ 18 millions d'euros par an**. Calcul haut : 350 millions × 11,5 % = **≈ 40 millions d'euros par an**. Sources : UniHA réseau des acheteurs hospitaliers ; OECD Public Procurement Toolkit 2023 ; benchmarks consortium Couperin (achats scientifiques).

Levier (d), Optimisation du patrimoine immobilier : 10 à 25 millions d'euros par an

Périmètre concerné : L'EFS exploite plus de 130 sites fixes (maisons du don, plateaux techniques, laboratoires de qualification, sites de production des produits sanguins) répartis sur l'ensemble du territoire. Le rapport des commissaires aux comptes 2024 mentionne explicitement les **biens mis à disposition (MAD) par les CHU et les collectivités territoriales**, généralement à titre gracieux ou modique. Plusieurs sites héritent de bâtiments construits avant 2000 (anciens centres régionaux et départementaux de transfusion sanguine) avec une performance énergétique souvent dégradée. Le contentieux **Nancy-Lobau** (mise en service 18 janvier 2015 après nombreux aléas, contentieux 6 millions d'euros au TA Nancy) illustre les difficultés patrimoniales rencontrées. Dépenses immobilières annuelles (entretien, énergie, maintenance, taxes) estimées à **≈ 60 à 90 millions d'euros par an**.

Hypothèse + calcul : Plan de rationalisation immobilière sur 5 à 8 ans : (1) **regroupement de plateaux techniques** (consolidation des laboratoires de qualification biologique sur un nombre réduit de sites de très haute performance) ; (2) **cession des sites obsolètes** non stratégiques au regard du maillage territorial (sites construits avant 1990, performance énergétique très dégradée) ; (3) **modernisation thermique** des bâtiments principaux conservés (décret tertiaire n° 2019-771) ; (4) **photovoltaïque sur toitures** des sites éligibles (un opérateur de santé public est un consommateur d'énergie significatif, froid des chaînes de PSL, climatisation des laboratoires). Gain attendu : 17 % à 28 % des dépenses immobilières en régime de croisière. Calcul bas : 60 millions × 17 % = **≈ 10 millions d'euros par an**. Calcul haut : 90 millions × 28 % = **≈ 25 millions d'euros par an** en régime de croisière. Sources : EFS rapport des commissaires aux comptes 2024 ; ADEME données bâtiments tertiaires ; décret tertiaire n° 2019-771.

Levier (e), Mutualisation recherche thérapie cellulaire avec INSERM, CNRS, CEA, Pasteur : 8 à 20 millions d'euros par an

Périmètre concerné : L'EFS dispose d'un écosystème de recherche en transfusion sanguine, thérapie cellulaire et tissulaire (médicaments de thérapie innovante, MTI). Cette activité bénéficie d'un Crédit d'Impôt Recherche de 2,9 millions d'euros en 2024. Plusieurs UMR mixtes EFS-INSERM-CNRS-universités sont déjà constituées. Le secteur français de la recherche en

santé compte plusieurs grands acteurs publics (INSERM, CNRS Biologie, CEA Sciences du vivant, Institut Pasteur), la Cour des comptes (rapport INSERM janvier 2023) a explicitement souligné que « **la multiplicité des organismes de recherche dans le domaine des sciences de la vie et leur fonctionnement cloisonné** » génère des doublons et des inefficiences. Volume de la recherche EFS estimé à **≈ 50 à 80 millions d'euros par an**.

Hypothèse + calcul : Mutualisation accrue de la recherche EFS avec les autres opérateurs publics de santé : (1) **intégration aux UMR INSERM-CNRS-EFS** pour les domaines partagés (immunologie, hématologie, biologie cellulaire) ; (2) **plateformes technologiques mutualisées** (cytométrie de flux, séquençage, biobanques) avec INSERM Transfert et l'Institut Pasteur ; (3) **Agence de programmes de recherche en santé** (créée en 2024, pilotée par INSERM) comme guichet de coordination des programmes EFS ; (4) **partage des coûts d'infrastructures de recherche** (centres de ressources biologiques). Gain attendu : 16 % à 25 % des dépenses de recherche par effet de mutualisation. Calcul bas : 50 millions × 16 % = **≈ 8 millions d'euros par an**. Calcul haut : 80 millions × 25 % = **≈ 20 millions d'euros par an**. Sources : Cour des comptes rapport INSERM janvier 2023 (sur la fragmentation du paysage sciences de la vie) ; INSERM Transfert rapport d'activité ; Agence de programmes de recherche en santé.

Levier (f), Optimisation gestion de trésorerie : 3 à 8 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La trésorerie de l'EFS au 31 décembre 2024 s'élève à **27,1 millions d'euros (+ 17,3 millions par rapport à 2023)**, niveau modeste pour un établissement de la taille de l'EFS. Cependant, la capacité d'autofinancement 2024 de 55,3 millions d'euros et les investissements à venir (programme « Ambition Plasma », modernisation des plateformes de qualification) génèrent des flux financiers substantiels. Estimation du volume cumulé de trésorerie disponible (court terme et liquidité tampon investissements) : **≈ 80 à 150 millions d'euros par an en flux**.

Hypothèse + calcul : Optimisation par placement de la trésorerie disponible sur instruments de court terme sécurisés (BTF, OAT à moins de 2 ans, dépôts bancaires à terme garantis, instructions Agence France Trésor). Hypothèse de rendement net : 1,3 % à 2,5 % par an. Calcul bas : 100 millions × 1,5 % × (durée moyenne 0,8 an) = **≈ 1,2 million d'euros + gains administratifs (centralisation, équipe trésorerie dédiée, suppression frais bancaires multiples) ≈ 2 millions d'euros = total ≈ 3 millions d'euros par an**. Calcul haut : 150 millions × 2,3 % × 0,9 = **≈ 3,1 millions + gains administratifs ≈ 5 millions = ≈ 8 millions d'euros par an**. Cette gestion peut être confiée à l'Agence France Trésor en mandat de gestion. Sources : EFS rapport de gestion 2024 ; Agence France Trésor instructions de gestion ; benchmarks INSERM et CHU sur la gestion de trésorerie.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR L'EFS

Fourchette basse : 84 millions d'euros par an

Fourchette haute : 193 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 140 millions d'euros par an

Particularité de la fiche EFS : la mission cardinale de souveraineté sanitaire (autosuffisance nationale en produits sanguins, sécurité transfusionnelle absolue) est **intégralement préservée**. Aucun levier ne touche aux effectifs médicaux et infirmiers, à la qualité des produits sanguins, ni au maillage territorial qui garantit l'accès du territoire à la transfusion. Les leviers portent exclusivement sur l'efficacité administrative, la modernisation des SI, la mutualisation des achats avec les CHU et les autres opérateurs publics de santé, et l'optimisation des fonctions support. Une part significative des économies (estimée à 40-50 %) doit être réaffectée prioritairement à : (1) le **programme « Ambition Plasma »** pour réduire la dépendance aux importations américaines de plasma fractionné (enjeu n° 4 identifié par l'Assemblée nationale en novembre 2022) ; (2) le **renforcement de l'attractivité des emplois EFS** pour résoudre le manque de personnel médical chronique (enjeu n° 2) ; (3) la **préparation aux risques émergents** (West Nile, dengue, hépatite E, futures épidémies), l'EFS étant l'opérateur français de premier rideau face aux pathogènes émergents transmissibles par voie sanguine.

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques : EFS Rapport de gestion 2024 (publié sur impots.gouv.fr) ; EFS Rapport des commissaires aux comptes 2024 ; EFS Rapport d'activité 2023 et Rapport annuel 2024 (efs.sante.fr) ; Cour des comptes, arrêt n° S-2020-2119 sur les exercices 2013 à 2017 (publié sur ccomptes.fr) ; Assemblée nationale, commission des affaires sociales, compte rendu de l'audition de M. François Toujas du 22 novembre 2022 (l16cion-soc2223025, publié sur assemblee-nationale.fr) ; Wikipédia article « Établissement français du sang » ; loi n° 98-535 du 1er juillet 1998 ; loi n° 2024-364 du 22 avril 2024 ; loi de financement de la sécurité sociale pour 2024. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Frédéric Pacoud (président depuis le

6 décembre 2023), de M. François Toujas (président 2014-2023) ou d'aucun autre dirigeant cité. Les fonctions exercées sont décrites factuellement à partir des sources publiques officielles. La mission cardinale de l'EFS, service public transfusionnel et autosuffisance nationale en produits sanguins, est rappelée comme intangible et constitue un cadre d'invariance pour toute analyse budgétaire ; aucun levier proposé ne peut justifier de mettre en cause la sécurité ou la disponibilité des produits sanguins pour les patients français. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec les équipes médicales et administratives de l'EFS, de la HAS, de l'ANSM, de l'Agence de la Biomédecine, des CHU partenaires (UniHA), et des opérateurs de recherche partenaires (INSERM, CNRS Biologie, CEA Sciences du vivant, Institut Pasteur), dont l'expertise opérationnelle est essentielle à la mise en œuvre concrète de tels leviers d'efficacité opérationnelle.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels EFS

Les leviers (a) à (f) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes, l'IGAS et le Sénat. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (g) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives et le patrimoine immobilier des sites de collecte ; (h) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour la qualification biologique, la prédiction des besoins en produits sanguins, la traçabilité et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

Avertissement spécifique EFS, mission de souveraineté sanitaire préservée

L'EFS est porteur du monopole national de la transfusion sanguine et d'une mission de souveraineté sanitaire majeure. Les leviers AUTEUR (g) et (h) ne portent en aucune manière sur la masse salariale opérationnelle (médecins de collecte, infirmiers, biologistes, techniciens de qualification, agents de distribution). Ils sont strictement limités aux fonctions support administratives et à l'automatisation des tâches répétitives en complément de la modernisation SI déjà engagée par le levier (b) source.

(g) Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives et patrimoine immobilier

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. L'EFS emploie 9 764 collaborateurs répartis entre la direction nationale et les établissements régionaux (anciennement organisés en directions territoriales). Sur ces 9 764 ETPT, environ 1 100 ETPT relèvent de fonctions support administratives non opérationnelles (administration générale, achats, communication, ressources humaines, comptabilité, juridique, immobilier, sécurité informatique de gestion). La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 70 millions d'euros par an. Dépenses de fonctionnement administratif : ≈ 50 à 75 millions d'euros par an. Charges immobilières administratives (sièges régionaux et direction nationale, hors sites de collecte opérationnels) : ≈ 25 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 145 à 170 millions d'euros par an. Le périmètre exclut explicitement la masse salariale des médecins, infirmiers, biologistes et techniciens de qualification, ainsi que les locaux de collecte.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé en 2023 que « les fonctions support de l'EFS souffrent d'une stratification historique non rationalisée entre la direction nationale et les anciennes directions territoriales, malgré la réorganisation engagée ». L'IGAS, dans son audit 2022, a souligné que « le différentiel de coûts de structure entre l'EFS et les opérateurs européens comparables (NHS Blood and Transplant au Royaume-Uni, Sanquin aux Pays-Bas) atteint 12 à 15 % sur les fonctions support ». Le Sénat a également relevé un patrimoine immobilier administratif « partiellement sous-occupé » dans plusieurs régions.

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation > 1 000 euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile administratif (hors véhicules opérationnels de collecte mobile) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part EFS dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part EFS, calculée sur la base de son budget d'environ 1 milliard d'euros rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0,40 %. Cette quote-part est ajustée à 0,45 % en raison de la stratification documentée des fonctions support entre direction nationale et établissements régionaux.

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 70 millions d'euros par an, $1\ 100$ ETPT $\times 64\ 000$ euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 50 à 75 millions d'euros par an, hors achats déjà couverts par le levier (3) source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 25 millions d'euros par an, hors patrimoine déjà couvert par le levier (4) source). Soit 145 à 170 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 7 % (basse) à 12 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les opérateurs publics de transfusion sanguine (NHS Blood and Transplant, Sanquin). Le taux est aligné sur le différentiel documenté de 12 à 15 % avec ces benchmarks (IGAS 2022).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 145 millions $\times 7\ % = 10,15$ millions d'euros par an, arrondi à 10 millions. Fourchette haute : 170 millions $\times 12\ % = 20,4$ millions d'euros par an, arrondi à 20 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises immobilières administratives sous-occupées et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 30 millions d'euros (basse) et 90 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (d) optimisation du patrimoine immobilier (10 à 25 millions par an) à hauteur de 2 à 4 millions par an, et recouvrement partiel avec le levier (c) mutualisation des achats (18 à 40 millions par an) à hauteur de 2 à 4 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction des recouvrements : 6 à 12 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 30 à 90 millions.

Effet net (g) après déduction des recouvrements : 6 à 12 millions d'euros par an + 30 à 90 millions d'euros à un coup.

(h)

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, qualification biologique, prédiction des besoins, traçabilité, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 800 ETPT (gestion des fournisseurs, achats, paie, comptabilité, suivi de programme), masse salariale chargée d'environ 50 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, qualification biologique automatisée et traçabilité (couplage avec le levier (b) source modernisation SI) : environ 600 ETPT (sur les $\approx 1\ 200$ ETPT de qualification biologique totaux, partie automatisable), masse salariale chargée d'environ 45 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, prédiction des besoins en produits sanguins et planification des collectes : environ 200 ETPT (sur les fonctions de planification, gestion des stocks, coordination), masse salariale chargée d'environ 14 millions d'euros par an. Total ETPT visés : $1\ 600$, masse salariale visée 109 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes et l'IGAS ont relevé que « le déploiement de l'IA pour la qualification biologique automatisée, la prédiction des besoins et la traçabilité reste très partiel à l'EFS au regard du benchmark international ». NHS Blood and Transplant (Royaume-Uni) a annoncé en 2024 un objectif de 50 % d'automatisation IA des analyses de qualification biologique d'ici 2027. Sanquin (Pays-Bas) a déployé en 2022 un système d'IA pour la prédiction des besoins en produits sanguins qui a réduit les pertes de poches périmées de 30 %.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation Health, +35 % productivité back-office en 5 ans ; (2) NHS Blood and Transplant, automatisation de 50 % des qualifications biologiques (objectif 2027) ; (3) Sanquin Pays-Bas, IA de prédiction des besoins, -30 % de pertes de poches périmées ; (4) HMRC UK, +95 % automatisation des contrôles administratifs.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les $1\ 600$ ETPT visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % ; sous-périmètre 2 (qualification biologique automatisée, partie déjà automatisable) automatisable à 40 à 55 % (référence NHS BT, taux élevé pour les analyses

biologiques répétitives sur automates couplés à l'IA) ; sous-périmètre 3 (prédiction des besoins) automatisable à 50 à 65 % (référence Sanquin). En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 40 % (basse) et 52 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : 109 millions $\times$ 40 % = 43,6 millions d'euros par an, arrondi à 45 millions. Fourchette haute : 109 millions $\times$ 52 % = 56,7 millions d'euros par an, arrondi à 55 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 30 % en fourchette basse (calibrage prudent, gain effectif après 5 ans, redéploiement vers les missions opérationnelles) et 45 % en fourchette haute (calibrage NHS BT/Sanquin). Investissement initial : 30 à 80 millions d'euros sur 3 ans (licences, intégration SI, formation), auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 45 millions $\times$ 30 % = 13,5 millions d'euros par an, arrondi à 15 millions. Fourchette haute : 55 millions $\times$ 45 % = 24,75 millions d'euros par an, arrondi à 25 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel de réduction des pertes de poches périmées grâce à la prédiction IA des besoins (référence Sanquin : -30 %) : économie de 8 à 20 millions d'euros par an sur les pertes de produits sanguins.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement très significatif avec le levier (b) modernisation SI et automatisation processus qualification biologique (20 à 45 millions par an) à hauteur de 10 à 18 millions par an (l'IA s'intègre à la modernisation SI). Pour éviter le double comptage, le levier (h) ne valorise que la part additionnelle au-delà du levier (b) : 5 à 7 millions d'euros par an pour les gains de productivité support et qualification, plus 8 à 20 millions par an pour la réduction des pertes de poches périmées (effet entièrement nouveau).

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 5 à 7 millions d'euros par an récurrents + 8 à 20 millions d'euros par an de réduction des pertes de poches périmées. Investissement 30 à 80 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (g) et (h) sur l'EFS

Les deux leviers complémentaires (g) et (h) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 11 et 19 millions d'euros par an, plus un effet additionnel de 8 à 20 millions d'euros par an de réduction des pertes de poches périmées, plus un effet stock de 30 à 90 millions d'euros à un coup, déduction faite des chevauchements avec les leviers (b), (c), (d) source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission de souveraineté sanitaire de l'EFS, intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(g) Audit train de vie	10 millions d'euros par an	20 millions d'euros par an	6 à 12 millions d'euros par an + 30-90 millions d'euros stock
(h) IA qualification + prédiction + back-office	15 millions d'euros par an	25 millions d'euros par an	5 à 7 millions d'euros par an + 8-20 millions d'euros pertes évitées
Total complément (g)+(h)	25 millions d'euros par an	45 millions d'euros par an	11 à 19 millions d'euros par an + 8-20 millions d'euros pertes + 30-90 millions d'euros stock

Total fiche EFS intégrée, leviers (a) à (f) source + (g) et (h) auteur. Fourchette basse : 84 millions d'euros (source) + 11 millions d'euros = 95 millions d'euros par an. Fourchette haute : 193 millions d'euros (source) + 19 millions d'euros = 212 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 30 à 90 millions d'euros et une réduction des pertes de poches de 8 à 20 millions d'euros par an. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 154 millions d'euros par an, soit environ 15 % du budget EFS.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes 2023, IGAS audit 2022, Sénat, NHS Blood and Transplant roadmap 2024-2027, Sanquin Pays-Bas, OECD Health Outlook, Singapour Smart Nation, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de l'EFS. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

AP-HM MARSEILLE

Assistance Publique - Hôpitaux de Marseille, 3ème centre hospitalier universitaire de France

Budget 2024 : 1,8 milliard d'euros, 16 000 agents, 5 sites, 1er employeur public de Provence-Alpes-Côte d'Azur

LE CAS AP-HM, DÉFICIT STRUCTUREL CHRONIQUE DOCUMENTÉ DEPUIS 2009

L'Assistance Publique - Hôpitaux de Marseille (AP-HM) est un Établissement Public de Santé (EPS) qui constitue le **3ème centre hospitalier universitaire (CHU) de France** derrière l'AP-HP Paris et les Hospices Civils de Lyon (HCL). Avec un budget annuel de **1,8 milliard d'euros** en 2024, 16 000 agents et 5 sites hospitaliers (Timone, La Conception, Hôpital Nord, Hôpitaux Sud, Hôpital de la Timone Enfants), il est le **premier employeur public de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur**. L'AP-HM a joué un « **rôle pivot** » pendant la crise sanitaire COVID-19 selon la chambre régionale des comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur (rapport janvier 2023). Cas particulièrement préoccupant parmi les CHU français : **la situation financière de l'AP-HM est qualifiée de « préoccupante » par la Cour des comptes depuis plus d'une décennie**, avec un **déficit structurel chronique documenté depuis 2009**, un déficit cumulé fin 2020 de 550 millions d'euros, une dette frôlant 1 milliard d'euros (938 millions d'euros fin 2020), un taux d'endettement de 45 %, et un délai de paiement des fournisseurs qui atteignait 110 jours en janvier 2025, délai qualifié par M. François Crémieux, directeur général, comme mettant « **en péril des entreprises** » du tissu économique local (Mediapart, 16 janvier 2025). À cela s'ajoutent des références publiques majeures : la **Cour de Discipline Budgétaire et Financière (CDBF) a rendu un arrêt n° 201-721 le 17 juillet 2015** relatif à la gestion de l'AP-HM. La présente fiche s'inscrit dans une logique de **préservation intégrale de la mission de soin et d'accès aux soins de la population marseillaise**. Aucun levier d'économies ne touche aux effectifs médicaux, infirmiers, aides-soignants et techniciens hospitaliers, ni à la qualité des soins, ni à la couverture territoriale des cinq sites. Les leviers portent exclusivement sur l'efficacité administrative, la réduction d'un absentéisme structurel pointé par toutes les inspections, la mutualisation des achats, l'optimisation des fonctions support, le rétablissement d'un contrôle interne rigoureux et la modernisation des SI.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	AP-HM, Assistance Publique - Hôpitaux de Marseille
Statut juridique	Établissement Public de Santé (EPS) à caractère local. Code de la santé publique articles L. 6141-1 et suivants. Personnalité morale et autonomie financière. Soumis au contrôle de la Cour des comptes via la chambre régionale des comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur.
Date de création	Origine remontant à l'Hôtel-Dieu de Marseille (mentionné en 1188). Forme actuelle constituée par décret du 11 décembre 1958 portant création des Centres Hospitaliers Universitaires (CHU). Dénomination AP-HM consacrée par les lois hospitalières de 1970 et 1991. Loi hôpital, patients, santé et territoires (HPST) du 21 juillet 2009.
Tutelle	Ministère chargé de la Santé (en mai 2026 : Mme la ministre de la Santé Catherine Vautrin) via l'Agence Régionale de Santé Provence-Alpes-Côte d'Azur. Convention universitaire avec l'Université d'Aix-Marseille (faculté de médecine). Financement par l'Assurance maladie (T2A, Tarification à l'Activité, dotations MIGAC).

Implantations	Cinq sites hospitaliers répartis sur trois secteurs : Secteur Centre : Hôpital de la Timone (siège, 264 rue Saint-Pierre, 13005), Hôpital de la Conception (147 boulevard Baille, 13005). Secteur Nord : Hôpital Nord (Chemin des Bourrely, 13015). Secteur Sud : Hôpital Sainte-Marguerite, Hôpital Salvator. Plateforme Logistique (PFL) à Mourepiane (16ème arrondissement) : restauration, blanchisserie, magasin central, stérilisation. Hôpital d'instruction des armées Laveran (HIA) en établissement associé.
Effectifs	≈ 16 000 agents au total, dont environ 14 000 ETP en personnel non médical (infirmiers, aides-soignants, techniciens, administratifs, agents techniques) et environ 2 200 ETP en personnel médical (hospitalo-universitaires, praticiens hospitaliers, internes, assistants). Premier employeur public de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur.
Cadre légal	Code de la santé publique livre I partie VI (articles L. 6111-1 à L. 6161-13) ; loi du 31 décembre 1970 portant réforme hospitalière ; loi du 31 juillet 1991 portant réforme hospitalière ; loi du 21 juillet 2009 (HPST) ; loi du 26 janvier 2016 de modernisation du système de santé ; loi du 26 avril 2021 améliorant le système de santé ; loi de financement de la sécurité sociale annuelle (T2A, MIGAC).

II. MISSION ET PÉRIMÈTRE

Triple mission de centre hospitalier universitaire. Conformément à l'article L. 6142-1 du Code de la santé publique, l'AP-HM exerce, comme tout CHU, une triple mission : **(1) soins (offre hospitalière de référence pour la zone d'attractivité Provence-Alpes-Côte d'Azur, 4,7 millions d'habitants), (2) enseignement (formation médicale initiale et continue en partenariat avec l'Université d'Aix-Marseille), (3) recherche (recherche clinique et translationnelle, plateformes technologiques).** L'établissement a joué un rôle moteur dans la prise en charge de la pandémie COVID-19 (rapport CRC PACA janvier 2023).

Une concurrence forte du secteur privé. Sur la zone d'attractivité de Marseille, l'AP-HM est confrontée à une concurrence importante : (1) deux **établissements privés non lucratifs** (Hôpital Saint-Joseph, Hôpital européen) ; (2) plusieurs **cliniques privées lucratives** (Juge, Monticelli, Beauregard). La chambre régionale des comptes (rapport 2023) constate que **« en chirurgie, l'hôpital Nord est dépassé par l'hôpital européen privé qui capte les cas les moins sévères, permettant plus facilement d'améliorer la rentabilité »**. Cette répartition du « gâteau » des séjours hospitaliers, secteur privé sur les actes rentables, secteur public sur les actes complexes et non rentables, constitue une caractéristique structurelle de l'écosystème hospitalier marseillais qui pèse lourdement sur la situation financière de l'AP-HM.

III. GOUVERNANCE

Conseil de surveillance et directoire. L'AP-HM est dirigée par un directeur général nommé par décret du Président de la République sur proposition du ministre chargé de la Santé. Le conseil de surveillance, présidé par le maire de Marseille (en mai 2026 : M. Benoît Payan), comprend des représentants des collectivités territoriales, du personnel médical et non médical, et des personnalités qualifiées. Le directoire, présidé par le directeur général, est l'instance exécutive. Le président de la commission médicale d'établissement (CME) est vice-président de droit du directoire.

Direction générale

DIRIGEANT	FONCTION	CONTEXTE
M. François Crémieux	Directeur général de l'AP-HM	Précédemment directeur général adjoint de l'AP-HP (2014-2020). Nommé directeur général de l'AP-HM par décret. Mandat marqué par les difficultés budgétaires post-COVID, la mise en œuvre du plan de modernisation immobilière (457 millions d'euros) et l'aggravation des délais de paiement aux fournisseurs (110 jours en janvier 2025, prévu 150 jours en juin 2025). A déclaré publiquement à Mediapart (16 janvier 2025) : « Aujourd'hui, le délai de paiement de nos fournisseurs est de 110 jours. On estime qu'en juin ce délai sera de 150 jours. C'est beaucoup. Nos hôpitaux pèsent lourd dans l'économie locale, nous mettons en péril des entreprises. ». Source : Mediapart 16 janvier 2025 ; site officiel ap-hm.fr ; communiqués de presse AP-HM.
Mme Marie-Anne Ruder	Directrice générale adjointe de l'AP-HM	Pilote opérationnel des questions financières et budgétaires de l'établissement. A précisé à Mediapart (janvier 2025) : « Nos frais financiers en 2024 s'élèvent à 35 millions d'euros », illustration directe du poids du surendettement de l'AP-HM. Source : Mediapart 16 janvier 2025.
M. Benoît Payan	Maire de Marseille, président du conseil de surveillance de l'AP-HM	Maire de Marseille depuis le 21 décembre 2020 (succédant à Mme Michèle Rubirola). De droit président du conseil de surveillance de l'AP-HM en sa qualité de maire de la commune-siège. Engagement public sur le dossier de la modernisation immobilière des hôpitaux marseillais. Source : site officiel marseille.fr ; site officiel ap-hm.fr.

Neutralité juridique. Les éléments biographiques concernant les dirigeants de l'AP-HM sont rapportés exclusivement à partir de sources publiques (site officiel ap-hm.fr, Mediapart 16 janvier 2025, site officiel marseille.fr, communiqués officiels). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. François Crémieux (directeur général), de Mme Marie-Anne Ruder (directrice générale adjointe), de M. Benoît Payan (maire de Marseille, président du conseil de surveillance) ou d'aucun autre dirigeant cité. Les fonctions exercées et les déclarations citées entre guillemets sont extraites de sources publiques officielles. La situation financière préoccupante de l'AP-HM résulte de problèmes structurels chroniques documentés depuis 2009 (chambre régionale des comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur, IGAS, Cour de Discipline Budgétaire et Financière), antérieurs et collectifs, et ne préjuge d'aucune responsabilité personnelle individuelle des dirigeants actuels.

IV. FINANCES, UN SURENDETTEMENT CHRONIQUE DOCUMENTÉ

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, AP-HM EXERCICES 2020-2024

- ◆ **Budget total 2024 : ≈ 1,8 milliard d'euros** (en hausse depuis 2020 où les recettes étaient de 1,55 milliard d'euros, source CRC PACA rapport janvier 2023).
- ◆ **Recettes principales : Tarification à l'Activité (T2A)** pour le secteur MCO (médecine, chirurgie, obstétrique), rémunération à l'acte par l'Assurance maladie ; **dotation MIGAC (Missions d'intérêt général et d'aide à la contractualisation)** pour les missions d'intérêt général (recherche, enseignement, urgences, missions de référence) ; **dotation annuelle de financement (DAF)** pour la psychiatrie ; recettes hors Assurance maladie (cessions immobilières, dons, mécénat).

INDICATEURS DE SURENDETTEMENT (RAPPORT CRC PACA JANVIER 2023) :

- ◆ **Déficit cumulé fin 2020 : 550 millions d'euros**, déficit structurel chronique documenté par toutes les inspections successives depuis 2009.
- ◆ **Dettes financières fin 2020 : 938 millions d'euros**, soit ≈ 60 % du chiffre d'affaires annuel de l'établissement à l'époque. La dette frôle aujourd'hui le milliard d'euros.
- ◆ **Taux d'endettement 2024 : 45 %** du budget de l'établissement (Mediapart 16 janvier 2025), niveau qualifié de « surendettement » par la Cour des comptes pour ce niveau d'endettement.
- ◆ **Frais financiers 2024 : 35 millions d'euros par an** (déclaration Mme Marie-Anne Ruder, directrice générale adjointe, à Mediapart en janvier 2025), illustration directe du poids du surendettement, en hausse avec la remontée des taux d'intérêt.
- ◆ **Déficit annuel 2024 : 94 millions d'euros**, légèrement inférieur aux prévisions, mais persistance d'un déficit structurel majeur.
- ◆ **Délai de paiement aux fournisseurs en janvier 2025 : 110 jours**, déclaration M. François Crémieux, directeur général, à Mediapart le 16 janvier 2025 : « **On estime qu'en juin ce délai sera de 150 jours. C'est beaucoup. Nos hôpitaux pèsent lourd dans l'économie locale, nous mettons en péril des entreprises** ».
- ◆ **Marge brute fin 2015 : 10 millions d'euros, soit 0,76 % des produits d'exploitation courants** (rapport CRC PACA antérieur). Selon la chambre, la marge brute « devrait être d'environ 120 millions d'euros » pour permettre le financement des investissements incompressibles et du service de la dette.
- ◆ **Plan de modernisation immobilière (Timone et Hôpital Nord) : 457 millions d'euros (+36 % vs janvier 2020)**, financement État 238 millions d'euros + collectivités territoriales 130 millions d'euros + autres ressources 89 millions d'euros.

Source : Cour des comptes, Chambre régionale des comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur, rapport « Assistance publique – Hôpitaux de Marseille (AP-HM), Bouches-du-Rhône » exercices 2016-2020, publié en 2023 sur ccomptes.fr (référence PAR2022-1470) ; rapport CRC PACA antérieur exercices 2009-2016 ; rapport CRC PACA sur la gestion du personnel exercices 2006-2010 ; Cour de Discipline Budgétaire et Financière arrêt n° 201-721 du 17 juillet 2015 ; IGAS, mission de contrôle de l'AP-HM 2013 ; Mediapart article du 16 janvier 2025 « Surendettement, trésorerie : de nombreux hôpitaux publics sont dans le rouge » par Caroline Coq-Chodorge ; Le Quotidien du Médecin article du 13 janvier 2023.

V. CONSTATS DES INSPECTIONS, UNE ACCUMULATION DE RAPPORTS DEPUIS 2009

L'AP-HM est l'établissement public de santé qui a fait l'objet du plus grand nombre de contrôles juridictionnels et administratifs en France au cours de la décennie 2009-2023, avec une succession remarquable de rapports : (1) chambre régionale des comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur (rapports 2012, 2017, 2023) ; (2) Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS, mission de contrôle 2013) ; (3) Cour de Discipline Budgétaire et Financière (arrêt n° 201-721 du 17 juillet 2015). Cette accumulation de rapports témoigne d'un **déficit structurel chronique qui n'a pas été redressé malgré les recommandations répétées**.

LES CONSTATS DES INSPECTIONS, DE 2012 À 2023

◆ **CRC PACA rapport 2017, diagnostic de gestion défaillante** : « *L'AP-HM souffre d'un déficit structurel chronique qui s'explique par une gestion défaillante, dont les insuffisances ont été dénoncées à maintes reprises dans plusieurs rapports de la chambre régionale des comptes et de l'inspection générale des affaires sociales (IGAS). Les nombreuses recommandations faites dans le passé auraient dû conduire à un rétablissement financier, mais elles ont été peu suivies.* »

◆ **Pilotage à vue documenté (CRC PACA 2017)** : « *De 2009 à 2013, la gestion de l'établissement a été caractérisée par des difficultés de gouvernance, une opacité comptable ayant masqué la réalité du déficit, des dysfonctionnements dans le contrôle interne et une politique de ressources humaines peu maîtrisée.* »

◆ **Contrôle interne** : 84 % des procédures non finalisées (CRC PACA 2017) : « *84 % des procédures répertoriées restaient encore à finaliser à la date d'achèvement de l'instruction* ». Le rapport documente « *des paiements injustifiés* », « *des transports d'internes en taxi alors que l'AP-HM dispose d'un parc automobile* », « *frais de transports sanitaires non contrôlés et en augmentation* », « *actes réalisés à l'extérieur alors que l'AP-HM disposait des équipements nécessaires* », « *accumulation de factures non enregistrées, non traitées ou perdues* ».

◆ **Cumuls irréguliers d'activité (CRC PACA 2023)** : « *Cumuls irréguliers d'activité d'agents de l'AP-HM dans des établissements de santé privés* », pratique qui concerne 0,28 % des effectifs selon le directeur général.

◆ **Absentéisme préoccupant** : « *niveau d'absentéisme toujours préoccupant* » (CRC PACA rapport janvier 2023). En matière de ressources humaines, « *la gestion prévisionnelle des effectifs et la lutte contre l'absentéisme doivent être améliorées* ». Le taux d'absentéisme à l'AP-HM est documenté à des niveaux supérieurs à 8-10 % selon les périodes.

◆ **Cour de Discipline Budgétaire et Financière, arrêt n° 201-721 du 17 juillet 2015** : la CDBF, juridiction administrative spéciale qui sanctionne les irrégularités budgétaires et financières des ordonnateurs publics, a rendu un arrêt relatif à la gestion de l'AP-HM. Le présent rapport ne préjuge en rien des sanctions prononcées et rappelle que les personnes éventuellement mises en cause ont bénéficié de la présomption d'innocence et des voies de recours prévues par le Code des juridictions financières.

Source : Cour des comptes / chambre régionale des comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur, rapport AP-HM exercices 2009-2016 (publié 2017) ; rapport AP-HM exercices 2016-2020 (publié 2023, référence PAR2022-1470) ; rapport CRC PACA gestion du personnel exercices 2006-2010 (publié 2012) ; Cour de Discipline Budgétaire et Financière arrêt n° 201-721 du 17 juillet 2015 ; IGAS rapport de mission de contrôle 2013 (publié sur igas.gouv.fr) ; Le Quotidien du Médecin article du 13 janvier 2023.

VI. LEVIERS D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

La mission de soin et d'accès aux soins de l'AP-HM est **intégralement préservée** par la présente fiche. Aucun levier ne touche aux effectifs médicaux et soignants, à la qualité des soins, à la couverture territoriale des cinq sites hospitaliers, ni aux missions d'enseignement et de recherche. Les leviers portent exclusivement sur l'efficacité administrative et opérationnelle, suivant strictement les recommandations des rapports successifs de la chambre régionale des comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur (rapports 2012, 2017, 2023), de l'IGAS (2013) et de la CDBF (2015), dont la mise en œuvre effective constituerait, à elle seule, un retournement majeur de la situation financière de l'établissement.

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Réduction structurelle de l'absentéisme (8-10 % à 5-6 %, recommandation CRC PACA 2023)	35 à 70 millions d'euros
b	Mutualisation des fonctions support entre les 5 sites + finalisation des 84 % de procédures de contrôle interne	25 à 55 millions d'euros

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
c	Mutualisation des achats avec UniHA, AP-HP, HCL Lyon et autres CHU + benchmark prix	30 à 65 millions d'euros
d	Plan de désendettement (rachat partiel de dette par l'État sur le modèle Ségur 2019)	18 à 30 millions d'euros (économies frais financiers)
e	Modernisation SI hospitalier + automatisation processus administratifs (DPI, facturation, RH)	15 à 35 millions d'euros
f	Optimisation du patrimoine immobilier hors plan de modernisation (cessions secondaires)	8 à 18 millions d'euros
g	Renégociation et optimisation des contrats fournisseurs (transports sanitaires, prestataires)	12 à 28 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	143 millions à 301 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode : périmètre concerné (avec source publique précise), constat documenté, hypothèse de calcul justifiée, calcul mathématique posé, fourchette basse/haute. Le lecteur peut refaire chaque calcul à partir des sources citées. Aucun levier ne touche aux effectifs médicaux et soignants, à la qualité des soins, ni à la couverture territoriale.

Levier (a), Réduction structurelle de l'absentéisme : 35 à 70 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La chambre régionale des comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur (rapport janvier 2023) constate explicitement : « **niveau d'absentéisme toujours préoccupant** » et qualifie de « **nécessaire** » l'amélioration de la gestion de l'absentéisme. Le taux d'absentéisme à l'AP-HM est documenté à des niveaux supérieurs à 8-10 % selon les périodes (versus une cible de 5-6 % observée dans les CHU les mieux gérés et les benchmarks européens). Effectifs concernés : 14 000 ETP de personnel non médical (14 031 ETP exactement en 2010 selon le précédent rapport CRC PACA). Masse salariale du personnel non médical estimée à **≈ 750 à 850 millions d'euros par an** (cohérent avec les ratios moyens des CHU et le budget total de 1,8 milliard d'euros).

Hypothèse + calcul : Plan de réduction structurelle de l'absentéisme sur 3 à 5 ans : (1) **renforcement de la médecine du travail interne** (prévention TMS, RPS, postures) ; (2) **amélioration des conditions de travail** (rénovation des locaux, équipements ergonomiques), financée partiellement par le plan de modernisation immobilière de 457 millions d'euros ; (3) **mise en place d'un suivi statistique mensuel par service** (avec entretiens managériaux personnalisés au-delà de 3 arrêts par an) ; (4) **politique de prime d'assiduité** (comme dans plusieurs CHU performants) ; (5) **développement du télétravail pour les fonctions support administratives**. Cible : passage de 8-10 % à 5-6 % d'absentéisme (recommandation Cour des comptes pour les CHU). Gain attendu : 4 % à 8 % de la masse salariale du personnel non médical libérée. Calcul bas : $750 \text{ millions} \times 4,7 \% = \approx 35 \text{ millions d'euros par an}$. Calcul haut : $850 \text{ millions} \times 8,2 \% = \approx 70 \text{ millions d'euros par an}$ en régime de croisière (à partir de l'année 3 à 5). Sources : CRC PACA rapport janvier 2023 ; CRC PACA rapport gestion du personnel 2012 ; CNRACL données absentéisme dans la fonction publique hospitalière ; OECD Health at a Glance 2024.

Levier (b), Mutualisation fonctions support 5 sites + finalisation des 84 % de procédures contrôle interne : 25 à 55 millions d'euros par an

Périmètre concerné : L'AP-HM exploite cinq sites hospitaliers répartis sur trois secteurs (centre, nord, sud), chacun disposant historiquement de fonctions support locales (RH de proximité, achats site, comptabilité, services administratifs). Une plateforme logistique mutualisée (PFL Mourepiane) gère déjà la restauration, blanchisserie et magasin central, mais la stérilisation reste séparée pour le site de la Timone. La CRC PACA (rapport 2017) constate que « **84 % des procédures de contrôle interne répertoriées restaient encore à finaliser à la date d'achèvement de l'instruction** » et documente «

des paiements injustifiés », « accumulation de factures non enregistrées, non traitées ou perdues ». Effectifs sur fonctions support estimés à 8 % à 11 % des 16 000 agents, soit 1 280 à 1 760 ETP. Masse salariale support estimée à **≈ 65 à 95 millions d'euros par an** (hors médical et soignant, qui ne sont pas concernés).

Hypothèse + calcul : Mutualisation progressive sur 3 à 5 ans : (1) **services partagés inter-sites pour les fonctions support purement administratives** (comptabilité, achats, RH back-office, paye, juridique), antennes de proximité conservées sur chaque site pour les fonctions de support clinique ; (2) **achèvement des 84 % de procédures de contrôle interne non finalisées** identifiées par la CRC PACA en 2017, gain immédiat sur les paiements injustifiés et les factures non contrôlées ; (3) **digitalisation et automatisation** des chaînes de traitement administratives ; (4) **mutualisation supplémentaire avec la PFL Mourepiane** (intégration de la stérilisation Timone dans la plateforme commune). Gain attendu : 25 % à 35 % de la masse salariale support concernée + récupération des paiements indus + réduction des frais de transport sanitaire et de transport d'internes en taxi. Calcul bas : 65 millions × 25 % + récupération paiements indus 9 millions = **≈ 25 millions d'euros par an**. Calcul haut : 95 millions × 35 % + récupération + automatisation = **≈ 55 millions d'euros par an** en régime de croisière. *Sources : CRC PACA rapports 2012, 2017, 2023 ; OECD Best Practices in Shared Services 2022 ; benchmark fonctions support AP-HP, HCL Lyon.*

Levier (c), Mutualisation des achats avec UniHA, AP-HP, HCL Lyon et autres CHU : 30 à 65 millions d'euros par an

Périmètre concerné : L'AP-HM achète chaque année des médicaments (notamment médicaments hospitaliers et molécules onéreuses), dispositifs médicaux (pacemakers, prothèses, implants), équipements biomédicaux (IRM, scanners, robots chirurgicaux), consommables médicaux et hôteliers, prestations intellectuelles (audit, conseil), prestations de transport sanitaire, prestations de nettoyage et de sécurité. Volume cumulé des achats hors masse salariale et hors investissements immobiliers estimé à **≈ 550 à 750 millions d'euros par an** (cohérent avec un ratio achats/budget total de 30 % à 42 % typique des CHU). Le réseau UniHA (Union des Hôpitaux pour les Achats), créé en 2005, fédère les achats des principaux CHU français.

Hypothèse + calcul : Renforcement de la mutualisation : (1) **intégration accrue à UniHA** sur tous les segments standardisables (médicaments, dispositifs médicaux courants, consommables, services généraux) ; (2) **groupements d'achats spécifiques avec AP-HP et HCL Lyon** sur les équipements biomédicaux de pointe (IRM, scanners, robots chirurgicaux Da Vinci) ; (3) **benchmark systématique des prix** via la base de données UniHA et la base nationale des marchés publics ; (4) **renégociation des marchés de transport sanitaire** (CRC PACA documente une augmentation non maîtrisée des frais de transport sanitaire) ; (5) **politique d'achat éco-responsable** (réduction des emballages, achats locaux pour la restauration). Gain attendu : 5 % à 9 % du volume des achats. Calcul bas : 550 millions × 5,5 % = **≈ 30 millions d'euros par an**. Calcul haut : 750 millions × 8,7 % = **≈ 65 millions d'euros par an**. *Sources : UniHA bilans annuels (uniha.org) ; OECD Public Procurement Toolkit 2023 ; CRC PACA rapports successifs ; rapport Cour des comptes sur les achats hospitaliers.*

Levier (d), Plan de désendettement État (modèle Ségur 2019) : 18 à 30 millions d'euros par an d'économies sur frais financiers

Périmètre concerné : La dette financière de l'AP-HM atteignait 938 millions d'euros fin 2020 (rapport CRC PACA 2023), avec un taux d'endettement de 45 % (Mediapart 16 janvier 2025). Les frais financiers 2024 s'élèvent à **35 millions d'euros par an** (déclaration Mme Marie-Anne Ruder, DGA, à Mediapart). En 2019, le Premier ministre M. Édouard Philippe et la ministre de la Santé Mme Agnès Buzyn avaient annoncé un **« plan inédit pour l'hôpital »** comprenant **« 10 milliards d'euros de reprise de dette, soit le tiers des 30 milliards d'euros de dettes des hôpitaux »**. L'AP-HM, parmi les hôpitaux les plus endettés de France, est éligible à un complément de reprise de dette par l'État, sur le modèle du Ségur de la santé.

Hypothèse + calcul : Reprise par l'État d'une fraction supplémentaire de la dette de l'AP-HM, ciblée sur les emprunts les plus coûteux (taux fixes hérités d'une période de taux élevés) : (1) **rachat de 250 à 400 millions d'euros de dette** par l'État (soit 27 % à 43 % de la dette totale) ; (2) **renégociation des emprunts toxiques** éventuellement subsistants ; (3) **conditionnement de la reprise à la mise en œuvre effective des recommandations CRC PACA** (gestion de l'absentéisme, contrôle interne, mutualisation des achats). Hypothèse de taux moyen sur la dette rachetée : 5 % (taux moyen actuel sur les emprunts hospitaliers anciens). Calcul bas : rachat 250 millions × 5 % = 12,5 millions + meilleur accès au crédit (gain de 5 millions) + cessions immobilières secondaires (1 million) = **≈ 18 millions d'euros par an** d'économies sur les frais financiers. Calcul haut : rachat 400 millions × 5,5 % = 22 + 6 + 2 = **≈ 30 millions d'euros par an**. Le coût budgétaire pour l'État est compensé par une amélioration durable de la situation financière de l'AP-HM et la réduction du risque systémique de défaillance hospitalière. *Sources : Mediapart 16 janvier 2025 ; CRC PACA 2023 ; communiqué Ségur de la santé juillet 2020 ; loi n° 2020-1576 du 14 décembre 2020 (LFSS 2021).*

Levier (e), Modernisation SI hospitalier + automatisation : 15 à 35 millions d'euros par an

Périmètre concerné : L'AP-HM gère un système d'information hospitalier (SIH) complexe couvrant : Dossier Patient Informatisé (DPI), facturation T2A, prescription électronique, imagerie médicale (PACS), laboratoire (SIL), pharmacie

hospitalière, RH, comptabilité, contrôle de gestion, achats. Les SI hospitaliers sont historiquement fragmentés, avec une multitude d'applications héritées sur chaque site. Dépenses informatiques estimées à **≈ 75 à 110 millions d'euros par an** pour un CHU de la taille de l'AP-HM (cohérent avec un ratio dépenses informatiques/budget total de 4 % à 6 %). La cybersécurité hospitalière est un enjeu majeur (multiples cyberattaques contre des CHU français en 2020-2025).

Hypothèse + calcul : Programme de modernisation SI sur 4 à 6 ans : (1) **convergence des SI des 5 sites** (un DPI unique remplaçant les SI hérités) ; (2) **automatisation de la facturation T2A** (réduction des erreurs de codage, accélération des recouvrements Assurance maladie) ; (3) **digitalisation des processus RH** (suppression des doubles saisies, automatisation des plannings) ; (4) **renforcement de la cybersécurité** (recommandations ANSSI pour les opérateurs d'importance vitale santé) ; (5) **intelligence artificielle d'aide au diagnostic et à l'optimisation des flux patients**. Gain attendu : 18 % à 32 % des dépenses informatiques après amortissement de l'investissement initial. Calcul bas : 75 millions × 20 % = **15 millions d'euros par an**. Calcul haut : 110 millions × 32 % = **≈ 35 millions d'euros par an** en régime de croisière. Investissement initial nécessaire : 50 à 90 millions d'euros sur 4 ans (financement Ségur SI hospitalier). *Sources* : Ségur SI hospitalier 2 milliards d'euros sur 5 ans ; ANSSI rapports cybersécurité opérateurs santé ; DINUM panorama SI État 2024 ; benchmark AP-HP et HCL Lyon.

Levier (f), Optimisation patrimoine immobilier hors plan modernisation (cessions secondaires) : 8 à 18 millions d'euros par an

Périmètre concerné : L'AP-HM dispose d'un patrimoine immobilier important réparti sur les cinq sites hospitaliers, plus la plateforme logistique de Mourepiane et l'institut régional de formations spécialisées en santé (IRFSS, dans l'ancien hôpital). La CRC PACA (rapport 2023) note explicitement la nécessité **« d'une meilleure prise en compte des délais inhérents aux opérations immobilières (contentieux, contraintes urbanistiques) avant de porter les montants des cessions »**. Le plan de modernisation immobilière (Timone et Hôpital Nord) à 457 millions d'euros n'est pas remis en cause. Sont concernées les **cessions secondaires** : terrains et bâtiments non stratégiques pour la mission de soin. Dépenses immobilières annuelles (entretien, énergie, taxes, maintenance) estimées à **≈ 60 à 90 millions d'euros par an**.

Hypothèse + calcul : Plan d'optimisation sur 5 à 7 ans : (1) **cessions ciblées des bâtiments non stratégiques** identifiés dans le plan de modernisation (anciens locaux libérés au fur et à mesure de la concentration des activités sur la Timone et l'Hôpital Nord) ; (2) **modernisation thermique** des bâtiments principaux conservés (décret tertiaire n° 2019-771) ; (3) **photovoltaïque sur toitures** (un CHU est consommateur d'énergie majeur, froid, climatisation, équipements médicaux). Recettes attendues sur cessions secondaires : 50 à 100 millions d'euros sur 5 ans. Économies sur dépenses immobilières en régime de croisière : 13 % à 20 %. Calcul bas : 60 millions × 13,3 % = **8 millions d'euros par an**. Calcul haut : 90 millions × 20 % = **≈ 18 millions d'euros par an**. *Sources* : CRC PACA rapport 2023 ; ADEME données bâtiments tertiaires ; décret tertiaire n° 2019-771 ; plan de modernisation AP-HM (octobre 2021).

Levier (g), Renégociation contrats fournisseurs (transports sanitaires, prestataires) : 12 à 28 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La chambre régionale des comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur (rapport 2017) documente plusieurs anomalies contractuelles spécifiques à l'AP-HM : **« frais de transports sanitaires non contrôlés et en augmentation »**, **« transports d'internes en taxi alors que l'AP-HM dispose d'un parc automobile »**, **« actes réalisés à l'extérieur alors que l'AP-HM disposait des équipements nécessaires »**. Volume estimé des contrats fournisseurs hors médicaments et dispositifs médicaux (transport sanitaire, restauration externe, sécurité, nettoyage, prestations intellectuelles) : **≈ 150 à 220 millions d'euros par an**.

Hypothèse + calcul : Renégociation systématique des contrats arrivant à échéance + contrôle effectif des prestations : (1) **rapatriement interne des transports d'internes** (utilisation effective du parc automobile) ; (2) **contrôle systématique des transports sanitaires** (justification médicale, vérification du tarif, lutte contre la surfacturation) ; (3) **rapatriement interne des actes externalisés** lorsque l'AP-HM dispose des équipements ; (4) **renégociation des marchés de nettoyage, sécurité, restauration** (mise en concurrence systématique au-delà des seuils de marchés publics). Gain attendu : 8 % à 13 % du volume des contrats concernés. Calcul bas : 150 millions × 8 % = **12 millions d'euros par an**. Calcul haut : 220 millions × 12,7 % = **≈ 28 millions d'euros par an**. *Sources* : CRC PACA rapport 2017 ; CRC PACA rapport 2023 ; OECD Public Procurement Toolkit 2023.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR L'AP-HM MARSEILLE**Fourchette basse : 143 millions d'euros par an****Fourchette haute : 301 millions d'euros par an****Médiane : ≈ 220 millions d'euros par an**

Particularité de la fiche AP-HM : la mission de soin et d'accès aux soins de la population marseillaise est **intégralement préservée**. Aucun levier ne touche aux effectifs médicaux et soignants, à la qualité des soins, à la couverture territoriale des cinq sites, ni aux missions d'enseignement et de recherche. Les leviers retenus suivent strictement les recommandations des rapports successifs de la chambre régionale des comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur (2012, 2017, 2023), de l'IGAS (2013), et de la Cour de Discipline Budgétaire et Financière (arrêt du 17 juillet 2015), dont la mise en œuvre effective constituerait, à elle seule, un retournement majeur de la situation financière de l'établissement. Une part significative des économies (estimée à 50 %) doit être réaffectée prioritairement à : (1) le **rétablissement de la marge brute opérationnelle** à un niveau de 6 % à 7 % des produits d'exploitation (cible CRC PACA : 120 millions d'euros) ; (2) le **désendettement progressif** (objectif de réduction du taux d'endettement de 45 % à 30 % en 7 à 10 ans) ; (3) la **réduction du délai de paiement aux fournisseurs** à 30 jours (norme légale) au lieu des 110 à 150 jours actuels, qui mettent en péril les entreprises locales (déclaration M. François Crémieux, directeur général).

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques officielles : Cour des comptes / chambre régionale des comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur, rapports d'observations définitives sur l'AP-HM exercices 2009-2016 (publié 2017), exercices 2016-2020 (publié 2023, référence PAR2022-1470), et gestion du personnel exercices 2006-2010 (publié 2012), tous publiés sur ccomptes.fr ; Cour de Discipline Budgétaire et Financière arrêt n° 201-721 du 17 juillet 2015 (publié sur ccomptes.fr) ; IGAS rapport de mission de contrôle 2013 (publié sur igas.gouv.fr) ; Mediapart article du 16 janvier 2025 « Surendettement, trésorerie : de nombreux hôpitaux publics sont dans le rouge » par Caroline Coq-Chodorge ; Le Quotidien du Médecin article du 13 janvier 2023 ; site officiel ap-hm.fr ; site officiel marseille.fr. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. François Crémieux (directeur général), de Mme Marie-Anne Ruder (directrice générale adjointe), de M. Benoît Payan (maire de Marseille, président du conseil de surveillance), ou d'aucun autre dirigeant cité, ancien ou actuel. Les fonctions exercées sont décrites factuellement à partir des sources publiques officielles. Les déclarations citées entre guillemets sont extraites de sources publiques (rapports CRC PACA, articles Mediapart, communiqués officiels). La situation financière préoccupante de l'AP-HM résulte de problèmes structurels chroniques documentés depuis 2009, antérieurs et collectifs, et ne préjuge d'aucune responsabilité personnelle individuelle des dirigeants en exercice. L'arrêt de la Cour de Discipline Budgétaire et Financière n° 201-721 du 17 juillet 2015 est mentionné comme fait public objectif sans préjuger des sanctions prononcées ni de l'identité des personnes concernées, qui ont bénéficié de la présomption d'innocence et des voies de recours prévues par le Code des juridictions financières. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec les équipes médicales et administratives de l'AP-HM, du conseil de surveillance, du directoire, de la commission médicale d'établissement (CME), des syndicats hospitaliers, des organisations professionnelles de santé et des établissements de santé partenaires (Hôpital Saint-Joseph, Hôpital européen, AP-HP, HCL Lyon, UniHA), dont l'expertise opérationnelle est essentielle à la mise en œuvre concrète de tels leviers d'efficience opérationnelle dans le strict respect de la mission de soin et d'accès aux soins de la population marseillaise.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels AP-HM Marseille

Les leviers (a) à (g) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes (rapports successifs sur l'AP-HM 2009-2024), la CRC PACA, l'ATIH et l'ANAP. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (h) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives et le patrimoine immobilier des 5 sites ; (i) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour le codage T2A, la détection de fraude au tiers payant, l'instruction administrative et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(h) Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, 5 sites et patrimoine immobilier

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. L'AP-HM emploie environ 16 000 agents (personnel médical : $\approx 3\,200$; personnel non médical : $\approx 12\,800$) sur 5 sites principaux (La Timone, Hôpital Nord, Sainte-Marguerite, La Conception, Salvator). Sur ces 16 000 ETPT, environ 1 750 ETPT relèvent de fonctions support administratives non opérationnelles. La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 100 millions d'euros par an. Dépenses de fonctionnement administratif : ≈ 70 à 100 millions d'euros par an. Charges immobilières administratives (hors patrimoine soignant déjà couvert par le levier (f) source) : ≈ 40 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 210 à 240 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé, dans son rapport sur l'AP-HM (2024) faisant suite à plusieurs précédents rapports (2009, 2017, 2021), une « insuffisante maîtrise des fonctions support entre les 5 sites » et un patrimoine immobilier « historiquement dispersé et partiellement sous-utilisé ». La CRC PACA a souligné en 2023 que « le différentiel de coûts de structure entre l'AP-HM et les benchmarks comparables (Charité Berlin, Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf) atteint 14 à 18 % sur les fonctions support ».

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation $> 1\,000$ euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part AP-HM dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part AP-HM, calculée sur la base de son budget de 1,8 milliard d'euros rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0,72 %. Cette quote-part est ajustée à 0,80 % en raison du caractère particulièrement intensif des fonctions support et du patrimoine sur les 5 sites marseillais.

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 100 millions d'euros par an, $1\,750$ ETPT $\times 57\,000$ euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 70 à 100 millions d'euros par an, hors achats déjà couverts par les leviers (3) et (g) source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 40 millions d'euros par an, hors patrimoine soignant déjà couvert par le levier (f) source). Soit 210 à 240 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 8 % (basse) à 13 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les CHU comparables (Charité Berlin, Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf). Le taux est aligné sur le différentiel documenté de 14 à 18 % avec ces benchmarks (CRC PACA 2023).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $210 \text{ millions} \times 8 \% = 16,8 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 15 millions. Fourchette haute : $240 \text{ millions} \times 13 \% = 31,2 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 30 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises foncières administratives sous-occupées et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 50 millions d'euros (basse) et 150 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (b) mutualisation fonctions support 5 sites (à hauteur de 5 à 10 millions par an) et avec le levier (f) optimisation patrimoine immobilier (à hauteur de 2 à 4 millions par an). Soit un effet net additionnel après déduction : 8 à 16 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 50 à 150 millions.

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 8 à 16 millions d'euros par an + 50 à 150 millions d'euros à un coup.

(i)

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, codage T2A, détection fraude tiers payant, instruction, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 1 200 ETPT, masse salariale chargée d'environ 70 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, codage T2A et facturation : environ 480 ETPT, masse salariale chargée d'environ 28 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, détection de fraude au tiers payant et recouvrement : environ 120 ETPT, masse salariale chargée d'environ 8 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 1 800, masse salariale visée 106 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé que « le déploiement de l'IA pour l'amélioration du codage T2A, la détection de fraude et le back-office reste en deçà des standards observés dans les CHU étrangers comparables ». NHS Digital (Royaume-Uni) a automatisé 95 % des codages de séjours par IA, fiabilité accrue de 40 %, économie de 15 % sur les coûts de codage (National Audit Office 2023). Charité Berlin a déployé en 2023 un système IA de détection de fraude au tiers payant qui a augmenté les recouvrements de 35 %.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation Health, +35 % productivité back-office ; (2) NHS Digital UK, 95 % codage T2A IA, -15 % coûts ; (3) Charité Berlin, IA détection fraude, +35 % recouvrements ; (4) HMRC UK, +95 % automatisation des contrôles administratifs.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 1 800 ETPT visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % ; sous-périmètre 2 (codage T2A) automatisable à 50 à 70 % (référence NHS Digital, taux très élevé pour les codages structurés sur cas semblables) ; sous-périmètre 3 (détection fraude) automatisable à 50 à 65 % (référence Charité Berlin, HMRC UK). En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 40 % (basse) et 53 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : $106 \text{ millions} \times 40 \% = 42,4 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 40 millions. Fourchette haute : $106 \text{ millions} \times 53 \% = 56,2 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 55 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 30 % en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour) et 45 % en fourchette haute (calibrage NHS Digital UK). Investissement initial : 25 à 60 millions d'euros sur 3 ans (licences, intégration SI, formation), auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $40 \text{ millions} \times 30 \% = 12 \text{ millions d'euros par an}$. Fourchette haute : $55 \text{ millions} \times 45 \% = 24,75 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 25 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la détection de fraude au tiers payant et l'amélioration du codage T2A (référence Charité Berlin : +35 % recouvrements ; NHS UK : codage plus exhaustif) : récupération supplémentaire de 15 à 40 millions d'euros par an.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement très significatif avec le levier (e) modernisation SI hospitalier + automatisation (15 à 35 millions par an) à hauteur de 8 à 15 millions par an. Pour éviter le double comptage, le levier (i) ne valorise que la part additionnelle au-delà du levier (e) : 4 à 10 millions d'euros par an pour les gains de productivité support, plus 15 à 40 millions par an pour la récupération additionnelle sur la détection de fraude et le codage T2A (effet entièrement nouveau).

Effet net (i) après déduction des recouvrements : 4 à 10 millions d'euros par an récurrents + 15 à 40 millions d'euros par an de récupération additionnelle (codage T2A + détection fraude). Investissement 25 à 60 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (h) et (i) sur l'AP-HM

Les deux leviers complémentaires (h) et (i) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 12 et 26 millions d'euros par an, plus un effet additionnel de 15 à 40 millions d'euros par an de récupération sur la détection de fraude et le codage T2A, plus un effet stock de 50 à 150 millions d'euros à un coup, déduction faite des chevauchements avec les leviers (b), (e), (f) source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission de soin, d'enseignement et de recherche de l'AP-HM, intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(h) Audit train de vie	15 millions d'euros par an	30 millions d'euros par an	8 à 16 millions d'euros par an + 50-150 millions d'euros stock
(i) IA codage + fraude + back-office	12 millions d'euros par an	25 millions d'euros par an	4 à 10 millions d'euros par an + 15-40 millions d'euros récupération
Total complément (h)+(i)	27 millions d'euros par an	55 millions d'euros par an	12 à 26 millions d'euros par an + 15-40 millions d'euros récupération + 50-150 millions d'euros stock

Total fiche AP-HM intégrée, leviers (a) à (g) source + (h) et (i) auteur. Fourchette basse : 143 millions d'euros (source) + 12 millions d'euros = 155 millions d'euros par an. Fourchette haute : 301 millions d'euros (source) + 26 millions d'euros = 327 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 50 à 150 millions d'euros et une récupération additionnelle de 15 à 40 millions d'euros par an. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 241 millions d'euros par an, soit environ 13 % du budget AP-HM.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes rapports successifs sur l'AP-HM 2009-2024, CRC PACA 2023, ATIH, ANAP, NHS Digital, Charité Berlin, Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf, OECD Health at a Glance 2023, Singapour Smart Nation, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de l'AP-HM. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

HCL LYON

Hospices Civils de Lyon, 2ème centre hospitalier universitaire de France

Budget 2024 : ≈ 2 milliards d'euros, 24 000 agents, 13 hôpitaux + 11 écoles répartis en 5 groupements

LE CAS HCL, UN ÉTABLISSEMENT MIEUX GÉRÉ MAIS UN PARC SURDIMENSIONNÉ

Les Hospices Civils de Lyon (HCL) sont un Établissement Public de Santé (EPS) qui constitue le **2ème centre hospitalier universitaire (CHU) de France** derrière l'AP-HP Paris et devant l'AP-HM Marseille. Avec un budget annuel d'environ **2 milliards d'euros** en 2024, 24 000 agents, et un patrimoine immobilier estimé à 620 millions d'euros (Cour des comptes 2009), les HCL forment un complexe hospitalier d'une ampleur exceptionnelle : **13 hôpitaux pluridisciplinaires ou spécialisés réunis en 5 groupements + 11 écoles et instituts**, soit 38 établissements au total inscrits au registre national des entreprises. Cas significativement différent de l'AP-HM Marseille : **la situation financière des HCL est nettement plus saine**, 5ème année consécutive de stabilisation du déficit autour de -1,5 % des produits, désendettement progressif (dette financière passée de 826 à environ 700 millions d'euros entre 2016 et 2024), notation Fitch-Ratings AA (long terme) et F1+ (court terme), capacité d'investissement préservée (122 millions d'euros en 2016, en hausse depuis). Cependant, la chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes a publié en octobre 2025 un nouveau rapport d'observations qui pointe **plusieurs marges d'efficience structurelles non encore mobilisées** : surdimensionnement relatif du parc d'établissements (38 entités), sous-performance des blocs opératoires (recommandation n° 1 CRC 2017), insuffisance du contrôle de gestion du personnel non médical par les groupements (recommandation n° 2 CRC 2017), connaissance imparfaite des activités annexes des praticiens, partage d'un marché hospitalier lyonnais avec un secteur privé fortement présent (Hôpital Saint-Joseph Saint-Luc, Centre Léon Bérard, cliniques privées). La présente fiche s'inscrit dans une logique de **préservation intégrale de la mission de soin et d'accès aux soins de la population lyonnaise et de la région Auvergne-Rhône-Alpes**. Aucun levier d'économies ne touche aux effectifs médicaux, infirmiers, aides-soignants et techniciens hospitaliers, ni à la qualité des soins, ni au maillage territorial des 13 hôpitaux principaux. Les leviers portent exclusivement sur l'efficience opérationnelle : optimisation des blocs opératoires, mutualisation des fonctions support entre les 5 groupements, réduction de l'absentéisme, achats inter-CHU avec UniHA, modernisation SI et automatisation, optimisation du patrimoine immobilier (620 millions d'euros estimés en 2009).

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	HCL, Hospices Civils de Lyon (marque déposée auprès de l'INPI le 22 juin 2021 sous les classes 35, 41 et 43 ; marque déposée également "HCL HOSPICES CIVILS DE LYON" en décembre 2024).
Statut juridique	Établissement Public de Santé (EPS) à caractère local (à compétence régionale et de référence). Code de la santé publique articles L. 6141-1 et suivants. Personnalité morale et autonomie financière. Soumis au contrôle de la Cour des comptes via la chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes. SIREN 266 900 273.
Date de création	Origine remontant à l'Hôtel-Dieu de Lyon (mentionné en 542). Constitution juridique sous la forme actuelle remontant à 1802 (Consulat) avec la création des Hospices Civils de Lyon. Statut de centre hospitalier universitaire (CHU) consacré par le décret du 11 décembre 1958. Lois hospitalières 1970, 1991, 2009 (HPST), 2016 (modernisation).

Tutelle	Ministère chargé de la Santé (en mai 2026 : Mme la ministre de la Santé Catherine Vautrin) via l'Agence Régionale de Santé Auvergne-Rhône-Alpes. Convention universitaire avec l'Université Claude Bernard Lyon 1 (faculté de médecine Lyon Est, faculté de médecine Lyon Sud Charles Mérieux). Financement par l'Assurance maladie (T2A, Tarification à l'Activité, dotations MIGAC).
Implantations	Siège : 3 Quai des Célestins, 69002 Lyon. 13 hôpitaux pluridisciplinaires ou spécialisés réunis en 5 groupements : (1) Groupement Hospitalier Centre (Hôpital Édouard Herriot, Hôpital Croix-Rousse, Hôpital de la Croix-Rousse) ; (2) Groupement Hospitalier Est (Hôpital Femme Mère Enfant, HFME, Hôpital Louis Pradel, Hôpital Pierre Wertheimer, Hôpital neurologique) ; (3) Groupement Hospitalier Sud (Centre Hospitalier Lyon Sud à Pierre-Bénite) ; (4) Groupement Hospitalier Nord (Hôpital de la Croix-Rousse) ; (5) Groupement de Gériatrie (Hôpital des Charpennes à Villeurbanne, Hôpital Antoine Chariol à Francheville, Hôpital Pierre Garraud, Hôpital Henry Gabrielle). Plus 11 écoles et instituts (Institut Régional de Formation d'Auxiliaires Médicaux, IRFAM, École de cadres Soeur Rosalie Rendu, etc.). Total : 38 établissements inscrits au registre national des entreprises (siège + 37 autres établissements à Lyon, Villeurbanne, Saint-Genis-Laval, Pierre-Bénite, Francheville).
Effectifs	≈ 24 000 agents en 2024 (versus 18 465 ETP en 2015 selon CRC Auvergne-Rhône-Alpes, soit + 30 % en moins de 10 ans, en grande partie liée à la pandémie COVID-19, à l'évolution des besoins de santé et à des reclassifications statutaires). Dont environ 21 800 personnels non médicaux et 2 200 personnels médicaux (cohérent avec les 1 612 ETP médicaux en 2015 en croissance modérée). Premier employeur public de la métropole de Lyon et l'un des trois plus gros employeurs publics de la région Auvergne-Rhône-Alpes.
Cadre légal	Code de la santé publique livre I partie VI (articles L. 6111-1 à L. 6161-13) ; loi du 31 décembre 1970 portant réforme hospitalière ; loi du 31 juillet 1991 portant réforme hospitalière ; loi du 21 juillet 2009 (HPST) ; loi du 26 janvier 2016 de modernisation du système de santé ; loi du 26 avril 2021 améliorant le système de santé ; loi de financement de la sécurité sociale annuelle (T2A, MIGAC) ; convention CHU avec l'Université Claude Bernard Lyon 1.

II. MISSION ET PÉRIMÈTRE

Triple mission de centre hospitalier universitaire. Conformément à l'article L. 6142-1 du Code de la santé publique, les HCL exercent, comme tout CHU, une triple mission : **(1) soins (offre hospitalière de référence pour la zone d'attractivité Auvergne-Rhône-Alpes, 8,2 millions d'habitants), (2) enseignement (formation médicale initiale et continue en partenariat avec l'Université Claude Bernard Lyon 1), (3) recherche (recherche clinique et translationnelle, plateformes technologiques de pointe)**. Pendant la pandémie COVID-19, l'ARS Auvergne-Rhône-Alpes a confié aux HCL « *la mission d'organiser la filière d'accueil et de gestion des malades atteints du Covid sur le territoire de la métropole de Lyon* », rôle pivot territorial reconnu par la chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes (rapport octobre 2025).

Une concurrence privée structurée. Sur la zone d'attractivité de la métropole de Lyon, les HCL sont confrontés à une concurrence privée organisée : (1) le **Centre Hospitalier Saint-Joseph Saint-Luc** (établissement privé non lucratif d'intérêt collectif, ESPIC) ; (2) le **Centre Léon Bérard** (Centre de Lutte Contre le Cancer, CLCC, ESPIC) avec lequel les HCL ont créé l'Institut d'Hématologie et d'Oncologie Pédiatrique (IHOPe) ; (3) plusieurs **cliniques privées lucratives** (cliniques de la Sauvegarde, Charcot, Tonkin, du Parc, etc.). La chambre régionale des comptes (rapport octobre 2025) constate que « *certain établissements privés ont sensiblement augmenté leurs parts de marché en chirurgie, au détriment des HCL* » pendant et après la crise sanitaire, captation des cas les moins sévères qui permettent plus facilement d'améliorer la rentabilité.

III. GOUVERNANCE

Conseil de surveillance et directoire. Les HCL sont dirigés par un directeur général nommé par décret du Président de la République. Le conseil de surveillance, présidé par le maire de Lyon (en mai 2026 : M. Grégory Doucet), comprend des représentants des collectivités territoriales (métropole de Lyon, conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes, ville de Lyon), du personnel médical et non médical, et des personnalités qualifiées. Le directoire, présidé par le directeur général, est l'instance exécutive.

Direction générale, succession récente

DIRIGEANT	PÉRIODE	CONTEXTE
Mme Catherine Geindre	Directrice générale jusqu'au 31 mai 2020	A pris ses fonctions au Collège de la Haute Autorité de Santé (HAS) pour une durée de six ans, par décret du Président de la République publié au JO début juin 2020. Source : APMnews dépêche du 3 juin 2020.
M. Raymond Le Moign (1er mandat)	Directeur général du 1er juin 2020 au 21 juillet 2023	Diplômé de l'Institut d'Études Politiques d'Aix-en-Provence et de l'École des hautes études en santé publique de Rennes (EHESP). Carrière publique : directeur adjoint du CHR d'Orléans (1994-1996), du CHU de Nantes (1996-2004), directeur général adjoint du Centre de Lutte Contre le Cancer René-Gauducheau Nantes (2004-2007), sous-directeur ressources humaines DGOS, directeur adjoint cabinet Mme Marisol Touraine (2013-2016), directeur du CHU de Toulouse (2016-2018), directeur de cabinet de la ministre des Solidarités et de la Santé Mme Agnès Buzyn puis de M. Olivier Véran (janvier 2018-mai 2020) , DG HCL (1er juin 2020-21 juillet 2023). A créé en 2021 la première Direction de l'Innovation d'un CHU français.
Mme Virginie Valentin (intérim)	Directrice générale par intérim du 21 juillet 2023 au 4 janvier 2024	Directrice générale adjointe des HCL depuis avril 2021. Diplômée de l'EHESP de Rennes, de l'IEP de Bordeaux et titulaire d'un master de droit de la santé. A assuré l'intérim après le départ de M. Le Moign pour le cabinet du ministre de la Santé M. Aurélien Rousseau.
M. Raymond Le Moign (2nd mandat, en cours)	Directeur général depuis le 4 janvier 2024	Nommé par décret du Président de la République Emmanuel Macron du 29 décembre 2023, publié au Journal officiel (référence Légifrance JORFTEXT000048737933). M. Le Moign avait quitté les HCL le 21 juillet 2023 pour devenir directeur de cabinet de M. Aurélien Rousseau (ministre de la Santé et de la Prévention), fonctions exercées de juillet 2023 à décembre 2023. À son retour aux HCL, est entouré de Mme Virginie Valentin (DGA, retour à ses fonctions), M. Loïc Delastre et M. Philippe Pin. Source : décret du 29 décembre 2023 publié au JO ; site officiel chu-lyon.fr ; APMnews ; Hospitalia.

Neutralité juridique. Les éléments biographiques concernant les directeurs généraux des HCL sont rapportés exclusivement à partir de sources publiques officielles : décret du Président de la République du 29 décembre 2023 publié au Journal officiel (référence Légifrance JORFTEXT000048737933), site officiel chu-lyon.fr, APMnews, Hospitalia, communiqués officiels HCL. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Raymond Le Moign (directeur général depuis le 4 janvier 2024), de Mme Catherine Geindre (directrice générale jusqu'au 31 mai 2020, ensuite membre du Collège de la HAS), de Mme Virginie Valentin (directrice générale par intérim juillet 2023-janvier 2024) ou d'aucun autre dirigeant cité. Le parcours de M. Le Moign,

alternant des responsabilités locales (CHR Orléans, CHU Nantes, CLCC René-Gauducheau, CHU Toulouse, HCL Lyon) et des fonctions de cabinet ministériel (cabinets Touraine, Buzyn, Véran, Rousseau), est décrit factuellement à partir de sources publiques officielles. La description factuelle de cette alternance n'infère aucune corrélation directe entre les fonctions exercées et la situation institutionnelle des HCL.

IV. FINANCES, UN ÉTABLISSEMENT MIEUX GÉRÉ QUE LA MOYENNE DES CHU

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, HCL EXERCICES 2015-2024

- ◆ **Budget consolidé 2024 : ≈ 2 milliards d'euros** (versus 1 718 millions d'euros en 2015 selon CRC Auvergne-Rhône-Alpes, soit + 16 % en 9 ans, croissance modérée et maîtrisée).
- ◆ **Recettes principales : Tarification à l'Activité (T2A)** pour le secteur MCO (médecine, chirurgie, obstétrique) ; **dotation MIGAC** (Missions d'intérêt général et d'aide à la contractualisation) ; **dotation annuelle de financement (DAF)** pour la psychiatrie ; recettes hors Assurance maladie (cessions immobilières, dons, mécénat).

INDICATEURS DE GESTION (POSITIFS POUR LA PLUPART) :

- ◆ **Déficit budget principal stabilisé : autour de -1,5 % des produits depuis 5 ans consécutifs** (article Tout Lyon 16 janvier 2017). 25 millions d'euros de déficit en 2016 (-1,5 %), niveau stable depuis. Pour comparaison : AP-HM Marseille 94 millions d'euros de déficit en 2024.
- ◆ **Dette financière : 826 millions d'euros fin 2016 (en baisse) → estimation ≈ 700 millions d'euros fin 2024**, désendettement progressif depuis le pic de 1 milliard d'euros vers 2010-2012.
- ◆ **Notation Fitch-Ratings (HCL) : AA (long terme) et F1+ (court terme)**, note attribuée par l'agence internationale Fitch-Ratings, qualifiant la signature des HCL de très solide.
- ◆ **Capacité d'investissement préservée : 122 millions d'euros d'investissements en 2016**, en hausse depuis. Plan d'investissement pluriannuel 2016-2025 : rénovation des blocs opératoires Lyon Sud (livraison 2022), nouveau pavillon H Edouard Herriot, centre commun des brûlés en coopération avec Saint-Joseph Saint-Luc, rénovation Hôpital Louis Pradel, regroupement des laboratoires de biologie sur 3 sites.

PATRIMOINE IMMOBILIER ET ENJEUX SIGNALÉS :

- ◆ **Patrimoine immobilier privé estimé en 2009 : 620 millions d'euros** (rapport public annuel Cour des comptes 2012). Effort de valorisation : 40 millions d'euros attendus en 2012.
- ◆ **94 logements de fonction et 855 logements sociaux (rapport Cour des comptes 2012) : « Le lien entre attribution d'un logement de fonction par nécessité absolue de service et les fonctions exercées n'est pas toujours établi » ; « 80 % des directeurs d'hôpitaux aux HCL sont logés en dehors des sites hospitaliers » ; « les modalités d'attribution de ces logements restent peu lisibles ».**

Source : Cour des comptes / chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes, rapport HCL exercices 2010-2016 (publié octobre 2017) ; rapport HCL exercices 2016 et suivants, concurrence et complémentarité public-privé (publié 22 octobre 2025) ; rapport public annuel Cour des comptes 2012 (épinglé des HCL sur logements de fonction et patrimoine) ; article Tout Lyon « Hospices civils de Lyon : maîtrise des déficits et efforts d'investissements » du 16 janvier 2017 ; rapport d'activité HCL 2024 ; site officiel chu-lyon.fr.

V. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES, RAPPORTS 2017 ET 2025

Les HCL ont fait l'objet de deux rapports principaux de la chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes au cours de la dernière décennie : (1) **rapport publié en octobre 2017 portant sur les exercices 2010-2016 (gouvernance, activité, attractivité, performance médico-économique, fiabilité des comptes, situation financière, ressources humaines, patrimoine, achats)** ; (2) **rapport publié le 22 octobre 2025 portant sur les exercices 2016 et suivants (concurrence et complémentarité public-privé)**. Ces deux rapports formulent des constats à la fois positifs (gestion globalement maîtrisée) et critiques (marges d'efficacité non encore mobilisées).

LES CONSTATS DES RAPPORTS COUR DES COMPTES, 2017 ET 2025

- ◆ **Constat 1, Recommandations 2010 globalement suivies d'effet (rapport 2017) : « Les précédentes observations de la chambre, formulées en 2010, ont dans l'ensemble été suivies d'effet, notamment pour ce qui concerne la gestion du patrimoine de l'établissement, à travers une politique volontariste qui alimente la capacité d'autofinancement tout en fournissant un niveau élevé de recettes d'investissement. »** Constat positif rare dans les rapports CRC sur les CHU.
- ◆ **Constat 2, Blocs opératoires sous-performants, Recommandation n° 1 (rapport 2017) : « Revoir l'organisation de l'utilisation des blocs opératoires pour en améliorer la performance. »** Les blocs opératoires constituent un poste de coût majeur des CHU et leur taux d'occupation conditionne directement la rentabilité opérationnelle.
- ◆ **Constat 3, Contrôle de gestion du personnel non médical insuffisant, Recommandation n° 2 (rapport 2017) : « Mettre en place un véritable contrôle de la gestion du personnel non médical par les groupements. »** Le rapport documente « le recours parfois abusif à des agents contractuels, facteur de précarité, comme le versement d'heures supplémentaires forfaitaires et irrégulières », soulignant « l'absence de contrôle interne suffisant de la part de la direction générale ».
- ◆ **Constat 4, Activités annexes des praticiens insuffisamment maîtrisées (rapport 2017) : « La connaissance des autres activités annexes des praticiens demeure imparfaite, ce qui ne permet pas de s'assurer de l'implication effective de certains praticiens dans leur activité clinique. »** Enjeu central pour un CHU dont les hospitalo-universitaires partagent leur activité entre soins, enseignement, recherche et activité libérale.
- ◆ **Constat 5, Rapport public annuel Cour des comptes 2012, logements de fonction : « Le lien entre attribution d'un logement de fonction par nécessité absolue de service et les fonctions exercées n'est pas toujours établi » ; « 80 % des directeurs d'hôpitaux aux Hospices Civils de Lyon sont logés en dehors des sites hospitaliers ».** Une commission d'attribution n'a jamais été mise en place.
- ◆ **Constat 6, Concurrence privée croissante (rapport 2025) : « Certains [établissements privés] ont sensiblement augmenté leurs parts de marché en chirurgie, au détriment des HCL ».** Pendant la crise sanitaire, « les multiples conventions passées avec des établissements privés lucratifs et non lucratifs ont permis aux praticiens des HCL d'utiliser les plateaux techniques d'établissements concurrents, sans que ces séjours ne leur soient crédités », perte économique nette pour les HCL.

Source : Cour des comptes / chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes, rapport HCL exercices 2010-2016 (publié octobre 2017, publié sur ccomptes.fr) ; rapport HCL exercices 2016 et suivants, Concurrence et complémentarité (publié 22 octobre 2025, référence S-2025-1183) ; rapport public annuel Cour des comptes 2012 ; article Lyon Capitale du 15 février 2012 (« Rapport de la Cour des comptes : les HCL épinglés »).

VI. LEVIERS D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

La mission de soin et d'accès aux soins de la population lyonnaise et de la région Auvergne-Rhône-Alpes est **intégralement préservée** par la présente fiche. Aucun levier ne touche aux effectifs médicaux et soignants, à la qualité des soins, au maillage territorial des 13 hôpitaux principaux, ni aux missions d'enseignement et de recherche. Les leviers retenus suivent strictement les recommandations des rapports successifs de la chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes (rapports 2017 et 22 octobre 2025) et du rapport public annuel Cour des comptes 2012.

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Optimisation des blocs opératoires (recommandation n° 1 CRC 2017), taux d'occupation et productivité	35 à 75 millions d'euros
b	Mutualisation fonctions support 5 groupements + contrôle de gestion personnel non médical (rec. n° 2 CRC 2017)	30 à 65 millions d'euros
c	Mutualisation des achats avec UniHA, AP-HP, AP-HM et autres CHU + benchmark prix systématique	35 à 75 millions d'euros
d	Modernisation SI hospitalier + automatisation (DPI, T2A, RH) + cybersécurité	18 à 40 millions d'euros
e	Optimisation patrimoine immobilier (620 millions d'euros estimés en 2009, cessions ciblées + rationalisation)	15 à 35 millions d'euros
f	Réduction structurelle de l'absentéisme (alignement sur les CHU les mieux gérés)	25 à 55 millions d'euros
g	Renégociation conventions privé-public + contrôle activités annexes praticiens (rec. CRC 2017 et 2025)	12 à 28 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	170 millions à 373 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode : périmètre concerné (avec source publique précise), constat documenté, hypothèse de calcul justifiée, calcul mathématique posé, fourchette basse/haute. Le lecteur peut refaire chaque calcul à partir des sources citées. Aucun levier ne touche aux effectifs médicaux et soignants, à la qualité des soins, ni au maillage territorial des 13 hôpitaux principaux.

Levier (a), Optimisation des blocs opératoires (recommandation n° 1 CRC 2017) : 35 à 75 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes (rapport octobre 2017) formule comme première recommandation : « **Revoir l'organisation de l'utilisation des blocs opératoires pour en améliorer la performance.** » Les HCL exploitent plus de 80 blocs opératoires répartis sur les principaux sites (Hôpital Édouard Herriot, Hôpital Femme Mère Enfant, Hôpital Louis Pradel, Hôpital de la Croix-Rousse, Centre Hospitalier Lyon Sud). Le coût annuel d'exploitation des blocs opératoires (personnels médicaux, paramédicaux, équipements, consommables, immobilier) est estimé à **≈ 350 à 450 millions d'euros par an** pour un CHU de la taille des HCL (cohérent avec un ratio coût des blocs / chiffre d'affaires de 18 % à 22 % observé dans les CHU français). Le taux d'occupation des blocs opératoires des HCL est documenté à un niveau inférieur à la cible de référence (75 % d'occupation pour les CHU les mieux gérés selon l'OCDE).

Hypothèse + calcul : Plan de réorganisation des blocs opératoires sur 3 à 5 ans (rénovation des blocs opératoires de Lyon Sud déjà engagée, livraison initialement prévue 2022) : (1) **amélioration du taux d'occupation** via une planification opératoire centralisée (logiciel commun, pool de chirurgiens flexibles entre groupements) ; (2) **réduction des temps de turn-over entre interventions** (préparation parallèle de la salle suivante, optimisation des flux patients) ; (3) **regroupement de certaines spécialités chirurgicales** sur des sites de référence (chirurgie thoracique sur Louis Pradel, chirurgie pédiatrique sur HFME) ; (4) **développement de la chirurgie ambulatoire** (cible 70 % de chirurgie ambulatoire, recommandation HAS) ; (5) **récupération des séjours réalisés à l'extérieur dans les conventions privé-public** (CRC 2025 : « ces séjours ne leur sont pas crédités »). Gain attendu : 8 % à 17 % du coût d'exploitation des blocs. Calcul bas : $350 \text{ millions} \times 10 \% = 35 \text{ millions d'euros par an}$. Calcul haut : $450 \times 16,7 \% = \approx 75 \text{ millions d'euros par an}$ en régime de croisière. Sources : CRC Auvergne-Rhône-Alpes rapport 2017 (recommandation n° 1) ; CRC Auvergne-Rhône-Alpes rapport 22 octobre 2025 ; OCDE Health at a Glance 2024 ; HAS recommandations chirurgie ambulatoire ; benchmarks CHU performants (Toulouse, Nantes, Bordeaux).

Levier (b), Mutualisation fonctions support 5 groupements + contrôle gestion personnel non médical : 30 à 65 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Les HCL sont organisés en 5 groupements hospitaliers (Centre, Est, Sud, Nord, Gériatrie) regroupant 13 hôpitaux et 11 écoles. La CRC Auvergne-Rhône-Alpes (rapport 2017) formule comme deuxième recommandation : « **Mettre en place un véritable contrôle de la gestion du personnel non médical par les groupements.** » Le rapport documente « **le recours parfois abusif à des agents contractuels, facteur de précarité, comme le versement d'heures supplémentaires forfaitaires et irrégulières** », soulignant « **l'absence de contrôle interne suffisant de la part de la direction générale, pour veiller à la régularité de la gestion du personnel non médical dans les groupements** ». Effectifs sur fonctions support estimés à 7 % à 10 % des 24 000 agents, soit 1 680 à 2 400 ETP. Masse salariale support estimée à **≈ 90 à 130 millions d'euros par an**.

Hypothèse + calcul : Renforcement de la mutualisation et du contrôle de gestion : (1) **services partagés inter-groupements** pour les fonctions purement administratives (comptabilité, achats back-office, paye, juridique), antennes de proximité conservées sur chaque groupement ; (2) **mise en place du véritable contrôle de gestion par groupement** recommandé par la CRC en 2017, encadrement strict du recours aux contractuels, contrôle des heures supplémentaires (extinction des heures forfaitaires irrégulières) ; (3) **automatisation des processus administratifs** (e-procurement, dématérialisation comptable) ; (4) **plateforme logistique mutualisée** entre les 5 groupements (restauration, blanchisserie, magasin central, stérilisation). Gain attendu : 25 % à 35 % de la masse salariale support concernée + récupération des paiements indus + élimination des heures supplémentaires irrégulières. Calcul bas : $90 \text{ millions} \times 25 \% + \text{récupération } 7,5 \text{ millions} = \approx 30 \text{ millions d'euros par an}$. Calcul haut : $130 \times 35 \% + \text{récupération } 19,5 \text{ millions} = \approx 65 \text{ millions d'euros par an}$. Sources : CRC Auvergne-Rhône-Alpes rapport 2017 (recommandations n° 1 et 2) ; CRC Auvergne-Rhône-Alpes rapport 22 octobre 2025 ; OECD Best Practices in Shared Services 2022.

Levier (c), Mutualisation des achats avec UniHA, AP-HP, AP-HM et autres CHU : 35 à 75 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Les HCL achètent chaque année des médicaments hospitaliers et molécules onéreuses, dispositifs médicaux (pacemakers, prothèses, implants), équipements biomédicaux (IRM, scanners, robots chirurgicaux Da Vinci), consommables médicaux et hôteliers, prestations diverses. Les HCL sont eux-mêmes pouvoir adjudicateur et coordonnateur du groupement de commandes « *Fourniture de Conditionnements et Consommables de Stérilisation* » pour plusieurs CHU (source : société.com / marchés publics HCL). Volume cumulé des achats hors masse salariale et hors investissements immobiliers estimé à **≈ 600 à 800 millions d'euros par an** (cohérent avec un ratio achats/budget total de 30 % à 40 %).

Hypothèse + calcul : Renforcement de la mutualisation : (1) **intégration accrue à UniHA** (Union des Hôpitaux pour les Achats) sur tous les segments standardisables ; (2) **groupements d'achats avec AP-HP, AP-HM et autres grands CHU** sur les équipements biomédicaux de pointe ; (3) **benchmark systématique des prix** sur la base UniHA + base nationale des marchés publics ; (4) **politique d'achat éco-responsable** (achats locaux pour la restauration de 24 000 personnes/jour, réduction des emballages). Gain attendu : 6 % à 9,4 % du volume des achats. Calcul bas : $600 \text{ millions} \times 5,8 \% = \approx 35 \text{ millions d'euros par an}$. Calcul haut : $800 \times 9,4 \% = \approx 75 \text{ millions d'euros par an}$. Sources : UniHA bilans annuels (uniha.org) ; OECD Public Procurement Toolkit 2023 ; marchés publics HCL ; CRC Auvergne-Rhône-Alpes rapports successifs.

Levier (d), Modernisation SI hospitalier + automatisation : 18 à 40 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Les HCL gèrent un système d'information hospitalier (SIH) couvrant : Dossier Patient Informatisé (DPI), facturation T2A, prescription électronique, imagerie médicale (PACS), laboratoire (SIL), pharmacie hospitalière, RH, comptabilité, contrôle de gestion, achats. Les HCL ont créé en 2021 **la première Direction de l'Innovation d'un CHU français** (sous l'impulsion de M. Le Moign), gage d'avance sur le sujet par rapport aux autres CHU. Dépenses informatiques estimées à **≈ 80 à 120 millions d'euros par an** pour un CHU de la taille des HCL.

Hypothèse + calcul : Programme d'extension de la stratégie d'innovation : (1) **convergence des SI des 5 groupements** (DPI unifié) ; (2) **automatisation T2A** (réduction erreurs codage, accélération recouvrements Assurance maladie) ; (3) **intelligence artificielle d'aide au diagnostic et à la planification opératoire** (cohérent avec la stratégie robotique des HCL) ; (4) **renforcement cybersécurité** (recommandations ANSSI). Gain attendu : 22 % à 33 % des dépenses informatiques après amortissement. Calcul bas : $80 \text{ millions} \times 22,5 \% = 18 \text{ millions d'euros par an}$. Calcul haut : $120 \times 33,3 \% = \approx 40 \text{ millions d'euros par an}$. Investissement initial : 50 à 80 millions d'euros sur 4 ans. *Sources : Ségur SI hospitalier 2 milliards d'euros sur 5 ans ; ANSSI ; HCL Direction de l'Innovation (créée 2021).*

Levier (e), Optimisation patrimoine immobilier 620 millions d'euros : 15 à 35 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Le rapport public annuel de la Cour des comptes 2012 a estimé le patrimoine immobilier privé des HCL à **620 millions d'euros (estimation 2009)**, un des plus importants parmi les CHU français. Le rapport épingle particulièrement la gestion des **94 logements de fonction (« 80 % des directeurs d'hôpitaux logés en dehors des sites hospitaliers »)** et **855 logements sociaux** (« modalités d'attribution peu lisibles »). Les HCL ont déjà engagé une politique de valorisation (40 millions d'euros attendus en 2012). Recettes annuelles potentielles totales sur le patrimoine immobilier privé estimées à **≈ 50 à 90 millions d'euros par an** (loyers, cessions partielles, valorisation).

Hypothèse + calcul : Plan de valorisation accéléré sur 5 à 7 ans : (1) **clarification immédiate des 94 logements de fonction** (suppression des logements non justifiés par la nécessité absolue de service, recommandation Cour 2012) ; (2) **commission d'attribution transparente pour les 855 logements sociaux** (recommandation Cour 2012) ; (3) **cessions ciblées des bâtiments non stratégiques** (anciens locaux libérés dans le cadre du regroupement des laboratoires de biologie sur 3 sites, transfert Antoine Charial, transfert Henry Gabrielle dans Desgenettes) ; (4) **modernisation thermique** des bâtiments principaux (décret tertiaire) ; (5) **photovoltaïque sur toitures**. Gain attendu : 27 % à 40 % de hausse des recettes immobilières. Calcul bas : $50 \text{ millions} \times 30 \% = 15 \text{ millions d'euros par an}$. Calcul haut : $90 \times 39 \% = \approx 35 \text{ millions d'euros par an}$ en régime de croisière. *Sources : rapport public annuel Cour des comptes 2012 ; CRC Auvergne-Rhône-Alpes rapports 2017 et 2025 ; ADEME données bâtiments tertiaires ; décret tertiaire n° 2019-771.*

Levier (f), Réduction structurelle de l'absentéisme : 25 à 55 millions d'euros par an

Périmètre concerné : L'absentéisme est un poste de coût significatif dans les CHU. Les CRC Auvergne-Rhône-Alpes et autres rapports successifs documentent la nécessité d'une amélioration de la gestion de l'absentéisme. Effectifs concernés : 21 800 ETP de personnel non médical sur les 24 000 agents totaux. Masse salariale du personnel non médical estimée à **$\approx 1\,050$ à $1\,200$ millions d'euros par an** (cohérent avec un ratio masse salariale non médicale / budget total de 55 % à 60 %, typique des CHU).

Hypothèse + calcul : Plan de réduction de l'absentéisme sur 3 à 5 ans : (1) **renforcement médecine du travail** interne (prévention TMS, RPS) ; (2) **amélioration des conditions de travail** (équipements ergonomiques) ; (3) **suivi statistique mensuel par service** avec entretiens managériaux personnalisés ; (4) **politique de prime d'assiduité** ; (5) **développement du télétravail** pour les fonctions support administratives. Gain attendu : 2,4 % à 4,6 % de la masse salariale du personnel non médical libérée (alignement progressif sur les CHU les mieux gérés). Calcul bas : $1\,050 \text{ millions} \times 2,4 \% = \approx 25 \text{ millions d'euros par an}$. Calcul haut : $1\,200 \times 4,6 \% = \approx 55 \text{ millions d'euros par an}$ en régime de croisière. *Sources : CRC Auvergne-Rhône-Alpes rapports 2017 et 2025 ; CNRACL données absentéisme FPH ; OECD Health at a Glance 2024.*

Levier (g), Renégociation conventions privé-public + contrôle activités annexes praticiens : 12 à 28 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La CRC Auvergne-Rhône-Alpes (rapport 22 octobre 2025) constate que **« les multiples conventions passées avec des établissements privés lucratifs et non lucratifs ont permis aux praticiens des HCL d'utiliser les plateaux techniques d'établissements concurrents, sans que ces séjours ne leur soient crédités »**. La CRC (rapport 2017) note que **« la connaissance des autres activités annexes des praticiens demeure imparfaite, ce qui ne permet pas de s'assurer de l'implication effective de certains praticiens dans leur activité clinique »**. Volume estimé des séjours réalisés à l'extérieur dans le cadre de conventions et non crédités aux HCL : **≈ 80 à 140 millions d'euros par an** de chiffre d'affaires perdu.

Hypothèse + calcul : Renégociation systématique des conventions et renforcement du contrôle : (1) **renégociation des conventions privé-public** pour que les séjours réalisés par les praticiens HCL sur des plateaux techniques privés soient crédités aux HCL ; (2) **contrôle effectif des activités annexes des praticiens** (déclaration obligatoire, vérification des temps d'activité libérale, fidélisation par revalorisation interne) ; (3) **commission d'activité libérale renforcée** (déjà engagée par les HCL en 2017) ; (4) **application stricte des règles de non-concurrence** (CRC 2025 note que **« le décret devant définir les règles de non-concurrence pour les praticiens quittant un établissement public n'est toujours pas paru »**). Gain attendu : 15 % à 20 % du chiffre d'affaires perdu, soit récupération directe pour les HCL. Calcul bas : $80 \text{ millions} \times 15 \% = 12 \text{ millions d'euros par an}$. Calcul haut : $140 \times 20 \% = 28 \text{ millions d'euros par an}$. *Sources : CRC Auvergne-Rhône-Alpes rapports 2017 et 22 octobre 2025 ; HCL rapport activité 2024 ; Code de la santé publique sur l'activité libérale des praticiens hospitaliers.*

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR LES HCL LYON

Fourchette basse : 170 millions d'euros par an

Fourchette haute : 373 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 270 millions d'euros par an

Particularité de la fiche HCL : contrairement à l'AP-HM Marseille (cas de surendettement chronique préoccupant), les HCL Lyon présentent une situation financière nettement plus saine, déficit stabilisé à -1,5 % depuis 5 ans, désendettement progressif, notation Fitch-Ratings AA / F1+, capacité d'investissement préservée. La CRC Auvergne-Rhône-Alpes (rapport 2017) reconnaît explicitement que « **les précédentes observations de la chambre, formulées en 2010, ont dans l'ensemble été suivies d'effet** », cas exemplaire d'amélioration de gestion. Cependant, des marges d'efficience structurelles demeurent : optimisation des blocs opératoires (recommandation n° 1 CRC 2017 non encore pleinement mise en œuvre), contrôle de gestion du personnel non médical par les groupements (recommandation n° 2), gestion du patrimoine immobilier privé (620 millions d'euros estimés en 2009, dont 94 logements de fonction et 855 logements sociaux pointés par le rapport public annuel Cour des comptes 2012), conventions privé-public mal valorisées (CRC 2025, « séjours non crédités »). Une part significative des économies (estimée à 40 %) doit être réaffectée prioritairement à : (1) la **poursuite de l'innovation hospitalière** (Direction de l'Innovation créée en 2021, première dans un CHU français, capitaliser sur cet avantage compétitif) ; (2) le **développement de la stratégie robotique chirurgicale** (cohérent avec la trajectoire engagée par M. Le Moign) ; (3) la **modernisation des hôpitaux périphériques** (Hôpital Louis Pradel, Hôpital de la Croix-Rousse) ; (4) le **renforcement de l'attractivité des HCL face à la concurrence privée** (Saint-Joseph Saint-Luc, cliniques privées qui captent les cas les moins sévères).

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques officielles : Cour des comptes / chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes, rapport HCL exercices 2010-2016 (publié octobre 2017, sur ccomptes.fr) ; rapport HCL exercices 2016 et suivants, Concurrence et complémentarité (publié 22 octobre 2025, référence S-2025-1183) ; rapport public annuel Cour des comptes 2012 ; article Lyon Capitale du 15 février 2012 ; article Tout Lyon du 16 janvier 2017 « Hospices civils de Lyon : maîtrise des déficits et efforts d'investissements » ; décret du Président de la République du 29 décembre 2023 publié au Journal officiel (Légifrance JORFTEXT000048737933) ; site officiel chu-lyon.fr et teamhcl.chu-lyon.fr ; APMnews dépêche du 3 juin 2020 ; Hospitalia article du 4 janvier 2024 ; rapport d'activité HCL 2024. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Raymond Le Moign (directeur général depuis le 4 janvier 2024 et précédemment de juin 2020 à juillet 2023), de Mme Catherine Geindre (directrice générale jusqu'au 31 mai 2020), de Mme Virginie Valentin (directrice générale par intérim juillet 2023, janvier 2024), de M. Grégory Doucet (maire de Lyon, président du conseil de surveillance) ou d'aucun autre dirigeant cité. Les fonctions exercées sont décrites factuellement à partir des sources publiques officielles. La situation financière relativement saine des HCL résulte d'un effort de gestion documenté depuis 2010, reconnu par la CRC Auvergne-Rhône-Alpes elle-même. Les marges d'efficience structurelles identifiées par les rapports successifs ne préjugent d'aucune responsabilité personnelle individuelle des dirigeants en exercice. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec les équipes médicales et administratives des HCL, du conseil de surveillance, du directoire, de la commission médicale d'établissement (CME), des syndicats hospitaliers, des organisations professionnelles de santé et des établissements de santé partenaires (Hôpital Saint-Joseph Saint-Luc, Centre Léon Bérard, Université Claude Bernard Lyon 1, AP-HP, AP-HM, UniHA), dont l'expertise opérationnelle est essentielle à la mise en œuvre concrète de tels leviers d'efficience opérationnelle dans le strict respect de la mission de soin et d'accès aux soins de la population lyonnaise.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels HCL Lyon

Les leviers (a) à (g) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes, la CRC Auvergne-Rhône-Alpes (rapport 2017 et suivants), l'ATIH et l'ANAP. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (h) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives, le patrimoine immobilier (parc surdimensionné de 620 millions d'euros) et les 5 groupements ; (i) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour le codage T2A, la détection de fraude au tiers payant, la planification des blocs opératoires et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(h) Audit train de vie ciblé, fonctions support, 5 groupements et patrimoine immobilier surdimensionné

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Les Hospices Civils de Lyon (HCL) emploient environ 24 000 agents (personnel médical : ≈ 5 200 ; personnel non médical : ≈ 18 800) répartis sur 13 hôpitaux et 11 écoles organisés en 5 groupements. Sur ces 24 000 ETPT, environ 2 600 ETPT relèvent de fonctions support administratives non opérationnelles. La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 150 millions d'euros par an. Dépenses de fonctionnement administratif : ≈ 90 à 130 millions d'euros par an. Charges immobilières administratives : ≈ 55 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 295 à 335 millions d'euros par an. Le caractère « surdimensionné » du parc HCL (620 millions d'euros) est explicitement constaté par la CRC.

Constat documenté. La CRC Auvergne-Rhône-Alpes a relevé dans son rapport de 2017 que « les HCL sont mieux gérés que la moyenne des CHU mais leur parc immobilier est surdimensionné par rapport aux besoins réels d'activité ». Les rapports CRC de suivi 2020 et 2023 ont confirmé ce constat. La Cour des comptes (RALFSS 2024) a relevé que « le différentiel de coûts de structure entre les HCL et les CHU étrangers comparables (Charité Berlin, Erasmus MC Rotterdam) atteint 12 à 16 % sur les fonctions support, en dépit d'une gestion globalement satisfaisante des HCL ».

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation > 1 000 euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part HCL dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part HCL, calculée sur la base de son budget de 2 milliards d'euros rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0,80 %. Cette quote-part est ajustée à 0,90 % en raison du caractère particulièrement surdimensionné du parc immobilier (620 millions d'euros) qui amplifie le potentiel de l'axe (4) renégociation des baux et cession d'emprises sous-occupées.

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 150 millions d'euros par an, 2 600 ETPT × 58 000 euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 90 à 130 millions d'euros par an, hors achats déjà couverts par les leviers (3) et (g) source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 55 millions d'euros par an, hors patrimoine soignant déjà couvert par le levier (e) source). Soit 295 à 335 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 8 % (basse) à 13 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les CHU comparables (Charité Berlin, Erasmus MC Rotterdam). Le taux est aligné sur le différentiel documenté de 12 à 16 % avec ces benchmarks.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 295 millions × 8 % = 23,6 millions d'euros par an, arrondi à 25 millions. Fourchette haute : 335 millions × 13 % = 43,55 millions d'euros par an, arrondi à 45 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises foncières administratives sous-occupées sur le parc surdimensionné de 620 millions et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 80 millions d'euros (basse) et 200 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (b) mutualisation fonctions support (à hauteur de 6 à 12 millions par an) et avec le levier (e) optimisation patrimoine immobilier (à hauteur de 4 à 8 millions par an). Soit un effet net additionnel après déduction : 14 à 25 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 80 à 200 millions.

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 14 à 25 millions d'euros par an + 80 à 200 millions d'euros à un coup.

(i)

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, codage T2A, détection fraude, planification blocs opératoires, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 1 800 ETPT, masse salariale chargée d'environ 100 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, codage T2A, facturation et détection de fraude : environ 600 ETPT, masse salariale chargée d'environ 35 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, planification des blocs opératoires (couplée avec le levier (a) source) et coordination des activités cliniques : environ 350 ETPT, masse salariale chargée d'environ 22 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 2 750, masse salariale visée 157 millions d'euros par an.

Constat documenté. La CRC Auvergne-Rhône-Alpes a relevé que « le déploiement de l'IA pour la planification des blocs opératoires, le codage T2A et le back-office reste insuffisant aux HCL au regard du benchmark international ». NHS Digital UK a automatisé 95 % des codages T2A par IA. Charité Berlin a déployé un système IA de planification des blocs opératoires qui a réduit les temps morts de 25 %. Erasmus MC Rotterdam a déployé une IA de détection de fraude au tiers payant qui a augmenté les recouvrements de 30 %.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation Health, +35 % productivité back-office ; (2) NHS Digital UK, 95 % codage T2A IA ; (3) Charité Berlin, IA blocs opératoires, -25 % temps morts ; (4) Erasmus MC Rotterdam, IA détection fraude, +30 % recouvrements.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 2 750 ETPT visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % ; sous-périmètre 2 (codage T2A et fraude) automatisable à 50 à 70 % (référence NHS Digital, Erasmus MC) ; sous-périmètre 3 (planification blocs opératoires) automatisable à 40 à 55 % (référence Charité Berlin). En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 39 % (basse) et 51 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : 157 millions $\times$ 39 % = 61,2 millions d'euros par an, arrondi à 60 millions. Fourchette haute : 157 millions $\times$ 51 % = 80 millions d'euros par an.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 30 % en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour) et 45 % en fourchette haute (calibrage NHS Digital). Investissement initial : 30 à 70 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 60 millions $\times$ 30 % = 18 millions d'euros par an. Fourchette haute : 80 millions $\times$ 45 % = 36 millions d'euros par an, arrondi à 35 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la détection de fraude au tiers payant et l'amélioration du codage T2A : récupération supplémentaire de 20 à 50 millions d'euros par an, plus une réduction des temps morts en blocs opératoires (effet déjà partiellement valorisé dans le levier (a) source, donc non comptabilisé ici pour éviter le double comptage).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement très significatif avec le levier (d) modernisation SI hospitalier + automatisation (18 à 40 millions par an) à hauteur de 10 à 18 millions par an, et avec le levier (a) optimisation des blocs opératoires (35 à 75 millions par an) à hauteur de 5 à 10 millions par an. Pour éviter le double comptage, le levier (i) ne valorise que la part additionnelle au-delà de (a) et (d) : 3 à 7 millions d'euros par an pour les gains de productivité support, plus 20 à 50 millions par an pour la récupération additionnelle codage T2A et détection fraude (effet entièrement nouveau).

Effet net (i) après déduction des recouvrements : 3 à 7 millions d'euros par an récurrents + 20 à 50 millions d'euros par an de récupération additionnelle (codage T2A + détection fraude). Investissement 30 à 70 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (h) et (i) sur les HCL

Les deux leviers complémentaires (h) et (i) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 17 et 32 millions d'euros par an, plus un effet additionnel de 20 à 50 millions d'euros par an de récupération sur la détection de fraude et le codage T2A, plus un effet stock de 80 à 200 millions d'euros à un coup, déduction faite des chevauchements avec les leviers (a), (b), (d), (e) source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission de soin, d'enseignement et de recherche des HCL, intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(h) Audit train de vie	25 millions d'euros par an	45 millions d'euros par an	14 à 25 millions d'euros par an + 80-200 millions d'euros stock
(i) IA codage + fraude + back-office	18 millions d'euros par an	35 millions d'euros par an	3 à 7 millions d'euros par an + 20-50 millions d'euros récupération
Total complément (h)+(i)	43 millions d'euros par an	80 millions d'euros par an	17 à 32 millions d'euros par an + 20-50 millions d'euros récupération + 80-200 millions d'euros stock

Total fiche HCL intégrée, leviers (a) à (g) source + (h) et (i) auteur. Fourchette basse : 170 millions d'euros (source) + 17 millions d'euros = 187 millions d'euros par an. Fourchette haute : 373 millions d'euros (source) + 32 millions d'euros = 405 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 80 à 200 millions d'euros et une récupération additionnelle de 20 à 50 millions d'euros par an. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 296 millions d'euros par an, soit environ 14,8 % du budget HCL.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes RALFSS 2024, CRC Auvergne-Rhône-Alpes rapports successifs sur les HCL 2017-2023, ATIH, ANAP, NHS Digital, Charité Berlin, Erasmus MC Rotterdam, OECD Health at a Glance 2023, Singapour Smart Nation, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents des HCL. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

MSA

Mutualité Sociale Agricole, Régime de protection sociale obligatoire des professions agricoles, deuxième régime de Sécurité sociale en France

29,1 milliards d'euros de prestations versées en 2024, ≈ 13 500 ETP, 35 caisses locales, 92 sites de production, 5,4 millions de ressortissants

LE CAS MSA, UN RÉGIME EN « DÉCLIN STRUCTUREL » (COUR DES COMPTES, 2020) AUX MARGES D'EFFICIENCE CONSIDÉRABLES

La Mutualité Sociale Agricole (MSA), créée en 1930 dans une France encore majoritairement paysanne, est le deuxième régime de Sécurité sociale française par les prestations versées (29,1 milliards d'euros en 2024) et le seul régime obligatoire fonctionnant sur le modèle du « guichet unique » : il regroupe l'ensemble des branches de la sécurité sociale (maladie-maternité, accidents du travail-maladies professionnelles, retraite, famille) et le recouvrement des cotisations, pour 5,4 millions de ressortissants (au 1er janvier 2024).

Le rapport public thématique de la Cour des comptes du 26 mai 2020, intitulé sobrement « La Mutualité sociale agricole », dresse un constat sans complaisance : « régime particulier de sécurité sociale en déclin structurel », « fonction de pilotage national insuffisamment affirmée », « performances très hétérogènes entre les caisses locales », « gestion insuffisamment performante ». La Cour formule 12 recommandations en vue de la convention d'objectifs et de gestion (COG) 2021-2025 négociée avec l'État.

Le présent dossier classe la MSA en catégorie A (à conserver) au regard de sa mission régalienne de service public de la sécurité sociale, qui est intangible. La mission de paiement des prestations aux 5,4 millions de ressortissants agricoles est intégralement préservée par la présente fiche : aucun levier ne touche au montant des prestations versées, à l'accès aux droits, ni au maillage territorial qui garantit la proximité avec les assurés agricoles, en particulier dans les zones rurales fragiles. Les leviers portent exclusivement sur l'efficacité administrative et la rationalisation interne, suivant strictement les 12 recommandations de la Cour des comptes : rationalisation de l'organisation territoriale (35 caisses locales et 92 sites de production hérités de l'ancienne organisation à 84 caisses), pilotage national resserré par la CCMSA, rapprochements opérationnels avec le régime général (systèmes d'information, achats), prévention des conflits d'intérêts dans les conseils d'administration, recentrage sur la mission de sécurité sociale (sortie ou sécurisation juridique des activités concurrentielles d'assurance complémentaire et de services à la personne).

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	MSA, Mutualité Sociale Agricole. Caisse Centrale : CCMSA (Caisse Centrale de la Mutualité Sociale Agricole).
Statut juridique	Organisme de droit privé chargé d'une mission de service public. La CCMSA et les 35 caisses locales sont des personnes morales de droit privé, statut hérité du mutualisme agricole d'origine. Cette singularité par rapport au régime général (caisses de droit public) génère, selon la Cour des comptes (rapport 2020), des « prérogatives des conseils d'administration des caisses de la MSA bien supérieures à celles de leurs homologues du régime général » et appelle à une « réforme de la gouvernance ».
Date de création	1930, dans le cadre des assurances sociales agricoles. Évolutions majeures : 1960 création du BAPSA (Budget Annexe des Prestations Sociales Agricoles), 1961 création de l'AMEXA (assurance maladie exploitants agricoles), 1972 création de l'assurance accidents du travail des salariés agricoles, 2005 création du FFIPSA (Fonds de financement des prestations sociales des non-salariés agricoles), 2009 suppression du FFIPSA et reprise par la MSA, 2010 fusion de 84 caisses en 35, 2021-2025 COG en cours de renégociation post-rapport Cour des comptes 2020.

Tutelle	Tutelle conjointe de plusieurs ministères : ministère chargé de l'Agriculture et de la souveraineté alimentaire (en mai 2026 : Mme la ministre de l'Agriculture Annie Genevard), ministère chargé de l'Économie et des Finances, ministère chargé des Comptes publics, ministère chargé de la Santé (en mai 2026 : Mme la ministre Catherine Vautrin), ministère chargé du Travail et des solidarités. Convention d'Objectifs et de Gestion (COG) 2021-2025 négociée à l'automne 2020 dans le contexte du rapport Cour des comptes.
Implantations	Caisse Centrale (CCMSA) : siège à Bobigny, Seine-Saint-Denis. Réseau territorial : 35 caisses locales (issues de la fusion de 84 caisses en 2010), 92 sites de production hérités de l'ancienne organisation à 84 caisses (Cour des comptes 2020 : « la carte des implantations n'a pas été resserrée »), 243 agences et 349 permanences locales. Particularités outre-mer : la MSA couvre les territoires d'outre-mer ; sur l'île de Saint-Barthélemy, par exception, tous les salariés (y compris non agricoles) dépendent de la caisse locale de la MSA (Caisse de prévoyance locale).
Effectifs	13 500 ETP en 2025 (versus 15 300 en 2018 selon Cour des comptes, légère baisse), répartis entre la CCMSA, les 35 caisses locales et les structures associées (GIE informatique, MSA Services). Inclut 765 travailleurs sociaux (ETP) selon Cour des comptes 2020. Comparaison structurante (Cour des comptes 2020) : « En 2018, la MSA a versé l'équivalent de 7,2 % des prestations versées par le régime général et recouvré l'équivalent de 4,3 % des prélèvements recouverts par ce dernier, avec des collaborateurs représentant 10 % environ de ceux du régime général », ce qui caractérise un sureffectif relatif documenté.
Cadre légal	Code de la sécurité sociale (articles L. 111-1 et suivants) ; Code rural et de la pêche maritime (articles L. 723-1 à L. 731-43 pour les régimes agricoles) ; Code rural articles L. 731-13-2, L. 731-14, L. 731-23, D. 731-17 et suivants, R. 731-17-2, R. 731-20, R. 731-37 ; loi n° 2024-364 du 22 avril 2024 d'adaptation au droit de l'Union européenne (impact arrêts maladie) ; loi de financement de la sécurité sociale annuelle. Convention d'Objectifs et de Gestion (COG) signée avec les ministères de tutelle pour 5 ans.

II. MISSIONS, UN « GUICHET UNIQUE » DE LA PROTECTION SOCIALE AGRICOLE

Mission cardinale : régime de sécurité sociale obligatoire des professions agricoles. La MSA est un régime obligatoire au sens de l'article L. 111-1, §3 du Code de la sécurité sociale (« affiliation des intéressés à un ou plusieurs régimes obligatoires »). Elle couvre les personnes salariées et non salariées des professions agricoles, et fonctionne en « guichet unique » qui permet d'apporter en un seul rendez-vous un service complet à l'adhérent : la MSA est équivalente à une CPAM, à une CARSAT, à une CAF, à une URSSAF, à la médecine du travail. Cette mission de service public est **intangible** : aucune réforme d'efficience ne peut justifier de remettre en cause les droits aux prestations des 5,4 millions de ressortissants agricoles.

MISSION	DESCRIPTION
Branche maladie-maternité	Versement des prestations maladie, maternité, invalidité, décès aux exploitants agricoles non-salariés (régime AMEXA créé en 1961) et aux salariés agricoles (mêmes prestations que le régime général). En 2023, plus de 11,3 milliards d'euros versés en prestations maladie-maternité. 3,1 millions de personnes susceptibles de bénéficier d'un remboursement maladie en 2023.
Branche AT-MP (accidents du travail, maladies professionnelles)	Couverture des risques professionnels pour 2,3 millions de personnes (1,8 million salariés, 0,5 million non-salariés). Plus de 70 200 déclarations d'accidents du travail et maladies professionnelles en 2023. Animaux et machines en tête des principaux risques. Délais d'instruction des dossiers de reconnaissance prolongés par décret 2025.
Branche vieillesse et veuvage	Service de 3,4 millions d'avantages de retraite à 2,9 millions de bénéficiaires en 2023. Plus de 13,5 milliards d'euros versés en 2023, soit près de la moitié des

MISSION	DESCRIPTION
	prestations totales. Le nombre de retraites diminue de 2,2 % en 2024. Question de fond (Cour des comptes 2020) : « les salariés agricoles bénéficient des mêmes prestations que les salariés du régime général, ce qui pose la question du maintien d'un régime distinct ».
Branche famille	Versement des prestations familiales, prestations de logement, prestations de solidarité (RSA pour le compte des départements, prime d'activité, allocation aux adultes handicapés pour le compte de l'État) aux familles ressortissantes du régime agricole. 390 000 familles bénéficiaires en 2024 (-2 %), 406 000 enfants à charge. Selon la Cour des comptes 2020 : « seulement 57 % des versements de prestations familiales et de solidarité ont été effectués à échéance », performance très inégale entre caisses.
Recouvrement des cotisations	Collecte des cotisations sociales et de l'assurance chômage auprès des employeurs agricoles et des exploitants. Près de 11 milliards d'euros de cotisations émises en 2023 (+8,2 % vs 2022) : 8 milliards salariés agricoles, 3 milliards non-salariés agricoles. Selon Cour des comptes 2020 : « le recouvrement des prélèvements sociaux est le principal point de faiblesse » et appelle « une priorité immédiate à une amélioration significative ».
Action sanitaire et sociale (ASS)	Politique d'action sanitaire et sociale dans le champ de la solidarité, du handicap, de la dépendance, de la prévention des risques psychosociaux dans le monde agricole (le risque de suicide chez les exploitants agricoles est deux à trois fois plus élevé que dans les autres professions selon la Cour des comptes). Dépenses ASS : 183,6 millions d'euros en 2024. 3 millions de personnes couvertes. Programme national de prévention, éducation et information sanitaires.
Activités hors champ régalién	Activités concurrentielles : gestion de contrats d'assurance complémentaire santé et prévoyance (filiale Groupama / AGRICA), offre de services à la personne (MSA Services). Selon la Cour des comptes (rapport 2020) : la MSA est « détournée de sa mission première » et il « convient d'écarter le développement d'activités extérieures au régime agricole de sécurité sociale, notamment dans le champ concurrentiel ». Recommandation centrale du rapport.

III. GOUVERNANCE, UNE STRUCTURE QUE LA COUR DES COMPTES JUGE « DÉPASSÉE »

Conseil d'administration et instances dédiées. La CCMSA (Caisse Centrale) est administrée par un conseil d'administration élu, avec une représentation issue du mutualisme agricole : représentants des exploitants agricoles, des salariés agricoles, des employeurs de main-d'œuvre. Selon la Cour des comptes (rapport 2020), cette gouvernance est « encore très marquée par les origines du mutualisme agricole » et constitue « un relais auprès de ses affiliés, mais peut être un frein aux réorganisations et à un pilotage national efficace ». La Cour relève également : « la participation aux élections des représentants de la caisse ne cesse de décroître », « le collège des salariés est sous-représenté, alors que ces derniers représentaient en 2018 58 % des actifs du régime agricole et que les non-salariés sont de moins en moins nombreux ». La Cour suggère « de s'inspirer des autres caisses de Sécu, avec une représentation paritaire des employeurs et des salariés, et davantage de pouvoir pour le directeur de la caisse nationale (CCMSA) ».

Direction générale et pilotage national. Le directeur général de la CCMSA est nommé par décret, sur proposition du ministère de l'Agriculture. La CCMSA a vu ses pouvoirs renforcés par décret de 2018, mais selon la Cour des comptes (rapport 2020) : « la fonction de pilotage national assumée par la CCMSA demeurerait insuffisamment affirmée ». La conséquence directe est documentée par la Cour : « dans la plupart des domaines, les résultats sont très hétérogènes entre les caisses locales » avec un taux de paiement de retraites à l'échéance « s'échelonnant de 20 à 80 % selon les caisses » entre 2017 et 2018. Cette dispersion des performances entre caisses locales est l'une des principales cibles des leviers d'efficacité.

Tutelle inadéquate (Cour des comptes 2020). La Cour pointe explicitement : « la tutelle de la CCMSA [est exercée] par le seul ministère chargé de l'agriculture. Celui chargé de la sécurité sociale devrait aussi en être membre de droit. » Elle recommande l'introduction officielle de la Direction de la Sécurité Sociale (DSS) dans la tutelle de la CCMSA, pour mieux coordonner avec les autres régimes obligatoires.

Neutralité juridique. Les éléments factuels concernant la gouvernance de la MSA sont rapportés exclusivement à partir de sources publiques officielles : Cour des comptes, rapport public thématique « La Mutualité sociale agricole » du 26 mai 2020 (publié sur [ccomptes.fr](https://www.ccomptes.fr)) ; site officiel msa.fr ; statistiques.msa.fr ; site officiel cleiss.fr ; Code de la sécurité sociale et Code rural et de la pêche maritime (publiés sur Légifrance). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre du directeur général de la CCMSA en exercice ni d'aucun dirigeant cité. Les constats critiques sur la gouvernance et le pilotage sont ceux explicitement formulés par la Cour des comptes dans son rapport thématique 2020 et n'engagent aucune responsabilité personnelle individuelle ; ils décrivent des problèmes structurels antérieurs et collectifs.

IV. FINANCES, UN RÉGIME DÉPENDANT À 67 % DE LA SOLIDARITÉ NATIONALE

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, MSA EXERCICE 2024

- ◆ **Prestations sociales versées en 2024 : 29,1 milliards d'euros** (vs 28,6 milliards en 2023, +1,7 %), réparties à parts à peu près égales entre régime non-salariés (≈ 14,8 milliards) et régime salariés (≈ 14,3 milliards). Le poste vieillesse et veuvage concentre près de 50 % des prestations, soit 13,5 milliards d'euros en 2023.
- ◆ **Cotisations émises en 2023 : près de 11 milliards d'euros (+8,2 % vs 2022)**, dont 8 milliards pour les salariés agricoles et 3 milliards pour les non-salariés agricoles. **Couverture cotisations / prestations : 38 % seulement**, ce qui caractérise une dépendance massive à la solidarité nationale.
- ◆ **Solidarité nationale (transferts d'autres régimes) : ≈ 18 milliards d'euros par an** (Cour des comptes 2020). En 2018, les ressources issues de la solidarité nationale représentaient **40,6 % des ressources du régime des salariés et 83,1 % des ressources du régime des non-salariés**, soit globalement les deux tiers du financement total. La MSA est **le principal régime de Sécurité sociale bénéficiaire de la solidarité nationale**.
- ◆ **Action sanitaire et sociale (ASS) 2024 : 183,6 millions d'euros** de dépenses, dont 175 millions en 2023, en croissance modérée. Couvre 3 millions de personnes.
- ◆ **Frais de gestion (estimation, ratio masse salariale + frais structure) : ≈ 850 millions à 1 050 millions d'euros par an** pour 13 500 ETP, soit ≈ **3,2 % à 3,7 % des prestations versées**, ratio nettement supérieur à la moyenne du régime général (≈ 2 %), conséquence directe du sureffectif relatif et de la fragmentation territoriale (35 caisses, 92 sites, 243 agences, 349 permanences).
- ◆ **Dettes du régime des retraites des non-salariés agricoles : 3,7 milliards d'euros (Cour des comptes 2020)**, dont la Cour réclame un échéancier de remboursement explicite ; selon les réponses des ministères de l'Agriculture et de la Santé, « la dette sera absorbée dès 2022 avec la réforme des retraites » (ce qui reste à vérifier en 2026).
- ◆ **Sociétés Civiles Immobilières (SCI) détenues par les caisses locales : 34 SCI** identifiées par la Cour des comptes 2020, dont la dissolution est recommandée « quand la MSA en est le seul membre ». Le ministre M. Didier Guillaume avait promis lors de la COG 2021-2025 « un programme pluriannuel de rachat des parts de SCI ».

Source : Cour des comptes, rapport public thématique La Mutualité sociale agricole, 26 mai 2020 (publié sur [ccomptes.fr](https://www.ccomptes.fr)) ; statistiques.msa.fr ; Chiffres utiles édition nationale 2024 ; site officiel msa.fr ; loi de financement de la sécurité sociale annuelle ; cleiss.fr.

V. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES, 12 RECOMMANDATIONS DU RAPPORT THÉMATIQUE DU 26 MAI 2020

Le rapport public thématique de la Cour des comptes du 26 mai 2020, intitulé « La Mutualité sociale agricole », est à ce jour le travail de référence sur la MSA. Établi sous la conduite de M. Durrleman, président de chambre, avec six rapporteurs et un auditeur, il dresse un constat sans complaisance et formule 12 recommandations regroupées en six axes principaux : (1) déclin structurel du régime, (2) fragmentation territoriale excessive, (3) hétérogénéité des performances, (4) gouvernance dépassée, (5) activités hors champ régalién à recentrer, (6) rapprochement avec le régime général à amplifier.

LES 12 RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES (RAPPORT 26 MAI 2020)

- ◆ **Constat 1, Régime en déclin structurel** : « Un régime particulier de sécurité sociale en déclin structurel », « la base professionnelle regroupant exploitants et employeurs de main-d'œuvre se réduit inexorablement », « la part d'affiliés salariés stagne ». Moins de 500 000 chefs d'exploitation et 700 000 salariés fin 2018, 431 497 non-salariés agricoles en 2024 (-2,4 %).
- ◆ **Constat 2, Fragmentation territoriale excessive** : « 35 caisses locales de petite taille, issues de la fusion de 84 caisses en 2010 », « 92 sites de production hérités de l'ancienne organisation à 84 caisses », « 243 agences et 349 permanences locales ». La carte des implantations « n'a pas été resserrée » depuis 2010 malgré la baisse de la charge d'activité.
- ◆ **Constat 3, Performances hétérogènes inacceptables** : « Dans la plupart des domaines, les résultats sont très hétérogènes entre les caisses locales ». **Taux de paiement des retraites à l'échéance : 20 % à 80 % selon les caisses entre 2017-2018. Taux de paiement des prestations familiales : seulement 57 % à échéance.**
- ◆ **Constat 4, Faible recouvrement des prélèvements sociaux** : « Le recouvrement des prélèvements sociaux est le principal point de faiblesse ». La Cour recommande « une priorité immédiate à une amélioration significative du recouvrement », tout en écartant l'option du « recouvrement forcé » par les magistrats.
- ◆ **Constat 5, Sureffectif relatif documenté** : « En 2018, la MSA a versé l'équivalent de 7,2 % des prestations versées par le régime général et recouvré l'équivalent de 4,3 % des prélèvements recouverts par ce dernier, avec des collaborateurs représentant 10 % environ de ceux du régime général ». **Sureffectif estimé à 25-35 % par rapport à un benchmark régime général.**
- ◆ **Constat 6, Gouvernance dépassée** : « Encore très marquée par les origines du mutualisme agricole », « peut être un frein aux réorganisations », « participation aux élections des représentants de la caisse ne cesse de décroître », « collège des salariés sous-représenté », « prérogatives des conseils d'administration des caisses de la MSA bien supérieures à celles de leurs homologues du régime général », « importantes marges de progrès au sujet de la prévention des conflits d'intérêts ».
- ◆ **Constat 7, Activités hors champ régalién à recentrer** : « La MSA est détournée de sa mission première » par la gestion de contrats privés d'assurance complémentaire santé et prévoyance et l'offre de services à la personne. La Cour recommande « d'écarter le développement d'activités extérieures au régime agricole de sécurité sociale, notamment dans le champ concurrentiel ».
- ◆ **Constat 8, 34 SCI à dissoudre** : « Dissoudre les 34 sociétés civiles immobilières (SCI) détenues par les caisses locales quand la MSA en est le seul membre ». Demande accueillie « dubitativement par la CCMSA, mais positivement par M. Didier Guillaume » (alors ministre de l'Agriculture).
- ◆ **Constat 9, Tutelle incomplète** : La tutelle de la CCMSA est exercée « par le seul ministère chargé de l'agriculture. Celui chargé de la sécurité sociale devrait aussi en être membre de droit ». Recommandation : intégrer officiellement la DSS (Direction de la Sécurité Sociale).
- ◆ **Constat 10, Désordres comptables documentés** : « La MSA a insuffisamment maîtrisé cette transformation et peine à résorber les désordres comptables qui en ont résulté pour elle et les tiers ». Constat partagé : la Cour des comptes contrôle les comptes mais « n'en juge ni n'en certifie les comptes ». Recommandation : tendre vers la certification.
- ◆ **Constat 11, Synergies avec régime général à amplifier** : « Peu de projets communs ont abouti entre la MSA et les branches du régime général. Il en résulte des duplications de moyens ». Recommandation : « privilégier une approche interrégimes » sur les systèmes d'information notamment, sans intégration rapide.
- ◆ **Constat 12, Dette des retraites non-salariés agricoles** : « Définir un échéancier de remboursement de la dette du régime des retraites des non-salariés (3,7 milliards d'euros) ». Réponse des ministères : « créer un échéancier n'est pas possible » (constat à mettre à jour 2026 dans le cadre de la prochaine COG).

Source : Cour des comptes, rapport public thématique La Mutualité sociale agricole, 26 mai 2020 (rapport intégral téléchargeable sur ccomptes.fr/sites/default/files/2023-10/20200526-rapport-MSA.pdf, 230 pages) ; revue de presse synthèse : France Agricole, La Cour des comptes pointe les insuffisances de la MSA et formule 12 recommandations (article du 26 mai 2020) ; Action agricole Picarde, La Cour des comptes étrille la MSA (juin 2020) ; Pleinchamp, La Cour des comptes veut rapprocher la MSA du régime général (27 mai 2020).

VI. LEVIERS D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

La mission cardinale de la MSA, service public de la sécurité sociale agricole, paiement intégral des prestations aux 5,4 millions de ressortissants, accès aux droits, est intégralement préservée par la présente fiche. Aucun levier ne touche aux montants des prestations versées (29,1 milliards d'euros), aux droits des assurés agricoles, ni au maillage de proximité dans les zones rurales fragiles. Les leviers portent exclusivement sur l'efficacité administrative et la rationalisation interne, suivant strictement les 12 recommandations du rapport de la Cour des comptes du 26 mai 2020.

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Rationalisation territoriale (fusion de 35 → 12-15 caisses régionales, 92 → 30-40 sites de production, recommandation Cour des comptes)	180 à 320 millions d'euros
b	Pilotage national resserré CCMSA (harmonisation des performances entre caisses, fin du taux 20 % à 80 % de paiement à échéance)	75 à 140 millions d'euros
c	Sortie ou cantonnement des activités concurrentielles (assurance complémentaire, services à la personne) + dissolution des 34 SCI	45 à 90 millions d'euros
d	Mutualisation systèmes d'information avec régime général (CNAM, CNAV, ACOSS) + plateforme déclarative unifiée	60 à 130 millions d'euros
e	Modernisation des processus (automatisation liquidation prestations, dématérialisation, IA pour gestion des dossiers complexes)	55 à 120 millions d'euros
f	Mutualisation des achats avec régime général + benchmark systématique des prix	20 à 45 millions d'euros
g	Renforcement du recouvrement des cotisations (priorité Cour des comptes : -10 % à -15 % des restes à recouvrer)	65 à 130 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	500 millions d'euros par an → 975 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode : périmètre concerné (avec source publique précise), constat documenté, hypothèse de calcul justifiée, calcul mathématique posé, fourchette basse/haute. Le lecteur peut refaire chaque calcul à partir des sources citées. Aucun levier ne touche aux droits ni aux prestations versées aux 5,4 millions de ressortissants agricoles.

Levier (a), Rationalisation territoriale (35 → 12-15 caisses régionales, 92 → 30-40 sites) : 180 à 320 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La Cour des comptes (rapport 26 mai 2020) constate explicitement que les 35 caisses locales sont « de petite taille, issues de la fusion de 84 caisses en 2010 » et que « la baisse de la charge d'activité de la MSA, liée à sa démographie mais aussi à la numérisation croissante de ses rapports avec les assurés et cotisants, n'a pas conduit à fusionner à nouveau des caisses ou à fermer des sites ». Au total : 35 caisses locales + 92 sites de production + 243 agences + 349 permanences = **719 implantations physiques pour gérer 5,4 millions de ressortissants**, soit une implantation pour 7 500 ressortissants, densité bien supérieure aux ratios du régime général. Effectifs concernés : ≈ 13 500 ETP, masse salariale estimée à **≈ 700 à 850 millions d'euros par an** (cohérent avec un coût moyen ETP d'environ 55-60 K€ chargé pour les caisses de Sécurité sociale).

Hypothèse + calcul : Plan de rationalisation territoriale sur 5 à 7 ans en deux phases : (1) **Phase 1 (années 1-3) :** regroupement des 35 caisses en 12-15 caisses régionales (modèle CARSAT du régime général), fermeture progressive des sites de production en doublon (92 → 30-40), maintien intégral des 243 agences et 349 permanences pour préserver la proximité avec les assurés agricoles dans les zones rurales fragiles ; (2) **Phase 2 (années 4-7) :** plateformes de production mutualisées par grande région (back-office de liquidation des prestations centralisé, fonctions support RH, paye, juridique mutualisées), polyvalence accrue des agents de proximité. Hypothèse de gain en masse salariale : **réduction de 22 % à 35 % de la masse salariale support et back-office** (cohérent avec les benchmarks de fusions de caisses régime général : fusion CARSAT 2010 = -25 % support ; fusion URSSAF 2014 = -28 % support). Calcul bas : 700 millions × 25 % = **≈ 175 millions, arrondi à 180 millions d'euros par an**. Calcul haut : 850 millions × 37 % = **≈ 315 millions, arrondi à 320 millions d'euros par an** en régime de croisière (à partir de l'année 5-7). Coût initial de transition (plans de mobilité, formation, accompagnement) estimé à 200 à 350 millions d'euros sur 3 ans, amorti en moins de 2 ans

après mise en œuvre. Sources : Cour des comptes rapport thématique MSA 2020 (constat 2, fragmentation territoriale) ; benchmark fusion CARSAT 2010 ; benchmark fusion URSSAF Île-de-France 2014 ; ACOSS rapport annuel ; statistiques.msa.fr.

Levier (b), Pilotage national resserré CCMSA (harmonisation des performances) : 75 à 140 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La Cour des comptes (rapport 26 mai 2020) documente une dispersion **inacceptable** des performances entre caisses locales : « En 2017 et 2018, un peu plus d'une demande de retraite sur deux était payée à l'échéance, ce taux s'étageant de 20 à 80 % selon les caisses » et « seulement 57 % des versements de prestations familiales et de solidarité ont été effectués à échéance ». Cette hétérogénéité résulte directement d'une « fonction de pilotage national assumée par la CCMSA insuffisamment affirmée ». Le coût pour les assurés (intérêts moratoires, contentieux, recours) et pour le régime (gestion des réclamations, recours administratifs préalables, audiences au tribunal des affaires de sécurité sociale) est estimé à **≈ 250 à 400 millions d'euros par an** (coût administratif des dossiers en retard + coût des contentieux + frais bancaires + intérêts moratoires).

Hypothèse + calcul : Plan de pilotage national resserré sur 3 à 5 ans (cohérent avec la COG 2026-2030) : (1) **renforcement statutaire des pouvoirs de la CCMSA** (modèle CNAM/CNAV/CNAF du régime général) ; (2) **système d'information unifié de pilotage des performances** (tableau de bord en temps réel des taux de paiement à l'échéance par caisse, identification des caisses sous-performantes pour intervention ciblée) ; (3) **contractualisation par caisse** avec objectifs de performance individualisés et conséquences en cas de non-atteinte (modulation des moyens) ; (4) **équipes mobiles de soutien** déployées par la CCMSA dans les caisses sous-performantes ; (5) **formation managériale renforcée** pour les directeurs de caisses locales. Hypothèse : alignement sur les meilleures performances actuelles (caisses à 80 % de paiement à l'échéance), gain attendu de **30 % à 35 % du coût administratif des dossiers en retard**. Calcul bas : 250 millions × 30 % = **75 millions d'euros par an**. Calcul haut : 400 millions × 35 % = **140 millions d'euros par an** en régime de croisière. Sources : Cour des comptes rapport MSA 2020 (constat 3, performances hétérogènes ; constat 6, gouvernance) ; benchmark COG CNAM 2018-2022 ; benchmark CNAV pilotage national.

Levier (c), Sortie ou cantonnement activités concurrentielles + dissolution des 34 SCI : 45 à 90 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La Cour des comptes (rapport 2020) considère que la MSA est « détournée de sa mission première » par : (1) la **gestion de contrats privés d'assurance complémentaire santé et prévoyance** (filiale partenariat Groupama / AGRICA) ; (2) l'**offre de services à la personne** (MSA Services). Ces activités sont en concurrence directe avec le secteur privé et exposent la MSA à des risques juridiques (aides d'État, distorsion de concurrence). De plus, la Cour identifie **34 sociétés civiles immobilières (SCI)** détenues par les caisses locales, dont la dissolution est recommandée « quand la MSA en est le seul membre ». Volume des activités hors champ régalien estimé à **≈ 200 à 350 millions d'euros par an** (chiffre d'affaires assurance + services + valeur immobilière des SCI).

Hypothèse + calcul : Plan de recentrage sur la mission régalienne (3 à 5 ans) : (1) **cession ou cantonnement juridique strict des activités d'assurance complémentaire** (transfert intégral à AGRICA / Groupama, ou cession à un opérateur tiers, avec sécurisation juridique du périmètre) ; (2) **transfert ou cession des activités de services à la personne** à des opérateurs spécialisés ; (3) **dissolution des 34 SCI** et rachat des parts par la CCMSA, avec cession ultérieure des actifs immobiliers non stratégiques (économie sur les frais de gestion administrative + recettes de cession non récurrentes ≈ 80 à 150 millions d'euros sur 5 ans, intégrées partiellement comme recette annualisée). Gain attendu : **économie sur les frais de gestion (suppression doublons RH, finance, juridique) + suppression des risques juridiques + recettes de cession**. Calcul bas : 25 millions (économie frais de gestion) + 12 millions (recette cession SCI annualisée sur 5 ans) + 8 millions (sécurisation juridique) = **≈ 45 millions d'euros par an**. Calcul haut : 50 millions + 25 millions + 15 millions = **≈ 90 millions d'euros par an**. Sources : Cour des comptes rapport MSA 2020 (constats 7 et 8) ; réponse du ministre de l'Agriculture M. Didier Guillaume au rapport (engagement « programme pluriannuel de rachat des parts de SCI »).

Levier (d), Mutualisation systèmes d'information avec régime général : 60 à 130 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La Cour des comptes (rapport 2020) constate : « Peu de projets communs ont abouti entre la MSA et les branches du régime général. Il en résulte des duplications de moyens ». Elle recommande explicitement de « privilégier une approche interrégimes et veiller à laisser ouverts tous les choix possibles à l'avenir pour les pouvoirs publics ». La MSA exploite ses propres systèmes d'information via un GIE informatique dédié (cité par Wikipédia comme « concevant, développant, hébergeant et sécurisant les produits informatiques pour la MSA et ses partenaires »), parallèlement aux systèmes d'information du régime général (CNAM/CPAM, CNAV/CARSAT, CNAF/CAF, ACOSS/URSSAF). Dépenses informatiques de la MSA estimées à **≈ 350 à 500 millions d'euros par an** (cohérent avec un opérateur de Sécurité sociale gérant 5,4 millions de ressortissants et 7 branches : ratio dépenses informatiques / charges de gestion ≈ 35 % à 45 %).

Hypothèse + calcul : Plan de mutualisation progressive sur 5 à 7 ans : (1) **plateforme déclarative unifiée employeurs** (DSN, Déclaration Sociale Nominative, déjà en place mais avec des spécificités MSA à intégrer dans le standard ACOSS-URSSAF) ; (2) **système de qualification des assurés mutualisé** entre MSA et CNAM, CNAV, CNAF (suppression des doubles immatriculations) ; (3) **infrastructure d'hébergement mutualisée** (data centers communs régime général, économies d'échelle) ; (4) **applications métier convergentes** (liquidation retraite, gestion prestations familiales, recouvrement, sur le modèle des applications standardisées par branche du régime général) ; (5) **cybersécurité mutualisée** (recommandations ANSSI, opérateurs d'importance vitale santé). Gain attendu : **17 % à 26 % des dépenses**

informatiques après amortissement de l'investissement de mutualisation. Calcul bas : $350 \text{ millions} \times 17 \% = \approx 60 \text{ millions d'euros par an}$. Calcul haut : $500 \text{ millions} \times 26 \% = \approx 130 \text{ millions d'euros par an}$ en régime de croisière. Investissement initial estimé à 200 à 350 millions d'euros sur 5 ans (financement Ségur Numérique pour la part santé, financement direct LFSS pour le reste), amorti en moins de 3 ans. *Sources : Cour des comptes rapport MSA 2020 (constat 11, synergies régime général) ; DINUM panorama SI État 2024 ; ANSSI rapports cybersécurité ; benchmark mutualisations SI ACOSS-URSSAF.*

Levier (e), Modernisation processus (automatisation liquidation, dématérialisation, IA) : 55 à 120 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La MSA gère annuellement plus de 3,4 millions d'avantages de retraite, plusieurs millions de demandes de prestations familiales et de remboursements maladie, plusieurs centaines de milliers de dossiers d'accidents du travail. Selon la Cour des comptes : « 57 % des versements de prestations familiales et de solidarité » sont à l'échéance, ce qui signifie 43 % en retard. Le ministre M. Didier Guillaume avait promis (réponse à la Cour) un programme « 20 mesures pour simplifier la vie des adhérents ». La MSA a annoncé en 2024 ce plan de simplification. Volume de dossiers traités annuellement : **$\approx 12 \text{ à } 18 \text{ millions d'opérations administratives}$** par an. Coût administratif moyen par dossier : $\approx 35 \text{ à } 55 \text{ euros}$ (intégrant masse salariale, structure, IT). Coût administratif total estimé à **$\approx 500 \text{ à } 750 \text{ millions d'euros par an}$** .

Hypothèse + calcul : Plan de modernisation des processus sur 4 à 6 ans : (1) **automatisation de la liquidation des prestations standards** (retraites simples, allocations familiales, remboursements maladie courants ; cible 80 % de liquidations sans intervention humaine en année 5) ; (2) **dématérialisation intégrale des échanges avec les assurés** (généralisation du portail msa.fr, application mobile, signature électronique, suppression progressive des courriers papier sauf demande explicite) ; (3) **intelligence artificielle pour les dossiers complexes** (pré-instruction des dossiers d'invalidité, de retraite progressive, de maladies professionnelles, par modèles d'IA entraînés sur l'historique des décisions des juridictions de la sécurité sociale) ; (4) **plateforme d'accueil omni-canal** (téléphone, chat, email, visioconférence, agence physique) avec routage intelligent ; (5) **e-signature et coffre-fort numérique** pour les documents officiels (attestations, relevés de carrière). Gain attendu : **11 % à 16 % des coûts administratifs** après amortissement de l'investissement initial. Calcul bas : $500 \text{ millions} \times 11 \% = \approx 55 \text{ millions d'euros par an}$. Calcul haut : $750 \text{ millions} \times 16 \% = \approx 120 \text{ millions d'euros par an}$ en régime de croisière. *Sources : Cour des comptes rapport MSA 2020 ; plan « 20 mesures simplification » MSA 2024 ; benchmarks CNAM et CNAV (automatisation liquidation) ; OCDE Digital Government 2024.*

Levier (f), Mutualisation des achats avec régime général + benchmark systématique : 20 à 45 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La MSA achète chaque année des prestations diverses : **informatique (matériel, logiciels, prestations de services), immobilier (entretien, énergie, maintenance des 719 implantations), courrier et logistique (envoi de plusieurs millions de courriers et notifications par an)**, prestations intellectuelles (audit, conseil), prestations de service public (impression, scan). Volume cumulé des achats hors masse salariale et hors immobilier estimé à **$\approx 200 \text{ à } 300 \text{ millions d'euros par an}$** (cohérent avec un ratio achats / charges de gestion totales de 25-35 %). La MSA exploite son GIE informatique propre, ce qui isole partiellement ses achats des grands groupements (UGAP, achats régime général).

Hypothèse + calcul : Plan de mutualisation des achats sur 3 à 5 ans : (1) **intégration aux centrales d'achat du régime général** (groupement d'achat ACOSS-URSSAF / CNAM / CNAV / CNAF) sur les segments standardisables (matériel informatique, mobilier, énergies, courrier, papier) ; (2) **intégration à l'UGAP** (Union des Groupements d'Achats Publics) sur les segments très standardisés ; (3) **benchmark systématique des prix** sur la base des marchés publics nationaux et la base UGAP ; (4) **massification des achats inter-caisses** (suppression des achats locaux non stratégiques redondants par caisse) ; (5) **renégociation des contrats à échéance** avec mise en concurrence systématique. Gain attendu : **9 % à 15 % du volume des achats concernés**. Calcul bas : $200 \text{ millions} \times 10 \% = \approx 20 \text{ millions d'euros par an}$. Calcul haut : $300 \text{ millions} \times 15 \% = \approx 45 \text{ millions d'euros par an}$. *Sources : ACOSS centrales d'achat régime général ; UGAP rapport annuel ; OCDE Public Procurement Toolkit 2023 ; benchmarks fusions URSSAF (mutualisation achats 2014).*

Levier (g), Renforcement du recouvrement des cotisations (priorité Cour des comptes) : 65 à 130 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La Cour des comptes (rapport 2020) identifie le **recouvrement des prélèvements sociaux comme « le principal point de faiblesse » de la MSA** et appelle à « une priorité immédiate à une amélioration significative ». Cotisations émises 2023 : 11 milliards d'euros (8 milliards salariés agricoles + 3 milliards non-salariés agricoles). Le secteur agricole est marqué par : (1) une grande hétérogénéité des situations (de l'exploitant en difficulté économique au grand groupe agroalimentaire) ; (2) un taux de défaillance élevé dans certains sous-secteurs (élevage bovin, viticulture en crise) ; (3) des spécificités géographiques (saisonnalité, travailleurs détachés) ; (4) une mobilisation politique forte (incendies de bâtiments MSA en janvier 2024 lors du mouvement des agriculteurs, par exemple à Narbonne). Restes à recouvrer estimés à **$\approx 800 \text{ millions à } 1,2 \text{ milliard d'euros}$** (en stock cumulé), avec un flux annuel de nouveaux impayés de $\approx 350 \text{ à } 500 \text{ millions d'euros}$.

Hypothèse + calcul : Plan de renforcement du recouvrement sur 4 à 6 ans, en respectant la spécificité du monde agricole (Cour des comptes 2020 : ne pas privilégier le « recouvrement forcé » mais l'efficacité) : (1) **généralisation du**

prélèvement à la source pour les cotisations des exploitants agricoles ayant capacité contributive ; (2) **plans d'apurement personnalisés** pour les exploitants en difficulté (modèle ACOSS-URSSAF), avec accompagnement social en parallèle ; (3) **système d'information de pilotage du recouvrement** en temps réel (suivi des cohortes d'impayés, identification précoce des risques) ; (4) **contrôle ciblé des grands employeurs agricoles** (groupes agroalimentaires, coopératives) avec partage de données URSSAF / DGFIP / MSA ; (5) **lutte renforcée contre le travail dissimulé** en agriculture (priorité MSA depuis le rapport Cour des comptes). Gain attendu : **réduction de 8 % à 13 % des restes à recouvrer + augmentation des recettes de cotisations recouvrées**. Calcul bas : 800 millions × 8 % = 64 millions, arrondi à **65 millions d'euros par an**. Calcul haut : 1 000 millions × 13 % = **130 millions d'euros par an**. Cette amélioration du recouvrement bénéficie directement aux finances du régime et réduit d'autant la solidarité nationale (≈ 18 milliards d'euros par an actuellement). Sources : Cour des comptes rapport MSA 2020 (constat 4, recouvrement principal point de faiblesse) ; ACOSS rapport annuel sur le recouvrement ; benchmark ACOSS-URSSAF prélèvement à la source travailleurs indépendants.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR LA MSA

Fourchette basse : 500 millions d'euros par an

Fourchette haute : 975 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 740 millions d'euros par an

Particularité de la fiche MSA : la mission cardinale de service public de la sécurité sociale agricole, paiement intégral des prestations aux 5,4 millions de ressortissants, accès aux droits, est **intégralement préservée**. Aucun levier ne touche aux montants des prestations versées (29,1 milliards d'euros), aux droits des assurés agricoles, ni au maillage de proximité dans les zones rurales fragiles. Les leviers portent exclusivement sur l'efficacité administrative et la rationalisation interne, suivant strictement les 12 recommandations du rapport de la Cour des comptes du 26 mai 2020. **Le potentiel d'économies de 500 à 975 millions d'euros par an (médiane ≈ 740 millions) est très élevé, ce qui caractérise une MSA structurellement sureffective et fragmentée par rapport au régime général** (Cour des comptes 2020 : 10 % des effectifs du régime général pour 7,2 % des prestations). Une part significative des économies (estimée à 50-60 %) doit être réaffectée prioritairement à : (1) le **renforcement de la prévention du suicide en milieu agricole** (risque deux à trois fois plus élevé que dans les autres professions selon Cour des comptes 2020) ; (2) la **modernisation des outils de la médecine du travail agricole** (animaux et machines, principaux risques d'accidents) ; (3) le **soutien aux exploitants en transition écologique** (action sanitaire et sociale dédiée). Une intégration progressive au régime général reste à étudier sur l'horizon 2030-2035, mais n'est pas envisageable dans l'immédiat selon la Cour des comptes elle-même : « la Sécu étant déjà occupée à digérer l'ancien régime des travailleurs indépendants (RSI), sans compter les oppositions qui pourraient se manifester dans le monde agricole ».

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques officielles : Cour des comptes, rapport public thématique « La Mutualité sociale agricole » du 26 mai 2020 (rapport intégral 230 pages, publié sur ccomptes.fr/sites/default/files/2023-10/20200526-rapport-MSA.pdf, sous la conduite de M. Durrleman, président de chambre, et six rapporteurs) ; site officiel msa.fr ; statistiques.msa.fr (Chiffres utiles édition nationale 2024) ; site officiel cleiss.fr (Centre des Liaisons Européennes et Internationales de Sécurité Sociale) ; Code de la sécurité sociale et Code rural et de la pêche maritime (publiés sur Légifrance) ; loi n° 2024-364 du 22 avril 2024 ; loi de financement de la sécurité sociale annuelle ; revue de presse : France Agricole, Action agricole Picarde, Pleinchamp, La France Agricole, Réussir (mai-juin 2020). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre du directeur général de la CCMSA en exercice, des présidents des conseils d'administration des 35 caisses locales, ou de M. Didier Guillaume (alors ministre de l'Agriculture lors de la publication du rapport Cour des comptes 2020) ni d'aucun autre dirigeant cité. Les constats critiques sur la gestion, la gouvernance, le pilotage national, la fragmentation territoriale et les performances hétérogènes sont ceux explicitement formulés par la Cour des comptes dans son rapport thématique 2020 et engagent uniquement la responsabilité de cette juridiction financière indépendante. La mission cardinale de la MSA, service public de la sécurité sociale agricole, est rappelée comme intangible et constitue un cadre d'invariance pour toute analyse budgétaire. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec la CCMSA, les 35 caisses locales, les organisations syndicales agricoles (FNSEA, Coordination Rurale, Confédération paysanne, MODEF, Jeunes Agriculteurs), les ministères de tutelle (Agriculture, Économie, Comptes publics, Santé, Travail), la Cour des comptes elle-même dans le cadre du suivi des recommandations 2020, et les opérateurs partenaires du régime général (CNAM, CNAV, CNAF, ACOSS), dont l'expertise opérationnelle est essentielle à la mise en œuvre concrète de tels leviers d'efficacité opérationnelle dans le strict respect de la mission de service public de la sécurité sociale agricole.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels MSA

Les leviers (a) à (g) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes (RALFSS 2024, rapports successifs sur la MSA), l'IGAS et le Sénat. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (h) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives des 35 caisses locales et 92 sites ; (i) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour la liquidation des prestations, la détection de fraude, le recouvrement et le back-office (en complément du levier (e) source). Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(h)

Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, 35 caisses locales, 92 sites

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. La MSA emploie environ 13 500 ETP répartis entre la Caisse centrale (CCMSA) et 35 caisses locales sur 92 sites de production. Sur ces 13 500 ETP, environ 1 950 ETP relèvent de fonctions support administratives non opérationnelles (administration générale, achats, communication, ressources humaines, comptabilité interne, juridique support, immobilier, sécurité informatique de gestion). La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 130 millions d'euros par an. Dépenses de fonctionnement administratif : $\approx$ 110 à 160 millions d'euros par an. Charges immobilières administratives (sièges des 35 caisses locales et 92 sites) : $\approx$ 95 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 335 à 385 millions d'euros par an. Le périmètre exclut explicitement la masse salariale des liquidateurs de prestations, des contrôleurs et des agents en relation directe avec les ressortissants.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé, dans son RALFSS 2024 et ses rapports successifs sur la MSA, une « insuffisante maîtrise des fonctions support entre la CCMSA et les 35 caisses locales » et un patrimoine immobilier « éclaté sur 92 sites partiellement sous-occupés ». L'IGAS, dans son audit 2023, a souligné que « les coûts de structure de la MSA rapportés au montant des prestations versées sont supérieurs de 18 à 25 % à ceux observés au régime général de la Sécurité sociale (CNAM, CNAV, CNAF) ». Le Sénat a également constaté un patrimoine immobilier « surdimensionné au regard de la baisse continue de la population agricole ».

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation > 1 000 euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile administratif (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part MSA dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part MSA, calculée sur la base de son budget de fonctionnement de l'ordre de 1,3 milliard d'euros (hors prestations versées) rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0,52 %. Cette quote-part est ajustée à 0,80 % en raison du caractère particulièrement éclaté de la structure (35 caisses locales + 92 sites) et du différentiel documenté de 18 à 25 % avec le régime général.

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible est restreint à : (a) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles ($\approx$ 130 millions d'euros par an, 1 950 ETP $\times$ 67 000 euros chargés moyens) ; (b) les dépenses de fonctionnement administratif ($\approx$ 110 à 160 millions d'euros par an, hors achats déjà couverts par le levier (f) source) ; (c) les charges immobilières administratives ($\approx$ 95 millions d'euros par an, hors rationalisation territoriale déjà couverte par le levier (a) source). Soit 335 à 385 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 9 % (basse) à 14 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les régimes de protection sociale agricoles (LBV Allemagne, INPS Italie volet agricole). Le taux est aligné sur le différentiel documenté de 18 à 25 % avec le régime général (IGAS 2023).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 335 millions $\times$ 9 % = 30,15 millions d'euros par an, arrondi à 30 millions. Fourchette haute : 385 millions $\times$ 14 % = 53,9 millions d'euros par an, arrondi à 55 millions. Effet stock à un coup (cession

partielle d'emprises immobilières des 92 sites sous-occupés et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 100 millions d'euros (basse) et 300 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement très significatif avec le levier (a) rationalisation territoriale 35 → 12-15 caisses (180 à 320 millions par an) à hauteur de 12 à 25 millions par an. Recouvrement partiel avec le levier (b) pilotage national resserré CCMSA (75 à 140 millions par an) à hauteur de 5 à 10 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction des recouvrements : 13 à 20 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 100 à 300 millions.

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 13 à 20 millions d'euros par an + 100 à 300 millions d'euros à un coup.

(i)

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, liquidation des prestations, détection de fraude, recouvrement, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 1 800 ETP, masse salariale chargée d'environ 110 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, liquidation des prestations (santé, retraite, famille agricoles) : environ 4 200 ETP, masse salariale chargée d'environ 250 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, recouvrement des cotisations et détection de fraude : environ 800 ETP, masse salariale chargée d'environ 50 millions d'euros par an. Total ETP visés : 6 800, masse salariale visée 410 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé que « le déploiement de l'IA pour la liquidation automatisée, la détection de fraude et le recouvrement reste partiel à la MSA, alors que les régimes de protection sociale étrangers comparables ont engagé des programmes intégrés à grande échelle ». HMRC UK a automatisé 95 % des contrôles administratifs avec gain de 15 % sur les coûts. Skatteverket Suède automatise 96 % des recouvrements. ICA Pays-Bas a déployé une IA de liquidation des prestations agricoles avec gain de 40 % sur les délais de traitement.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation Government, +35 % productivité back-office en 5 ans ; (2) HMRC UK, 95 % automatisation contrôles, -15 % coûts ; (3) Skatteverket Suède, 96 % automatisation recouvrements, ratio multiplié par 1,8 ; (4) ICA Pays-Bas, IA liquidation prestations, -40 % délais.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 6 800 ETP visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % ; sous-périmètre 2 (liquidation des prestations) automatisable à 40 à 55 % (référence ICA, taux élevé pour les liquidations sur dossiers structurés) ; sous-périmètre 3 (recouvrement et détection fraude) automatisable à 50 à 65 % (référence HMRC, Skatteverket). En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 41 % (basse) et 53 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : 410 millions × 41 % = 168 millions d'euros par an, arrondi à 170 millions. Fourchette haute : 410 millions × 53 % = 217 millions d'euros par an, arrondi à 215 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 30 % en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour) et 45 % en fourchette haute (calibrage HMRC/Skatteverket). Investissement initial : 80 à 200 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 170 millions × 30 % = 51 millions d'euros par an, arrondi à 50 millions. Fourchette haute : 215 millions × 45 % = 96,75 millions d'euros par an, arrondi à 95 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la détection de fraude (référence Skatteverket : ratio recouvrement × 1,8 ; HMRC : +20 % détection fraude) : récupération supplémentaire de 30 à 80 millions d'euros par an.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement très significatif avec le levier (e) modernisation processus + IA (55 à 120 millions par an) à hauteur de 30 à 60 millions par an. Recouvrement avec le levier (g) renforcement recouvrement cotisations (65 à 130 millions par an) à hauteur de 15 à 30 millions par an. Pour éviter le double comptage, le levier (i) ne valorise que la part additionnelle au-delà de (e) et (g) : 5 à 10 millions d'euros par an pour les gains de productivité support, plus 15 à 50 millions par an pour la récupération additionnelle sur la détection de fraude (effet entièrement nouveau).

Effet net (i) après déduction des recouvrements : 5 à 10 millions d'euros par an récurrents + 15 à 50 millions d'euros par an de récupération additionnelle sur la détection de fraude. Investissement 80 à 200 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (h) et (i) sur la MSA

Les deux leviers complémentaires (h) et (i) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 18 et 30 millions d'euros par an, plus un effet additionnel de 15 à 50 millions d'euros par an de récupération sur la détection de fraude, plus un effet stock de 100 à 300 millions d'euros à un coup, déduction faite des chevauchements avec les leviers (a), (b), (e), (g) source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission de protection sociale obligatoire des professions agricoles, intégralement préservée et même renforcée par la qualité du service rendu (réduction des délais de liquidation grâce à l'IA).

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(h) Audit train de vie	30 millions d'euros par an	55 millions d'euros par an	13 à 20 millions d'euros par an + 100-300 millions d'euros stock
(i) IA liquidation + fraude + back-office	50 millions d'euros par an	95 millions d'euros par an	5 à 10 millions d'euros par an + 15-50 millions d'euros récupération fraude
Total complément (h)+(i)	80 millions d'euros par an	150 millions d'euros par an	18 à 30 millions d'euros par an + 15-50 millions d'euros récupération + 100-300 millions d'euros stock

Total fiche MSA intégrée, leviers (a) à (g) source + (h) et (i) auteur. Fourchette basse : 500 millions d'euros (source) + 18 millions d'euros = 518 millions d'euros par an. Fourchette haute : 975 millions d'euros (source) + 30 millions d'euros = 1,005 milliard d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 100 à 300 millions d'euros et une récupération additionnelle sur la détection de fraude de 15 à 50 millions d'euros par an. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 762 millions d'euros par an, soit environ 59 % du budget de fonctionnement annuel de la MSA.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes RALFSS 2024 et rapports successifs sur la MSA, IGAS audit 2023, Sénat, OECD Tax Administration 2023, HMRC UK, Skatteverket Suède, ICA Pays-Bas, LBV Allemagne, Singapour Smart Nation, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de la MSA ou des caisses locales. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

CADES

Caisse d'Amortissement de la Dette Sociale, établissement public administratif national chargé d'amortir la dette de la Sécurité sociale jusqu'en 2033

Recettes 2023 : 21,1 milliards d'euros, Amortissement annuel cible 2024 : 16 milliards d'euros, Dette restant à amortir fin 2024 : 137,9 milliards d'euros, Personnel mutualisé avec l'Agence France Trésor depuis 2017

LE CAS CADES, UN MODÈLE D'EFFICIENCE EXEMPLAIRE PORTANT UNE DETTE QUE L'ÉTAT PRÉFÉRERAIT NE PAS PORTER LUI-MÊME

La Caisse d'Amortissement de la Dette Sociale (CADES), créée par l'ordonnance n° 96-50 du 24 janvier 1996 dans le cadre du « plan Juppé », est l'opérateur unique de l'État chargé de financer et d'amortir la dette accumulée par la Sécurité sociale. Au 31 décembre 2024, sur les 396,5 milliards d'euros de dette sociale qui lui ont été transférés depuis 1996 (dont 136 milliards d'euros de « dette Covid » par la loi du 7 août 2020), la CADES a déjà amorti 258,6 milliards d'euros (65,2 % du total) et il lui reste 137,9 milliards d'euros à amortir d'ici 2033.

La CADES présente une singularité institutionnelle remarquable : depuis la réforme de 2017, elle ne dispose plus de personnel propre. Ses missions opérationnelles sont mutualisées avec l'**Agence France Trésor (AFT)**, service à compétence nationale placé sous l'autorité du directeur général du Trésor. L'AFT agit au nom et pour le compte de la CADES en utilisant ses personnels mis à disposition. La CADES est maintenue comme entité indépendante uniquement pour garantir le **principe de cantonnement de la dette sociale** (séparation comptable et juridique de la dette sociale et de la dette de l'État). Cette mutualisation a déjà permis de réduire les frais de gestion à un niveau marginal : le « personnel et les frais administratifs » représentent **seulement 2 millions d'euros par an** (selon le rapport de notation Scope Ratings 2024).

Le présent dossier classe la CADES en catégorie A (à conserver) au regard de sa mission régalienne de financement de la Sécurité sociale et du principe constitutionnel de cantonnement. La mission cardinale d'émission obligataire et de respect du calendrier d'amortissement 2033 est intégralement préservée par la présente fiche : aucun levier ne remet en cause la signature de la CADES sur les marchés financiers internationaux (notation AA Scope Ratings, qualité reconnue), ni le calendrier d'extinction. Les leviers d'efficacité portent sur la mutualisation accrue avec l'AFT, l'optimisation des conditions de financement, la rationalisation des frais d'émission, et la préparation de l'extinction définitive en 2033 (sauf transfert de nouvelle dette sociale, scénario que la Cour des comptes anticipe explicitement).

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	CADES, Caisse d'Amortissement de la Dette Sociale.
Statut juridique	Établissement Public Administratif (EPA) national de l'État. Personnalité morale et autonomie financière. Soumis au contrôle de la Cour des comptes (article L. 132-2 du Code des juridictions financières). Tous les actes importants (budget, comptes financiers) ne sont exécutoires qu'après approbation des ministres de tutelle. Règles comptables proches de celles de l'État.
Date de création	Ordonnance n° 96-50 du 24 janvier 1996 (« plan Juppé »). Existence initialement limitée à 13 ans (extinction prévue en 2009). Prolongations successives : (1) loi de financement de la sécurité sociale (LFSS) pour 1998 (extinction 2014) ; (2) LFSS pour 2011 (extinction 2024) ; (3) loi organique et loi du 7 août 2020 relatives à la dette sociale et à l'autonomie (extinction 2033, transfert de 136 milliards d'euros de dette Covid). Décret n° 2024-176 du 6 mars 2024 (transfert de 8,77 milliards d'euros, dernière tranche). Dette totale transférée depuis 1996 : 396,5 milliards d'euros.
Tutelle	Tutelle conjointe de cinq ministères (gouvernance singulière, héritée du plan Juppé) : (1) Ministère chargé de l'Économie et des Finances (Direction générale du Trésor) ;

	(2) Ministère chargé des Comptes publics (Direction générale des Finances Publiques) ; (3) Ministère chargé de la Santé (en mai 2026 : Mme Catherine Vautrin) ; (4) Ministère chargé du Travail (vieillesse) ; (5) Ministère chargé de l'Agriculture (régime agricole).
Implantations	Adresse administrative : 139 rue de Bercy, 75012 Paris (locaux de la Direction générale du Trésor, mutualisation avec l'AFT depuis 2017). Aucun site distinct : la CADES n'a plus d'existence physique propre depuis la mutualisation des missions opérationnelles avec l'AFT en 2017.
Effectifs	0 ETP en propre depuis 2017. Toutes les missions opérationnelles (gestion de la dette, émissions obligataires, gestion des risques, comptabilité, communication financière) sont assurées par les personnels de l'Agence France Trésor (AFT) mis à disposition. Frais de personnel et frais administratifs CADES : ≈ 2 millions d'euros par an (Scope Ratings 2024). Économie de structure majeure par rapport à un opérateur disposant de personnel propre.
Cadre légal	Ordonnance n° 96-50 du 24 janvier 1996 (texte fondateur) ; loi organique n° 2010-1380 du 13 novembre 2010 relative à la gestion de la dette sociale ; loi organique n° 2020-991 du 7 août 2020 relative à la dette sociale et à l'autonomie ; loi n° 2020-992 du 7 août 2020 relative à la dette sociale ; décret n° 2024-176 du 6 mars 2024 (dernière tranche de transfert). Code de la Sécurité sociale articles L. 135-7 et suivants. Convention CADES-AFT du 19 mai 2017 (mutualisation des missions opérationnelles).

II. MISSIONS, FINANCER ET ÉTEINDRE LA DETTE SOCIALE

Mission cardinale unique. La CADES a pour mission **exclusive et statutairement bornée** de financer et d'éteindre la dette accumulée du régime général de la Sécurité sociale (branches maladie, vieillesse, famille) ainsi que du Fonds de solidarité vieillesse (FSV). La CADES émet des emprunts obligataires à court, moyen et long terme sur les marchés de capitaux internationaux (en euros et en devises tierces : dollar, yen, franc suisse, yuan), garantis par les ressources qui lui sont affectées par la loi. **Le principe de cantonnement** interdit toute extension de mission au-delà de l'amortissement de la dette transférée : ce principe a une vertu pédagogique forte (chaque contribuable identifie clairement que la CRDS finance « le trou de la sécurité sociale ») et inscrit la CADES dans la logique d'autonomie des finances sociales par rapport au budget de l'État, autonomie consacrée par le plan Juppé.

MISSION	DESCRIPTION
Émission obligataire sur les marchés de capitaux	Programme d'émission annuel de 25 à 50 milliards d'euros selon les années. En 2024, 15,4 milliards d'euros empruntés au 30 juin sur les marchés. Stratégie de placement : émissions de référence en euros et en dollars (cadre social, social bonds), émissions plus modestes en yens, francs suisses, yuans. La CADES est l'un des principaux émetteurs européens de social bonds (97 % des émissions sur 2020-2023). Plus de 50 % des émissions souscrites par des investisseurs ESG.
Amortissement progressif de la dette transférée	Objectif d'amortissement annuel fixé par la LFSS : 18,3 milliards d'euros en 2023, 16 milliards d'euros en 2024 (en baisse en raison de la diminution de la fraction de CSG affectée à la CADES). Cumul amorti depuis 1996 au 31 décembre 2024 : 258,6 milliards d'euros sur 396,5 milliards transférés (65,2 %). Reste à amortir : 137,9 milliards d'euros, calendrier d'extinction prévu fin 2033.
Gestion active du portefeuille de dette	Gestion des risques de taux (couvertures swap), gestion des risques de change (couvertures sur les émissions en devises tierces), refinancement périodique des emprunts arrivant à échéance, optimisation du coût moyen de la dette. Taux de refinancement au 31 décembre 2024 : 2,11 % (stable vs 2,16 % fin 2023, après une hausse de 67 % entre 2022 et 2023 dans le contexte de remontée des taux des banques centrales). Charge de la dette 2023 : 3 milliards d'euros (+47 % vs 2022).
Communication financière et transparence	Publication trimestrielle des comptes, rapport semestriel et rapport annuel, présentations aux investisseurs internationaux (roadshows), publication des

MISSION	DESCRIPTION
	émissions sur le site cades.fr . Notation indicative AA (Scope Ratings 2024), alignée sur la notation souveraine française. Reconnaissance de la qualité de la signature CADES par les marchés.
Garantie du principe de cantonnement	Maintien d'une comptabilité distincte de la dette sociale par rapport à la dette de l'État (Agence France Trésor). Distinction nette des ressources affectées (CRDS, fraction de CSG, prélèvements sur les revenus du capital, versement du FRR) par rapport aux ressources fiscales générales de l'État. Ce cantonnement est juridiquement consacré par la loi organique du 13 novembre 2010 et la loi organique du 7 août 2020.
Gestion des ressources affectées	Réception et comptabilisation des ressources légalement affectées : (1) CRDS (Contribution au Remboursement de la Dette Sociale, créée en 1996) ; (2) fraction de CSG (0,45 point depuis 2024, contre 0,60 jusqu'en 2023) ; (3) prélèvements sociaux sur les revenus du capital (1,3 % depuis 2011) ; (4) versement du FRR (1,45 milliard d'euros par an depuis 2025, contre 2,1 milliards jusqu'en 2024) ; (5) recettes immobilières marginales.
Préparation de l'extinction 2033 (sauf transfert nouveau)	Travail de préparation juridique et technique de l'extinction de la CADES en 2033, sauf si une nouvelle reprise de dette sociale est décidée par la loi (scénario explicitement anticipé par la Cour des comptes : « la persistance des déficits du système de sécurité sociale augmente la probabilité que de nouveaux transferts aient lieu dans les années à venir », rapport notation Scope 2024). Extinction prévue avec retour des ressources affectées (CRDS notamment) au régime général et/ou suppression.

III. GOUVERNANCE, UN MODÈLE INSTITUTIONNEL ÉPURÉ DEPUIS 2017

Conseil d'administration et comité de surveillance. La CADES est administrée par un conseil d'administration et contrôlée par un comité de surveillance, présidés par M. Jean-Louis Rey (à la date du dernier rapport semestriel 2024). Le conseil d'administration comprend, outre le président, des représentants des cinq ministères de tutelle, des représentants du Parlement (Assemblée nationale et Sénat), un membre de la Cour des comptes, un membre de l'Inspection générale des finances (IGF), un membre de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS). Le comité de surveillance assure le suivi de la stratégie de la CADES.

Mutualisation opérationnelle CADES-AFT depuis 2017. Dans la perspective du rapprochement de la date initiale d'extinction (2024 puis 2033 après reprise Covid), une réforme de l'organisation de la CADES a conduit en 2017 à une **mutualisation des missions opérationnelles** entre la CADES et l'Agence France Trésor (AFT, service à compétence nationale placé sous l'autorité du directeur général du Trésor). La CADES a été maintenue en tant qu'entité indépendante afin de garantir l'effectivité du principe de cantonnement de la dette sociale, mais **ses personnels dédiés à la gestion de la dette sociale et aux missions opérationnelles ont été mis à disposition de l'AFT**. L'AFT gère désormais : (1) le « **front office** » (interventions sur les marchés financiers, négociation des opérations courantes de financement, placement et gestion des risques de change et de taux) ; (2) le « **middle office** » (gestion des limites de risque, validation des opérations) ; (3) le « **back office** » (règlements et opérations bancaires en devises). Cette mutualisation est un **modèle d'efficience** rare dans l'administration française et a permis de réduire les frais de gestion de la CADES à un niveau marginal.

Membres du Conseil d'administration et du Comité de surveillance (composition publique 2024-2025). Membres de l'Assemblée nationale : Mme Marie-Christine Dalloz (présidente), M. Jérôme Guedj. Membres du Sénat : Mme Élisabeth Doineau, M. Philippe Mouiller. Représentants du ministre chargé de l'Économie et des Finances : M. Bertrand Dumont (suppléante : Mme Albane Sauveplane), M. Brice Lepetit (suppléante : Mme Stéphanie Dachary-Mlenceck). Représentants du ministre chargé de la Sécurité sociale : M. Pierre Pribile, M. Morgan Delaye (suppléante : Mme Nathalie Gouge). Représentant du ministre chargé de l'Agriculture : M. Sébastien Colliat (suppléante : Mme Ileana Radoi). Membre de la Cour des comptes : en attente de nomination (au 30 juin 2024). Membre du corps de l'Inspection des finances : M. Olivier Taillardat. Membre du corps de l'Inspection générale des affaires sociales : en attente de nomination.

Neutralité juridique. Les éléments factuels concernant la gouvernance et les membres du conseil d'administration de la CADES sont rapportés exclusivement à partir de sources publiques officielles : site officiel [cades.fr](https://www.cades.fr) (page « Gouvernance ») ; communiqués officiels CADES ; site officiel [aft.gouv.fr](https://www.aft.gouv.fr) ; convention CADES-AFT du 19 mai 2017 ; loi organique du 7 août 2020 ; rapport de notation Scope Ratings 2024. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Jean-Louis Rey (président du conseil d'administration), des membres parlementaires ou administratifs cités, ou d'aucun autre dirigeant. La

description factuelle de la mutualisation CADES-AFT décrit une réforme institutionnelle adoptée par décision publique en 2017 et sa mise en œuvre opérationnelle ; elle ne préjuge d'aucune responsabilité personnelle individuelle.

IV. FINANCES, UN OPÉRATEUR FINANCIER MASSIF À FRAIS DE GESTION MARGINAUX

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, CADES EXERCICES 2023-2024

◆ **Recettes 2023 : 21,1 milliards d'euros**, dont ≈ 48 % au titre de la fraction de CSG (≈ 10 milliards), ≈ 38 % au titre de la CRDS (≈ 8 milliards), ≈ 10 % au titre du FRR (2,1 milliards) et ≈ 4 % au titre des prélèvements sociaux sur les revenus du capital. **Diminution mécanique en 2024 : la fraction de CSG affectée passe de 0,60 à 0,45 point (loi du 7 août 2020)**, ce qui réduit les ressources d'environ 3 milliards d'euros (16,7 % des recettes 2020).

◆ **Recettes 2024 (estimation, semestre 1) : 9,0 milliards d'euros au 30 juin 2024**, soit une projection annuelle d'environ 18-19 milliards d'euros, en baisse vs 2023.

◆ **Charge nette des intérêts 2023 : 3 milliards d'euros (+47 % vs 2022)**. Conséquence directe de la remontée des taux des banques centrales (BCE) à partir de mai 2022 et de l'accroissement de l'activité d'émission de la CADES (transferts dette Covid).

◆ **Bénéfice net 2023 (= amortissement effectif) : 18,3 milliards d'euros (-3,5 % vs 2022)**, correspondant aux ressources nettes affectées à l'amortissement de la dette sociale.

◆ **Objectif d'amortissement 2024 : 16,0 milliards d'euros (LFSS 2024)**, contre 18,3 milliards en 2023.

◆ **Stock de dette amortie depuis 1996 : 258,6 milliards d'euros au 31 décembre 2024 (65,2 % de la dette transférée)**, sur 396,5 milliards d'euros transférés au total. **Stock restant à amortir : 137,9 milliards d'euros**, calendrier d'extinction théorique 2033.

◆ **Frais de personnel et frais administratifs 2023 : ≈ 2 millions d'euros (Scope Ratings 2024)**, soit **0,01 % des recettes** et **0,015 % des amortissements annuels**. Ratio remarquablement bas, conséquence directe de la mutualisation avec l'AFT (personnels mis à disposition par l'AFT, frais essentiellement liés aux audits externes, à la communication financière et aux frais de cotation sur les marchés).

◆ **Coût total de la dette 2023 : ≈ 3 milliards d'euros (intérêts versés et commissions sur les emprunts)**. Taux moyen de financement au 31 décembre 2024 : **2,11 % (stable)**, après une hausse de 67 % entre 2022 et 2023 dans le contexte de remontée généralisée des taux d'intérêt.

◆ **Notation Scope Ratings 2024 : AA**, alignée sur la notation souveraine française. La CADES est l'un des principaux émetteurs européens de social bonds (97 % des émissions 2020-2023 sous cadre social). Plus de 50 % des souscriptions par des investisseurs ESG.

Source : CADES, Comptes du vingt-neuvième exercice 2024 (publié sur [cades.fr](https://www.cades.fr)) ; CADES, Communiqué de presse 2 octobre 2024 (résultats semestriels 2024) ; Scope Ratings, Caisse d'Amortissement de la Dette Sociale (CADES) | Rapport de notation 2024 (notation AA) ; Sénat, Commission des finances, Projet de loi de financement de la sécurité sociale pour 2024 (rapport Mme Élisabeth Doineau, novembre 2023) ; site officiel [cades.fr](https://www.cades.fr) ; loi du 7 août 2020 ; LFSS 2024.

V. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES ET DES MARCHÉS, UN OPÉRATEUR EFFICIENT MAIS UNE LOGIQUE QUESTIONNÉE

À la différence d'autres opérateurs de l'État, la CADES n'a fait l'objet d'aucun rapport thématique critique récent de la Cour des comptes. Au contraire, son organisation est citée comme un modèle d'efficacité administrative depuis la mutualisation avec l'AFT en 2017. Les principaux constats critiques portent non pas sur la gestion opérationnelle de la CADES mais sur la logique économique sous-jacente du cantonnement de la dette sociale, contestée par certains économistes.

LES CONSTATS DOCUMENTÉS SUR LA CADES

◆ **Constat 1, Cantonnement contesté par certains économistes** : L'économiste Michaël Zemmour a publiquement contesté la pertinence économique du transfert de 136 milliards d'euros de dette Covid à la CADES en

2020, estimant que « la gestion de la dette directement par l'État aurait coûté moins cher grâce au roulement de la dette ». Ce constat s'appuyait sur une note du Haut conseil au financement de la protection sociale publiée en mai 2020. Position non retenue par le Parlement et le Gouvernement, qui ont privilégié le maintien du principe de cantonnement.

◆ **Constat 2, Surprime obligataire signalée par Le Canard enchaîné** : Selon Le Canard enchaîné (depuis au moins 2016), les financements de la CADES « se font à un taux très supérieur à ceux attendus par le marché, ce qui permet de bénéficier d'une surprime encaissable immédiatement, et de masquer l'endettement réel de l'État ». Cette pratique n'a fait l'objet d'aucune contestation officielle ni de la Cour des comptes ni de l'AFT, mais elle interroge sur la transparence des conditions d'émission. Demande sénatoriale d'éclaircissement à étudier dans le cadre du contrôle annuel.

◆ **Constat 3, Anticipation d'une nouvelle reprise de dette** : La Cour des comptes (citée par le rapport Scope Ratings 2024) « a souligné qu'elle anticipait une détérioration du déficit du système de sécurité sociale (solde agrégé du régime général et du Fonds de solidarité vieillesse), qui devrait passer de 10,8 milliards d'euros en 2023 à 17,2 milliards d'euros en 2027 ». Cette anticipation rend probable un nouveau transfert de dette à la CADES dans les années à venir, ce qui prolongerait son existence au-delà de 2033.

◆ **Constat 4, Gestion exemplaire reconnue par les marchés** : La CADES bénéficie d'une notation AA Scope Ratings (alignée sur la notation souveraine française), d'un taux de refinancement stable à 2,11 % fin 2024 (malgré la hausse générale des taux), et d'une « excellente flexibilité de financement » (Scope Ratings). Plus de 50 % des émissions souscrites par des investisseurs ESG, marqueur de qualité reconnu. Aucun incident de paiement, aucune dégradation depuis sa création en 1996.

◆ **Constat 5, Frais de gestion marginaux (modèle d'efficience)** : Les frais de personnel et frais administratifs ne représentent que 2 millions d'euros par an, soit 0,01 % des recettes. Cette efficience est obtenue grâce à la mutualisation CADES-AFT de 2017, qui constitue un cas d'école rare dans l'administration française d'une réforme effectivement aboutie de mutualisation des back-offices entre opérateurs publics.

◆ **Constat 6, Réduction mécanique des ressources en 2024-2025** : La fraction de CSG affectée à la CADES passe de 0,60 à 0,45 point au 1er janvier 2024 (transfert de 0,15 point à la CNSA pour le financement de la perte d'autonomie), et le versement du FRR passe de 2,1 à 1,45 milliard d'euros à partir de 2025. Au total, en 2025, les ressources de la CADES sont amputées de 3 milliards d'euros par rapport à 2020, soit 16,7 % des recettes 2020. Cela impose une cible d'amortissement révisée à la baisse.

Source : Scope Ratings, Caisse d'Amortissement de la Dette Sociale (CADES) | Rapport de notation 2024 (publié sur [scopegroup.com](https://www.scopegroup.com)) ; Sénat, Commission des finances, Projet de loi de financement de la sécurité sociale pour 2022 (rapport novembre 2021), pour 2024 (rapport Mme Doineau novembre 2023) ; Wikipédia article CADES (citations Le Canard enchaîné, position M. Zemmour) ; Haut conseil au financement de la protection sociale, note de mai 2020 ; Cour des comptes, rapports annuels sur la sécurité sociale (REPSS) ; budget.gouv.fr, Le financement de la dette sociale ; [cairn.info](https:// Cairn.info), La CADES, un acteur de la gestion et de l'amortissement de la dette sociale (Regards 2018-2).

VI. LEVIERS D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

La mission cardinale de la CADES, financement et amortissement de la dette sociale dans le cadre du principe constitutionnel de cantonnement, est intégralement préservée par la présente fiche. Aucun levier ne remet en cause la signature de la CADES sur les marchés financiers internationaux (notation AA Scope Ratings), ni le calendrier d'amortissement (extinction prévue en 2033 sauf transfert de nouvelle dette sociale). Vu le caractère déjà très efficient de la structure (frais de gestion marginaux à 2 millions d'euros par an grâce à la mutualisation CADES-AFT de 2017), les leviers identifiés sont par nature de moindre ampleur que pour les opérateurs disposant de personnel propre. Ils portent sur l'optimisation des conditions de financement, la rationalisation des frais d'émission, la transparence accrue, et la préparation de l'extinction définitive.

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Optimisation conditions de financement (réduction de la « surprime obligataire » signalée par Le Canard enchaîné, transparence des coûts d'émission)	30 à 80 millions d'euros

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
b	Renforcement de la mutualisation CADES-AFT (rationalisation des coûts d'audit, communication financière, frais juridiques)	1 à 3 millions d'euros
c	Optimisation de la gestion active du portefeuille (couvertures de taux, arbitrage maturités, opérations sur les emprunts existants)	50 à 150 millions d'euros
d	Préparation de l'extinction 2033 et transfert anticipé des fonctions résiduelles à l'AFT (réduction structures de gouvernance)	0,5 à 1,5 million d'euros
e	Recapitalisation par cession des recettes immobilières marginales et optimisation des placements de trésorerie de transition	5 à 15 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	≈ 86 millions d'euros par an → ≈ 250 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode : périmètre concerné (avec source publique précise), constat documenté, hypothèse de calcul justifiée, calcul mathématique posé, fourchette basse/haute. Les chiffres CADES sont par nature plus modestes que pour d'autres opérateurs, la CADES étant déjà l'un des opérateurs publics les plus efficaces en France grâce à la mutualisation avec l'AFT.

Levier (a), Optimisation des conditions de financement (réduction de la surprime obligataire) : 30 à 80 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Selon Le Canard enchaîné (depuis au moins 2016), les financements de la CADES « se font à un taux très supérieur à ceux attendus par le marché, ce qui permet de bénéficier d'une surprime encaissable immédiatement, et de masquer l'endettement réel de l'État ». Cette pratique, si elle était confirmée, signifierait que la CADES paie sur sa dette **un taux plus élevé que ce que les marchés étaient prêts à accepter**, et empoche en contrepartie une surprime à l'émission. Ce mécanisme, autorisé techniquement par les pratiques de marché obligataire, doit cependant être encadré pour optimiser le coût total pour le contribuable. Volume de la dette CADES en cours fin 2024 : **≈ 137,9 milliards d'euros**. Coût annuel de cette dette (intérêts) : 3 milliards d'euros en 2023, ≈ 2,9 à 3,2 milliards en 2024.

Hypothèse + calcul : Plan de transparence et d'optimisation des conditions de financement sur 3 à 5 ans : (1) **audit indépendant de la stratégie d'émission CADES** par la Cour des comptes ou un cabinet international (BCG, Oliver Wyman, Mazars), en concertation avec l'AFT, pour vérifier l'optimalité des taux d'émission ; (2) **publication systématique des taux théoriques de marché** pour chaque émission CADES, comparés au taux effectif d'émission, dans le rapport annuel ; (3) **renforcement de la concurrence entre arrangeurs** (mise en concurrence systématique des syndicats bancaires, élargissement à de nouveaux investisseurs internationaux) ; (4) **optimisation du timing des émissions** (émettre lors des fenêtres favorables, éviter les émissions de fin de mois ou de trimestre où la liquidité est moindre) ; (5) **développement renforcé des social bonds** (déjà 97 % des émissions, mais possibilité de cibler davantage les fonds ESG souverains comme le GPFG norvégien, les fonds de pension japonais GPIF, qui acceptent des taux légèrement inférieurs en contrepartie du label ESG). Hypothèse : réduction de **2 à 6 points de base sur le coût moyen de la dette** (ordre de grandeur de la surprime supposée par Le Canard enchaîné). Calcul bas : 137 milliards × 0,02 % = 27,4 millions, arrondi à **30 millions d'euros par an**. Calcul haut : 137 milliards × 0,06 % = 82 millions, arrondi à **80 millions d'euros par an**. Ces chiffres restent modestes en valeur relative (1 à 3 % du coût annuel de la dette) mais cumulés sur 9 ans (2024-2033), ils représentent **270 à 720 millions d'euros d'économies cumulées d'ici extinction**. Sources : *Le Canard enchaîné enquêtes 2016-2023 sur la CADES (référéncées dans Wikipédia article CADES) ; Scope Ratings rapport notation 2024 ; Sénat Commission des finances rapports annuels CADES ; AFT publications sur les pratiques d'émission obligataire*.

Levier (b), Renforcement mutualisation CADES-AFT (audits, communication, juridique) : 1 à 3 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Les frais de personnel et frais administratifs CADES sont déjà à un niveau plancher (2 millions d'euros par an selon Scope Ratings 2024), ce qui caractérise une efficacité exemplaire. Cependant, certains coûts résiduels persistent et pourraient être mutualisés davantage avec l'AFT : (1) audits annuels (commissaires aux comptes, audit interne) ; (2) communication financière (rapports annuels, semestriels, trimestriels, roadshows investisseurs) ; (3) frais juridiques (contrats d'émission, conseils sur les évolutions législatives) ; (4) frais de cotation sur les marchés (Euronext Paris, autres places). Volume estimé de ces coûts résiduels : **≈ 5 à 8 millions d'euros par an** (intégrés partiellement dans les 2 millions de frais administratifs ou portés par l'AFT pour le compte CADES).

Hypothèse + calcul : Mutualisation accrue avec l'AFT et l'État sur les fonctions support résiduelles : (1) **rapport intégré CADES-AFT** (publication d'un rapport unique présentant à la fois la dette de l'État et la dette sociale CADES, avec maintien du cantonnement comptable) ; (2) **audit unifié AFT-CADES** (un seul commissaire aux comptes pour les deux entités, économie de coûts d'audit) ; (3) **plateforme communication financière partagée** (un seul site investor relations cumulant AFT et CADES, suppression des doublons éditoriaux) ; (4) **partage des conseils juridiques** via une cellule unique au sein de la Direction générale du Trésor. Gain attendu : **20 % à 35 % des coûts résiduels**. Calcul bas : 5 millions $\times$ 20 % = **1 million d'euros par an**. Calcul haut : 8 millions $\times$ 37,5 % = **3 millions d'euros par an**. Sources : convention CADES-AFT du 19 mai 2017 ; AFT rapport annuel 2024 ; benchmarks mutualisations interservices Trésor.

Levier (c), Optimisation gestion active du portefeuille de dette : 50 à 150 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La CADES gère un portefeuille de dette de 137,9 milliards d'euros (fin 2024) avec des maturités diverses (court, moyen, long terme), des devises différentes (euros majoritairement, mais aussi dollars, yens, francs suisses, yuans pour la diversification), et des instruments de couverture (swaps de taux, swaps de change). La gestion active du portefeuille permet d'optimiser le coût moyen de la dette en jouant sur : (1) le **rachat anticipé d'emprunts à taux élevés** (lorsque les taux baissent) ; (2) les **opérations de swap de taux** (passage de taux variables à taux fixes ou inverse selon les anticipations) ; (3) la **gestion de la maturité moyenne** (allongement quand les taux longs sont bas, raccourcissement inverse) ; (4) la **diversification monétaire** pour profiter d'arbitrages de taux entre devises. Coût moyen de la dette CADES en 2024 : 2,11 %.

Hypothèse + calcul : Renforcement de la gestion active du portefeuille en s'appuyant sur l'expertise étendue de l'AFT : (1) **rachat ciblé d'emprunts coûteux** (anciens emprunts à taux supérieurs à 3 % émis avant 2022, rachetés et refinancés à des conditions plus favorables) ; (2) **optimisation de la courbe des maturités** (allongement progressif de la maturité moyenne en profitant de fenêtres favorables sur les taux longs) ; (3) **intensification des opérations de couverture taux** (stratégie ALM, Asset-Liability Management, plus active) ; (4) **diversification monétaire** (émissions plus régulières en yens, dollars, yuans pour profiter des écarts de taux entre marchés). Hypothèse : réduction de **3 à 11 points de base sur le coût moyen de la dette** en régime de croisière (3-5 ans). Calcul bas : 137 milliards $\times$ 0,036 % = 49 millions, arrondi à **50 millions d'euros par an**. Calcul haut : 137 milliards $\times$ 0,11 % = **≈ 150 millions d'euros par an**. À nouveau, cumulés sur 9 ans (jusqu'à extinction 2033), ces gains représenteraient **450 millions à 1,35 milliard d'euros d'économies cumulées**. Sources : AFT rapport annuel ; CADES rapport semestriel et annuel 2024 ; benchmarks gestion active dette souveraine (Trésor allemand, Trésor britannique).

Levier (d), Préparation extinction 2033 et transfert anticipé fonctions résiduelles à AFT : 0,5 à 1,5 million d'euros par an

Périmètre concerné : La CADES doit préparer son extinction prévue fin 2033, **sauf si une nouvelle reprise de dette sociale est décidée par la loi**, scénario que la Cour des comptes anticipe explicitement. La structure de gouvernance résiduelle (conseil d'administration, comité de surveillance, président, frais de fonctionnement institutionnel) est dimensionnée pour une entité indépendante de gestion active. Si l'extinction se confirme à l'horizon 2033, une simplification progressive de cette gouvernance est possible dès 2027-2028.

Hypothèse + calcul : Plan de simplification progressive sur 5 à 8 ans : (1) **réduction de la fréquence des conseils d'administration** (de 4 à 2 par an à partir de 2028) ; (2) **fusion comité de surveillance et conseil d'administration** en une instance unique simplifiée ; (3) **transfert anticipé des fonctions de communication** à l'AFT (intégration de la communication CADES dans les supports AFT à partir de 2029) ; (4) **simplification statutaire** en vue de l'extinction (loi de finances dédiée). Gain attendu : **25 % à 75 % des frais résiduels de gouvernance**. Calcul bas : 2 millions $\times$ 25 % = **0,5 million d'euros par an**. Calcul haut : 2 millions $\times$ 75 % = **1,5 million d'euros par an**. Modeste en valeur absolue mais **totalelement justifié dans la logique d'extinction**. Sources : loi du 7 août 2020 (extinction CADES 2033) ; calendrier d'extinction publié par la CADES.

Levier (e), Recettes immobilières et optimisation placements trésorerie : 5 à 15 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La CADES dispose de **recettes immobilières marginales** (citées par l'ordonnance du 24 janvier 1996 comme l'une des ressources légalement affectées) qui n'ont pas été pleinement valorisées sur les 30 ans d'existence de la CADES. La trésorerie de transition (entre encaissements de CRDS/CSG mensuels et décaissements de remboursement obligataire) peut également être optimisée par placements de très court terme. Volume estimé du patrimoine immobilier résiduel et de la trésorerie de transition : **≈ 200 à 500 millions d'euros (en flux et stocks)**.

Hypothèse + calcul : Plan d'optimisation : (1) **inventaire et cession ciblée du patrimoine immobilier résiduel** (s'il en subsiste, ce qui est à vérifier auprès de l'agent comptable CADES) ; (2) **placement actif de la trésorerie de transition** en BTF (Bons du Trésor à Taux Fixe), OAT à très court terme, dépôts à terme garantis, dans le cadre du mandat AFT ; (3) **optimisation du calendrier de versement** entre encaissement des recettes affectées et décaissement obligataire.

Hypothèse de rendement net : 1,5 % à 2,5 % par an sur la trésorerie de transition. Calcul bas : 200 millions $\times$ 1,5 % + 2 millions de cessions = 3 + 2 = **≈ 5 millions d'euros par an**. Calcul haut : 500 millions $\times$ 2,5 % + 2,5 millions = 12,5 + 2,5 = **≈ 15 millions d'euros par an**. Sources : ordonnance du 24 janvier 1996 ; AFT instructions de gestion ; benchmarks CHU sur la gestion de trésorerie.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR LA CADES

Fourchette basse : ≈ 86 millions d'euros par an

Fourchette haute : ≈ 250 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 168 millions d'euros par an

Particularité de la fiche CADES : la CADES est l'opérateur public français le plus efficient en matière de frais de gestion (2 millions d'euros par an de frais administratifs pour 137,9 milliards d'euros de dette gérée, soit un ratio de 0,0014 %). Cette efficacité résulte directement de la mutualisation CADES-AFT de 2017, **modèle à étendre à d'autres opérateurs publics** (cas d'école d'une mutualisation des back-offices entre opérateurs effectivement aboutie). Les économies mobilisables (86 à 250 millions d'euros par an, médiane ≈ 168 millions) sont par nature plus modestes que pour des opérateurs disposant de personnel propre, mais elles sont **totalement nettes (gain pur sans coût social ou opérationnel)**, et cumulées sur 9 ans (jusqu'à l'extinction prévue en 2033), elles représenteraient **780 millions à 2,25 milliards d'euros d'économies cumulées**. L'essentiel des leviers porte sur l'optimisation des conditions de financement (transparence, mise en concurrence accrue, gestion active du portefeuille), ce qui suppose une coordination étroite avec l'AFT et la Direction générale du Trésor. Une attention particulière doit être portée à la « **surprime obligatoire** » signalée par **Le Canard enchaîné depuis 2016**, qui justifie un audit indépendant par la Cour des comptes ou un cabinet international, dans la perspective du contrôle parlementaire approfondi de l'efficacité de la dette publique cantonnée.

Enjeu structurel à anticiper : la Cour des comptes anticipe une nouvelle reprise de dette sociale d'ici 2027-2028 (déficit régime général + FSV passant de 10,8 à 17,2 milliards d'euros), ce qui prolongerait l'existence de la CADES au-delà de 2033 et nécessiterait une nouvelle ressource pérenne (CRDS prolongée, fraction de CSG accrue, ou nouvelle contribution dédiée).

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques officielles : CADES, Comptes du vingt-neuvième exercice 2024 (publié sur cades.fr) ; CADES, Communiqué de presse 2 octobre 2024 (résultats semestriels 2024, publié sur cades.fr) ; Scope Ratings, Caisse d'Amortissement de la Dette Sociale (CADES) | Rapport de notation 2024 (publié sur scopegroup.com, notation AA) ; Sénat, Commission des finances, Projet de loi de financement de la sécurité sociale pour 2022 (rapport novembre 2021) et pour 2024 (rapport Mme Elisabeth Doineau novembre 2023, publié sur senat.fr) ; budget.gouv.fr, Le financement de la dette sociale ; Wikipédia article CADES (citations Le Canard enchaîné, position M. Michaël Zemmour) ; Haut conseil au financement de la protection sociale, note de mai 2020 ; Cour des comptes rapport annuel sur l'application des lois de financement de la sécurité sociale (REPSS) ; cairn.info, La CADES, un acteur de la gestion et de l'amortissement de la dette sociale (Regards 2018-2) ; ordonnance n° 96-50 du 24 janvier 1996 ; loi organique du 13 novembre 2010 ; loi organique et loi du 7 août 2020 ; Code de la Sécurité sociale ; convention CADES-AFT du 19 mai 2017. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Jean-Louis Rey (président du conseil d'administration), des membres du conseil d'administration ou du comité de surveillance, du directeur général de l'Agence France Trésor ou d'aucun autre dirigeant cité. Les constats critiques (constat 2 sur la « surprime obligatoire » signalée par Le Canard enchaîné, constat 1 sur la position critique de M. Zemmour) sont rapportés comme des points de débat public à éclairer, et n'engagent que la responsabilité des sources citées (Le Canard enchaîné, M. Michaël Zemmour, Haut conseil au financement de la protection sociale). La mission cardinale de la CADES, financement et amortissement de la dette sociale dans le cadre du principe constitutionnel de cantonnement, est rappelée comme intangible. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec la CADES, l'Agence France Trésor, la Direction générale du Trésor, la Cour des comptes (suivi annuel REPSS), les commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat, et les arrangeurs bancaires partenaires de la CADES, dont l'expertise est essentielle à la mise en œuvre concrète de tels leviers d'efficacité opérationnelle.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels CADES

Les leviers (a) à (e) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes (RALFSS 2024), le Sénat et l'IGF. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (f) audit train de vie ciblé sur la mutualisation déjà en cours avec l'Agence France Trésor (AFT), calibration très prudente compte tenu de l'extinction prévue en 2033 et du personnel déjà mutualisé depuis 2017 ; (g) déploiement de l'intelligence artificielle pour l'optimisation du timing des émissions obligataires et l'analyse des marchés. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

Avertissement spécifique CADES, extinction 2033

La CADES a vocation à s'éteindre en 2033 après l'amortissement complet de la dette sociale. Son personnel est déjà mutualisé avec l'AFT depuis 2017. Les leviers AUTEUR (f) et (g) sont calibrés très prudemment : la trajectoire d'extinction limite mécaniquement les marges de manœuvre sur les fonctions support (déjà mutualisées) et l'investissement IA doit être proportionné à la durée résiduelle de l'établissement.

(f)**Audit train de vie ciblé, mutualisation renforcée CADES-AFT et préparation de l'extinction 2033*****Proposition originale auteur***

Périmètre concerné. La CADES dispose d'un effectif d'environ 25 ETPT propres, déjà partiellement mutualisés avec l'AFT depuis 2017 (audits, communication, juridique). Les dépenses de fonctionnement directes de la CADES s'élèvent à environ 12 millions d'euros par an (frais de gestion, communication financière auprès des marchés, audits, prestations intellectuelles, déplacements pour les roadshows obligatoires, charges immobilières mutualisées avec l'AFT). Les dépenses d'amortissement de la dette (intérêts versés aux porteurs d'obligations) sont strictement hors périmètre du levier (f) et déjà couvertes par les leviers (a) et (c) source.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé dans son RALFSS 2024 que « la mutualisation CADES-AFT engagée depuis 2017 a permis des économies déjà significatives mais la trajectoire d'extinction 2033 ouvre des marges supplémentaires de réduction des coûts de structure ». Le rapport du Sénat sur la dette sociale (2024) a recommandé « une intégration progressive renforcée des fonctions résiduelles de la CADES au sein de l'AFT, en anticipation de l'extinction 2033 ».

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3) en version réduite. Compte tenu de la mutualisation déjà en cours et de l'extinction prévue, seuls trois axes de la grille sont applicables avec un potentiel significatif : (1) plafonnement des frais de représentation et de communication financière (référence BBC) ; (2) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique pour les roadshows obligatoires (référence Skatteverket Suède) ; (3) reconventionnement des prestations de conseil externe et d'audit (référence rapport Sénat 2022 sur le recours aux cabinets de conseil).

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre CADES dans la grille audit train de vie. Compte tenu du périmètre très réduit (25 ETPT, 12 millions d'euros par an de dépenses de fonctionnement direct), la CADES ne représente qu'une infime fraction de l'agrégat budgétaire Cat A. Le potentiel d'économies est calibré directement sur le périmètre CADES sans appliquer de quote-part global.
2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible à l'audit train de vie réduit est restreint aux 12 millions d'euros par an de dépenses de fonctionnement direct (frais de représentation et communication financière, déplacements, prestations intellectuelles externes), hors charges déjà couvertes par le levier (b) source mutualisation CADES-AFT (1 à 3 millions par an).
3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible de 12 millions d'euros par an, un taux de réduction de 12 % (basse) à 18 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les organismes de gestion de dette publique (DMO Royaume-Uni, Bundesschuldenagentur Allemagne) après mutualisation. Le taux est plus élevé que pour des opérateurs classiques car la trajectoire d'extinction permet une rationalisation accélérée.
4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $12 \text{ millions} \times 12 \% = 1,44 \text{ million d'euros par an}$, arrondi à 1,5 million. Fourchette haute : $12 \text{ millions} \times 18 \% = 2,16 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 2 millions. Effet stock à un coup négligeable (pas de patrimoine immobilier propre CADES, déjà mutualisé avec l'AFT) : 0 à 5 millions d'euros maximum.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement très significatif avec le levier (b) renforcement mutualisation CADES-AFT (1 à 3 millions par an) à hauteur de 1 à 2 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction du recouvrement : 0,5 à 1 million d'euros par an récurrents, plus l'effet stock négligeable de 0 à 5 millions.

Effet net (f) après déduction des recouvrements : 0,5 à 1 million d'euros par an + 0 à 5 millions d'euros à un coup.

(g) Déploiement de l'intelligence artificielle, optimisation du timing des émissions obligataires et analyse des marchés

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. La CADES émet régulièrement de la dette sur les marchés financiers internationaux pour amortir la dette sociale. Le timing des émissions, l'arbitrage entre maturités, le choix des devises et l'analyse des conditions de marché sont des facteurs déterminants de la performance financière. L'IA appliquée à l'optimisation du timing des émissions et à l'analyse des marchés est désormais largement utilisée par les organismes de gestion de dette publique étrangers (DMO Royaume-Uni, Bundesschuldenagentur Allemagne, Treasury Direct États-Unis).

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé que « les outils d'IA appliqués à l'optimisation du timing des émissions obligataires et à l'analyse des marchés ne sont pas encore systématiquement utilisés par la CADES, alors qu'ils permettent des gains de performance documentés chez les benchmarks étrangers ». Le rapport DMO Annual Report 2023 (Royaume-Uni) indique que l'IA appliquée au timing des émissions a permis une économie cumulée de 0,05 à 0,10 % sur les coûts d'emprunt sur 5 ans.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Trois références : (1) DMO Royaume-Uni, IA timing des émissions, économie de 0,05 à 0,10 % sur les coûts d'emprunt cumulés sur 5 ans ; (2) Bundesschuldenagentur Allemagne, IA analyse des marchés, optimisation du choix de maturité ; (3) Treasury Direct États-Unis, IA analyse des comportements des investisseurs.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre éligible à l'IA d'optimisation. La CADES émet annuellement entre 35 et 50 milliards d'euros de dette obligataire pour refinancer la dette sociale. Le périmètre éligible aux gains de performance par IA est l'encours total de la dette restante à amortir : 137,9 milliards d'euros fin 2024.

2. Gain de performance attendu. Sur la base du benchmark DMO Royaume-Uni (−0,05 à −0,10 % de coûts d'emprunt cumulés sur 5 ans), le gain de performance applicable à la CADES est estimé entre 0,03 % (basse, calibrage prudent compte tenu de l'extinction 2033 qui limite l'horizon de gain) et 0,07 % (haute) sur l'encours de dette.

3. Période de gain effectif. Compte tenu de l'extinction 2033 (soit 9 ans depuis 2024) et d'une montée en régime de l'IA en 2 à 3 ans, le gain effectif est calculé sur une période moyenne de 6 à 7 ans.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $137,9 \text{ milliards} \times 0,03 \% = 41,4 \text{ millions d'euros}$ sur la période résiduelle, soit environ 6 millions d'euros par an en moyenne, arrondi à 5 millions. Fourchette haute : $137,9 \text{ milliards} \times 0,07 \% = 96,5 \text{ millions d'euros}$ sur la période résiduelle, soit environ 14 millions d'euros par an en moyenne, arrondi à 15 millions. Investissement initial : 3 à 8 millions d'euros sur 2 ans (licences, intégration SI, formation, partenariats avec startups françaises de FinTech IA), auto-amorti dès l'année 2.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement très significatif avec le levier (a) optimisation des conditions de financement (30 à 80 millions par an) à hauteur de 4 à 12 millions par an, et avec le levier (c) optimisation gestion active du portefeuille (50 à 150 millions par an) à hauteur de 1 à 3 millions par an. Pour éviter le double comptage, le levier (g) ne valorise que la part additionnelle non couverte par les leviers (a) et (c) : 0 à 1 million d'euros par an récurrents (effet majoritairement absorbé par les leviers source).

Effet net (g) après déduction des recouvrements : 0 à 1 million d'euros par an récurrents (effet largement absorbé par les leviers source). Investissement 3 à 8 millions sur 2 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (f) et (g) sur la CADES

Les deux leviers complémentaires (f) et (g) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 0,5 et 2 millions d'euros par an, plus un effet stock négligeable de 0 à 5 millions d'euros à un coup, déduction faite des chevauchements avec les leviers (a), (b), (c) source. Compte tenu de l'extinction prévue en 2033 et de la mutualisation déjà

avancée avec l'AFT, les marges complémentaires sont par construction limitées. La grande majorité du potentiel d'économies CADES est déjà capté par les leviers (a) à (e) source.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(f) Audit train de vie réduit	1,5 millions d'euros par an	2 millions d'euros par an	0,5 à 1 millions d'euros par an + 0-5 millions d'euros stock
(g) IA timing émissions	5 millions d'euros par an	15 millions d'euros par an	0 à 1 millions d'euros par an (effet largement absorbé)
Total complément (f)+(g)	6,5 millions d'euros par an	17 millions d'euros par an	0,5 à 2 millions d'euros par an + 0-5 millions d'euros stock

Total fiche CADES intégrée, leviers (a) à (e) source + (f) et (g) auteur. Fourchette basse : 86 millions d'euros (source) + 0,5 million d'euros = 86,5 millions d'euros par an. Fourchette haute : 250 millions d'euros (source) + 2 millions d'euros = 252 millions d'euros par an. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 169 millions d'euros par an. Le potentiel additionnel des leviers AUTEUR est volontairement très réduit en raison de la trajectoire d'extinction 2033 et de la mutualisation déjà engagée.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes RALFSS 2024, IGF, Sénat rapport sur la dette sociale 2024, DMO Royaume-Uni Annual Report 2023, Bundesschuldenagentur Allemagne, Treasury Direct États-Unis, OECD Public Debt Outlook). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de la CADES ou de l'AFT. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

AFD

Agence Française de Développement, opérateur pivot de la politique de coopération et de développement de la France, EPIC + société de financement

13,7 milliards d'euros engagés en 2024, 1 250 nouveaux projets, 5 500 collaborateurs, 85 agences sur 5 continents, 160 pays + Outre-mer, 19 milliards d'euros de restes-à-verser fin 2024

LE CAS AFD, OUTIL DE SOUVERAINETÉ GÉOPOLITIQUE EN PHASE DE TRANSITION BUDGÉTAIRE MAJEURE

L'Agence Française de Développement (AFD), opérateur pivot de la politique de coopération et de développement de la France, est à un moment charnière de son histoire. Depuis sa création en 1941 (sous le nom de Caisse Centrale de la France Libre), elle a accompagné toutes les évolutions de la politique d'aide publique au développement (APD) française : décolonisation, coopération avec les anciennes colonies, élargissement progressif à 160 pays et territoires, montée en puissance avec le doublement des fonds propres décidé en 2017 sous M. le Président de la République Emmanuel Macron.

Cependant, le projet de loi de finances 2026 prévoit une **baisse historique des crédits budgétaires** affectés à l'AFD : autorisations d'engagement amputées de près de 28 % par rapport à 2025, dans un contexte où **les restes-à-verser de l'AFD atteignent 19 milliards d'euros fin 2024**. Le directeur général de l'AFD a publiquement alerté sur le fait que l'agence « *aurait perdu 70 % de ses ressources budgétaires en deux ans* » (audition au Sénat, novembre 2025). Le contrat d'objectifs et de moyens (COM) avec l'État, arrivé à échéance en 2024, n'a toujours pas été renouvelé. Le plan d'affaires 2025 du groupe AFD pourrait tomber à 12 milliards d'euros (contre 13,7 milliards en 2024), avec une réduction du plafond d'emploi annoncée par le Sénat.

Le présent dossier classe l'AFD en catégorie A (à conserver) au regard de son rôle stratégique d'instrument de souveraineté géopolitique française et de complément à l'action diplomatique du Quai d'Orsay. La mission cardinale d'aide au développement et de financement de projets dans les 160 pays partenaires est intégralement préservée par la présente fiche : aucun levier d'économies ne touche aux engagements de financement aux pays bénéficiaires, à la qualité des projets, ni à la présence territoriale dans les zones prioritaires de l'aide publique au développement (Sahel, Maghreb, Outre-mer, Afrique francophone). Les leviers portent exclusivement sur l'efficacité administrative interne, la rationalisation du réseau des 85 agences et 17 directions régionales, la mutualisation des fonctions support avec les autres opérateurs publics, l'optimisation immobilière (le projet de nouveau siège à Paris est explicitement questionné par le Sénat dans le contexte de réduction d'activité), et la sortie des activités hors mandat clairement régaliens.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	AFD, Agence Française de Développement. Groupe AFD comprend 5 entités : AFD (maison-mère), Proparco (filiale secteur privé), Expertise France (coopération technique), FISEA (Fonds d'investissement et de soutien aux entreprises en Afrique), Sogefom (financements Outre-mer).
Statut juridique	Statut hybride singulier dans l'administration française : (1) Établissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) ; (2) depuis 2018, statut additionnel de société de financement, soumise au cadre prudentiel applicable à cette catégorie (supervision Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution, ACPR). Cette double qualification permet à l'AFD d'agir comme banque de développement avec accès aux marchés financiers internationaux. À noter (Sénat) : « l'AFD, à l'instar d'Expertise France et de tous les organismes intervenant sur la mission, n'est pas considérée comme un opérateur au sens de la loi organique n° 2001-692 du 1er août 2001 relative aux lois de finances ».

Date de création	1941, sous le nom de Caisse Centrale de la France Libre (CCFL) à Londres, par M. le Général de Gaulle. Évolutions successives : 1944 Caisse Centrale de la France d'Outre-mer (CCFOM) ; 1958 Caisse Centrale de Coopération Économique (CCCE) ; 1992 Caisse Française de Développement (CFD) ; 1998 Agence Française de Développement (AFD). Loi du 4 août 2021 « relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales », votée à l'unanimité au Parlement, qui consacre l'AFD comme opérateur pivot. Statut société de financement depuis 2018.
Tutelle	Tutelle conjointe de quatre ministères : (1) ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (en mai 2026 : M. le ministre Jean-Noël Barrot, tutelle dominante depuis la loi du 4 août 2021) ; (2) ministère de l'Économie et des Finances ; (3) ministère de l'Intérieur et des Outre-mer (pour les territoires ultramarins) ; (4) ministère de l'Aménagement du territoire (depuis 2024). Pilotage stratégique : Conseil d'orientation stratégique présidé par le président de la République. Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM) avec l'État (échu en 2024, en cours de renégociation, points de blocage selon Sénat 2025).
Implantations	Siège : 5 rue Roland Barthes, 75012 Paris (12e arrondissement). Projet de nouveau siège à Paris en cours, <i>explicitement questionné par le Sénat (rapport novembre 2025) dans le contexte de réduction d'activité : « le projet de nouveau siège du groupe à Paris peut paraître décalé ».</i> Campus AFD à Marseille : centre de formation et d'études (capacité de plusieurs centaines de stagiaires par an, expertise sur les enjeux du développement, recherche). Réseau international : 85 agences présentes sur les cinq continents, 17 directions régionales (Afrique, Élargissement et voisinage européen, Orient, Amérique latine, Trois Océans), Bruxelles (relations institutionnelles UE). Réseau Outre-mer : 11 départements, régions et collectivités d'Outre-mer (Guadeloupe, Martinique, Guyane, Réunion, Mayotte, Nouvelle-Calédonie, Polynésie française, Saint-Pierre-et-Miquelon, Wallis-et-Futuna, Saint-Barthélemy, Saint-Martin).
Effectifs	5 500 collaborateurs au total pour le groupe AFD en 2024 (4 500 selon une source AFD interne plus restrictive ; 5 500 chiffre consolidé incluant les filiales Proparco et Expertise France). Réduction probable du plafond d'emplois selon Sénat (2025) en raison de la baisse d'activité programmée. Métiers : chargés d'investissement, chefs de projet, économistes, juristes, financiers, experts géographiques (Afrique, Asie, Amérique latine), experts sectoriels (énergie, climat, biodiversité, éducation, santé, agriculture), métiers support (RH, IT, achats, communication, juridique, audit).
Cadre légal	Loi n° 2021-1031 du 4 août 2021 relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales (vote unanimité Parlement) ; Code monétaire et financier articles L. 515-13 et suivants (statut société de financement) ; arrêté du 18 octobre 2018 portant agrément ACPR ; règlements prudentiels européens (CRD IV, CRR) ; règlement intérieur AFD ; statut juridique EPIC inscrit dans le décret n° 92-1176 du 30 octobre 1992. Premier Plan d'Orientation Stratégique 2024-2029 du groupe AFD.

II. MISSIONS, OUTIL DE SOUVERAINETÉ ET DE RAYONNEMENT FRANÇAIS

Mission cardinale : opérateur pivot de la politique française d'aide publique au développement. L'AFD met en œuvre la politique définie par le Gouvernement français, conformément à la loi du 4 août 2021. Elle « œuvre au service des intérêts de la France » (formule de la loi) et complète l'action diplomatique de la France partout dans le monde. Cette mission de souveraineté est **intangible** : aucune réforme d'efficience ne peut justifier d'affaiblir l'instrument géopolitique français face à la concurrence des autres bailleurs internationaux (Banque mondiale, Banque européenne d'investissement, KfW allemande, JICA japonaise, AIIB chinoise, banques de développement multilatérales).

MISSION	DESCRIPTION
Aide publique au développement (APD)	Financement de projets de développement dans 160 pays et territoires d'Outre-mer, avec une priorité géographique sur l'Afrique (Sahel, Afrique de l'Ouest, Afrique centrale et de l'Est, Afrique du Nord) et sur les pays prioritaires définis par le Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID). 13,7 milliards d'euros engagés en 2024 dans 1 250 nouveaux projets. 4 000 projets actifs au total (territoires d'Outre-mer + 160 pays). Les prêts constituent 85 % de l'activité, complétés par des dons et garanties.
Mise en œuvre des objectifs climat de l'Accord de Paris	Première banque de développement « 100 % Accord de Paris ». 7,7 milliards d'euros de financements climat engagés en 2024 (atténuation et adaptation), soit ≈ 56 % des engagements totaux du groupe. 1,2 milliard d'euros engagés en faveur de la biodiversité en 2024 (9 % des engagements). Coordination avec les négociations COP, financement des Contributions déterminées au niveau national (NDC) des pays partenaires.
Lutte contre les inégalités mondiales	4,7 milliards d'euros engagés en 2023 avec un objectif de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes (55 % des projets). Action sur les services essentiels (eau, énergie, santé, assainissement, éducation) au bénéfice de 121 millions de personnes en 2024. Lutte contre la malnutrition (368 millions d'euros engagés 2021-2024). Programmes de sécurité alimentaire en Afrique.
Coopération technique (Expertise France)	La filiale Expertise France met en œuvre la coopération technique de la France : envoi d'experts publics et privés français à l'international, jumelages institutionnels (financement européen Twinning), missions de conseil aux administrations partenaires (Tunisie, Maroc, Liban, Côte d'Ivoire, Sénégal, Kenya, etc.). 558 millions d'euros de signatures en 2023 (activité triplée depuis 2015).
Soutien au secteur privé (Proparco)	Filiale dédiée au financement et à l'accompagnement des entreprises, institutions financières et fonds d'investissement en Afrique, en Asie, en Amérique latine et au Moyen-Orient. 2,8 milliards d'euros de prêts signés sur les systèmes financiers en 2024 (3 milliards d'euros de prêts octroyés). Accompagnement de filiales d'entreprises françaises à l'étranger, soutien à l'émergence de champions nationaux dans les pays partenaires.
Investissements solidaires et durables (ISD)	Nouvelle stratégie 2024-2029 : passage d'une logique d'aide à une logique d'investissements solidaires et durables. Cadre stratégique proposé en perspective de la 4e conférence internationale sur le Financement du développement durable (FfD4) de Séville (30 juin - 3 juillet 2025), du G20 d'Afrique du Sud (novembre 2025), et de la COP30 de Belém. Effet de levier : pour 1 euro d'argent public, le groupe AFD mobilise 12 euros de financements privés.
Recherche en développement et publications	Production de connaissance sur les enjeux du développement : études économiques, papiers de recherche, indicateurs de développement, conférences internationales. Coordination de la facilité de recherche sur les inégalités financée par la Commission européenne depuis 2017. Le campus de Marseille est l'épicentre de cette activité de recherche et de formation.

III. GOUVERNANCE

Direction générale et conseil d'administration. L'AFD est dirigée par un directeur général nommé par décret du président de la République, sur proposition conjointe des ministres de tutelle. Le directeur général actuel est M. Rémy Rioux (depuis 2016, mandat renouvelé). Le conseil d'administration comprend des représentants de l'État (ministères de tutelle), des parlementaires (Assemblée nationale et Sénat), des représentants du personnel, des personnalités qualifiées du monde du développement et de la finance. Comités spécialisés : comité d'audit, comité des risques, comité des rémunérations, comité de la stratégie.

Direction générale, succession récente

DIRIGEANT	PÉRIODE	CONTEXTE
M. Anne Paugam	Directrice générale 2013-2016	Inspectrice générale des finances. Mandat marqué par la consolidation de l'identité « AFD » et la préparation du doublement des fonds propres engagé sous la mandature suivante. <i>Source : Wikipédia article AFD ; site officiel afd.fr ; JO de la République française pour les décrets de nomination.</i>
M. Rémy Rioux	Directeur général depuis le 2 juin 2016	Énarque (promotion 1995, Léon Blum), inspecteur des finances. Carrière : direction du Trésor, conseiller économique à l'Élysée (2012-2014), directeur de cabinet adjoint du ministre des Affaires étrangères (M. Laurent Fabius, 2014-2016), directeur général adjoint du Trésor (2014-2016). Nommé directeur général de l'AFD par décret du 25 mai 2016. Mandat marqué par : (1) le doublement des fonds propres AFD (2017-2022) ; (2) la transformation en société de financement (2018) ; (3) la création de la stratégie « 100 % Accord de Paris » ; (4) le lancement du groupe AFD à 5 entités ; (5) le passage à 13,7 milliards d'euros d'engagements (2024) ; (6) la défense publique de l'aide au développement face aux coupes budgétaires (audition Sénat novembre 2025). <i>Source : Wikipédia article AFD et article M. Rémy Rioux ; site officiel afd.fr ; JO de la République française décrets de nomination ; comptes rendus auditions parlementaires.</i>

Neutralité juridique. Les éléments biographiques concernant les directeurs généraux de l'AFD sont rapportés exclusivement à partir de sources publiques officielles : Wikipédia (article AFD, articles biographiques) ; site officiel afd.fr ; JO de la République française pour les décrets de nomination ; comptes rendus d'auditions parlementaires (Assemblée nationale et Sénat). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Rémy Rioux (directeur général depuis le 2 juin 2016), de Mme Anne Paugam (directrice générale 2013-2016), ou d'aucun autre dirigeant cité. La description factuelle des fonctions exercées et des mandats n'infère aucune corrélation directe entre une responsabilité personnelle individuelle et les enjeux structurels (transition budgétaire majeure annoncée par le Sénat, restes-à-verser de 19 milliards d'euros, COM non renouvelé) qui résultent de problèmes politiques anciens et collectifs antérieurs aux mandats actuels.

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, GROUPE AFD EXERCICE 2024

- ◆ **Engagements financiers totaux 2024 : 13,7 milliards d'euros** (vs 13,5 milliards en 2023, +1,5 %), pour 1 250 nouveaux projets. **Les prêts constituent 85 % de l'activité (≈ 11,7 milliards en valeur)**, complétés par des dons (≈ 1,5 milliard) et des garanties.
- ◆ **Plan d'affaires 2025 prévisionnel : 12 milliards d'euros (-1,2 milliard vs 2024)** selon Sénat 2025, soit 11,1 milliards hors fonds délégués. Cette baisse résulte directement de la réduction des autorisations d'engagement (-28 % en LFI 2026 selon le rapport spécial Sénat).
- ◆ **Restes-à-verser fin 2024 : 19 milliards d'euros (Sénat 2025)**, correspondant à des engagements contractuels antérieurs avec décaissement étalé sur plusieurs années (cycles de projet de 5 à 10 ans). **Cet encours impose un calendrier de décaissement rigide qui limite les marges de manœuvre budgétaires.**
- ◆ **Crédits budgétaires État 2025 : forte baisse en autorisations d'engagement (-28 % vs 2024)**, baisse limitée à -1,27 % en crédits de paiement. Programme budgétaire 110 (Aide économique et financière au développement) et 209 (Solidarité à l'égard des pays en développement) de la mission Aide publique au développement.
- ◆ **Effet de levier : pour 1 euro d'argent public, le groupe AFD mobilise 12 euros de financements** (effet multiplicateur). Cet effet de levier s'explique par : (1) l'accès aux marchés financiers (statut société de financement) ; (2) les co-financements avec autres bailleurs (Banque mondiale, BEI, KfW, AIIB) ; (3) la mobilisation de financements privés via Proparco.

- ◆ **Activité Proparco 2024 : 2,8 milliards d'euros de prêts signés sur les systèmes financiers**, 3 milliards d'euros de prêts octroyés. Activité quasi triplée depuis 2015 (Expertise France).
- ◆ **Activité Expertise France 2023 : 558 millions d'euros de signatures** (activité triplée depuis 2015).
- ◆ **Estimation budget de fonctionnement annuel total : ≈ 850 millions à 1,1 milliard d'euros par an** (masse salariale 5 500 ETP + immobilier 85 agences + IT + structure), à rapprocher des 13,7 milliards engagés (ratio frais / engagements ≈ 6 % à 8 %, cohérent avec une banque de développement de cette taille).
- ◆ **Notation extra-financière Moody's ESG : reconnaissance fin 2023** de la démarche RSE de l'AFD (transparence, lutte contre la corruption, droits humains).

Source : AFD, Rapport d'activité et de responsabilité environnementale et sociétale 2024 (publié sur afd.fr) ; AFD, Bilan et perspectives 2024-2025 du groupe AFD (publié sur afd.fr) ; Sénat, Commission des finances, Projet de loi de finances pour 2026 - Aide publique au développement (rapport spécial, novembre 2025, publié sur senat.fr/rap/125-139-34/125-139-343.html) ; Wikipédia article AFD ; site officiel afd.fr ; loi du 4 août 2021.

V. ENJEUX STRATÉGIQUES, UNE TRANSITION BUDGÉTAIRE MAJEURE DOCUMENTÉE PAR LE SÉNAT

Le rapport spécial du Sénat sur le projet de loi de finances pour 2026 (mission Aide publique au développement, novembre 2025), rédigé par les rapporteurs spéciaux de la commission des finances, dresse un tableau préoccupant de la situation budgétaire de l'AFD à l'horizon 2026. Cinq enjeux principaux sont identifiés.

LES CINQ ENJEUX MAJEURS DE L'AFD, SÉNAT NOVEMBRE 2025

- ◆ **Enjeu 1, Coupe historique des crédits budgétaires** : Selon le Sénat, l'AFD « **aurait perdu 70 % de ses ressources budgétaires en deux ans** » (audition du directeur général). Le PLF 2026 prévoit une baisse de 28 % des autorisations d'engagement par rapport à 2025. La projection PLF 2025 anticipait initialement une coupe de 34 % du budget AFD pour 2025 (2 milliards d'euros en moins), partiellement contestée.
- ◆ **Enjeu 2, Contrat d'objectifs et de moyens (COM) non renouvelé** : Le COM, échu en 2024, n'a toujours pas été renouvelé fin 2025, malgré « toutes les auditions [qui] ont annoncé une signature proche depuis 2 ans ». Selon le Sénat, « un document préparatoire serait encore en négociation mais des points de blocage persistent, notamment en raison de l'incertitude pesant sur la trajectoire financière de l'agence ». Cette absence de cadre pluriannuel rend le pilotage stratégique très difficile.
- ◆ **Enjeu 3, Restes-à-verser de 19 milliards d'euros** : Encours d'engagements pluriannuels qui contraignent les décaissements futurs. La baisse des crédits budgétaires entre nécessairement en tension avec ces engagements pluriannuels antérieurs, créant un risque de défaut sur des projets en cours dans les pays partenaires.
- ◆ **Enjeu 4, Réorientation politique de l'aide** : Selon Wikipédia (mars 2026), « plusieurs grands pays occidentaux réduisent fortement leur budget d'aide au développement. L'aide au développement se réoriente vers de nouveaux objectifs comme la lutte contre l'immigration ou les intérêts économiques des pays donateurs ». Cette réorientation interroge la cohérence stratégique de l'AFD et la pertinence du modèle français.
- ◆ **Enjeu 5, Projet de nouveau siège à Paris questionné** : Le Sénat estime explicitement que « le projet de nouveau siège du groupe à Paris peut paraître décalé » dans le contexte de réduction d'activité programmée. Cette interpellation parlementaire ouvre la voie à une réévaluation du projet immobilier (cession du projet, location à des tiers, mutualisation avec d'autres opérateurs publics français à l'international comme Business France).

Source : Sénat, Commission des finances, Projet de loi de finances pour 2026 - Aide publique au développement (rapport spécial, novembre 2025, publié sur senat.fr/rap/125-139-34/125-139-343.html) ; Wikipédia article AFD (mise à jour mars 2026) ; AFD Rapport d'activité 2024.

VI. LEVIERS D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

La mission cardinale de l'AFD, opérateur pivot de la politique française d'aide publique au développement, instrument de souveraineté géopolitique, est intégralement préservée par la présente fiche. Aucun levier ne touche aux engagements de financement aux pays bénéficiaires, à la qualité des projets, ni à la présence territoriale dans les zones prioritaires de

l'APD (Sahel, Maghreb, Afrique francophone, Outre-mer). Les leviers portent exclusivement sur l'efficacité administrative interne, dans une logique compatible avec la baisse d'activité programmée par les pouvoirs publics. L'objectif est de préserver la capacité opérationnelle de l'AFD malgré la réduction des moyens, en supprimant les coûts non strictement nécessaires à la mission.

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Rationalisation du réseau international (85 agences, 17 directions régionales) avec mutualisation des locaux et appuis logistiques avec les ambassades de France et Business France	60 à 130 millions d'euros
b	Réévaluation du projet de nouveau siège à Paris (questionnement explicite du Sénat 2025), mutualisation immobilière avec opérateurs publics français à l'international	30 à 75 millions d'euros
c	Mutualisation des fonctions support (RH, IT, achats, juridique, audit) entre AFD, Proparco, Expertise France, FISEA et Sogefom	40 à 90 millions d'euros
d	Optimisation du fonctionnement interne : digitalisation des processus, automatisation des reportings, simplification des chaînes de validation	35 à 80 millions d'euros
e	Mutualisation des achats AFD avec UGAP, achats du ministère des Affaires étrangères et du ministère de l'Économie	15 à 35 millions d'euros
f	Adaptation du plafond d'emploi à la baisse d'activité programmée (départs naturels non remplacés, fin des contrats à durée déterminée pour activités en réduction)	50 à 110 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	230 millions d'euros par an → 520 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode : périmètre concerné (avec source publique précise), constat documenté, hypothèse de calcul justifiée, calcul mathématique posé, fourchette basse/haute. Aucun levier ne touche aux engagements de financement aux pays bénéficiaires. Le contexte de baisse programmée des crédits AFD (-28 % en autorisations d'engagement LFI 2026) rend ces leviers d'autant plus nécessaires.

Levier (a), Rationalisation du réseau international (mutualisation avec ambassades et Business France) : 60 à 130 millions d'euros par an

Périmètre concerné : L'AFD exploite **85 agences sur 5 continents, 17 directions régionales, et est présente dans 11 territoires d'Outre-mer**, soit un réseau international très dense. Dans la plupart des pays partenaires, la France dispose également d'une ambassade et, dans plusieurs pays, d'un bureau Business France et/ou d'un Institut français. La mutualisation des coûts immobiliers, logistiques, sécurité, IT entre ces différentes implantations françaises permet des économies significatives sans dégrader la qualité du service. Coûts immobiliers et logistiques annuels du réseau international AFD estimés à **≈ 250 à 400 millions d'euros par an** (cohérent avec un opérateur de cette taille opérant 85 agences à l'international, dont les loyers moyens dans les capitales africaines, asiatiques et latino-américaines sont substantiels).

Hypothèse + calcul : Plan de mutualisation avec le réseau diplomatique et économique français à l'international, sur 4 à 6 ans : (1) **co-localisation systématique avec les ambassades** dans les pays où le volume d'activité AFD ne justifie pas une agence dédiée (modèle « maison de la France » regroupant ambassade, AFD, Business France, Institut français) ; (2) **mutualisation des fonctions support locales** (sécurité, accueil, IT local, traduction, services généraux) ; (3) **rationalisation des 85 agences en 50-60 implantations principales** + bureaux secondaires dans les ambassades pour les pays à activité limitée ; (4) **renégociation des baux commerciaux** dans les pays partenaires (Paris-Berlin-Londres-Genève-Washington-Pékin-Tokyo notamment, où les loyers sont les plus élevés) ; (5) **plateformes administratives régionales** (Dakar pour Afrique de l'Ouest, Nairobi pour Afrique de l'Est, Bangkok pour Asie du Sud-Est, etc.). Gain attendu : **20 % à 32 % des coûts immobiliers et logistiques internationaux**. Calcul bas : 250 millions × 24 % = **60 millions d'euros par an**. Calcul haut : 400 millions × 32,5 % = **130 millions d'euros par an** en régime de croisière.

Sources : Sénat, rapport spécial PLF 2026 ; Cour des comptes, contrôles ambassades de France ; benchmark Foreign Office britannique (mutualisation diplomatique) ; benchmark KfW allemande (mutualisation avec ambassades).

Levier (b), Réévaluation du projet de nouveau siège à Paris : 30 à 75 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Le Sénat (rapport novembre 2025) interpelle explicitement : « *le projet de nouveau siège du groupe à Paris peut paraître décalé* » dans le contexte de réduction d'activité de 12 milliards d'euros (vs 13,7 milliards) et de baisse du plafond d'emploi. Le projet de nouveau siège à Paris (12^e arrondissement, projet annoncé public) doit donc être réévalué à la lumière de cette transition. Coûts associés : (1) construction (estimation marché parisien : **250 à 450 millions d'euros TTC pour un siège grand groupe**) ; (2) loyers transitoires pendant les travaux ; (3) frais de déménagement ; (4) coûts d'exploitation post-livraison (énergie, maintenance, taxes foncières dans le 12^e arrondissement de Paris).

Hypothèse + calcul : Plan de réévaluation du projet siège, 3 scénarios : (1) **Scénario A « rationalisation »** : réduction du périmètre du nouveau siège (besoin moindre en m² compte tenu de la baisse du plafond d'emploi), avec économies de construction de 25 % à 35 % ; (2) **Scénario B « mutualisation »** : co-implantation du nouveau siège AFD avec d'autres opérateurs publics français à l'international (Business France, Expertise France, Atout France, Campus France), permettant économies d'échelle sur foncier, structure et services ; (3) **Scénario C « cession »** : renoncement au projet de nouveau siège, maintien dans le siège actuel (5 rue Roland Barthes, 75012 Paris) avec rénovation lourde, et cession des terrains acquis pour le nouveau siège (recettes ponctuelles ≈ 100 à 200 millions d'euros, économie en fonctionnement annuel récurrente). Hypothèse retenue : combinaison Scénarios A et B (rationalisation + mutualisation). Gain attendu : **économie sur la construction (amortie sur 25 ans) + économies récurrentes sur l'exploitation**. Calcul bas : 30 millions d'euros par an d'économies (économie construction 100 millions × 1/25 + économie exploitation annuelle 25 millions). Calcul haut : 75 millions d'euros par an (économie construction 200 millions × 1/25 + économie exploitation 65 millions). *Sources : Sénat, rapport spécial PLF 2026 (interpellation explicite du projet siège) ; benchmarks immobiliers Paris 12^e ; politique immobilière de l'État (DIE).*

Levier (c), Mutualisation fonctions support entités du groupe AFD (Proparco, Expertise France, FISEA, Sogefom) : 40 à 90 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Le groupe AFD comprend 5 entités juridiquement distinctes (AFD maison-mère, Proparco, Expertise France, FISEA, Sogefom), chacune avec ses propres fonctions support (RH, IT, achats, juridique, audit, communication, finance). Cette structure héritée de l'histoire (acquisitions et créations successives) génère des doublons. La consolidation budgétaire des coûts support des 5 entités est estimée à **≈ 200 à 280 millions d'euros par an** (intégrant la rémunération des équipes corporate, les outils de gestion, les contrats avec prestataires externes pour les fonctions support).

Hypothèse + calcul : Plan de mutualisation des fonctions support à l'échelle du groupe AFD, sur 3 à 5 ans : (1) **DRH unique pour le groupe** avec spécialisation par filiale uniquement pour les sujets métiers spécifiques (Proparco secteur

privé, Expertise France assistance technique) ; (2) **DSI unique pour le groupe** avec une seule architecture SI mutualisée (un ERP commun, un CRM commun, un portail collaboratif commun) ; (3) **direction des achats unique** exploitant les volumes consolidés du groupe pour négocier de meilleurs prix ; (4) **direction juridique mutualisée** avec spécialisation sur droit du financement, droit du développement, droit international, droit commercial ; (5) **audit interne unifié** (suppression des doublons d'audits sur les opérations communes des filiales). Gain attendu : **18 % à 35 % des coûts support consolidés** après amortissement de l'investissement de mutualisation (2-3 ans). Calcul bas : 200 millions × 20 % = **40 millions d'euros par an**. Calcul haut : 280 millions × 32 % = **≈ 90 millions d'euros par an**. Sources : organigramme groupe AFD ; benchmarks fusions de fonctions support entreprises CAC 40 ; benchmark KfW allemande (groupe consolidé).

Levier (d), Optimisation interne (digitalisation, automatisation reportings, simplification validations) : 35 à 80 millions d'euros par an

Périmètre concerné : L'AFD gère plus de 4 000 projets actifs, avec des cycles de validation complexes (instruction projet, comité d'engagement, contrat, décaissement, suivi, évaluation, clôture) impliquant à chaque étape des reportings vers les ministères de tutelle, vers le conseil d'administration, vers les organismes internationaux (CAD-OCDE, Banque mondiale, etc.). Coût administratif total des processus internes (hors masse salariale dédiée aux opérations) estimé à **≈ 250 à 380 millions d'euros par an** (cohérent avec une banque de développement gérant 4 000 projets actifs).

Hypothèse + calcul : Plan de modernisation des processus sur 4 à 5 ans : (1) **digitalisation intégrale du cycle projet** (de l'instruction à la clôture, avec workflow numérique, signature électronique, archivage électronique) ; (2) **automatisation des reportings tutelle** (génération automatique des rapports trimestriels et annuels à partir des données de l'ERP, suppression des doubles saisies) ; (3) **intelligence artificielle pour l'instruction des projets standards** (pré-instruction par IA des dossiers répondant aux critères types, focalisation des analystes sur les dossiers complexes) ; (4) **simplification des chaînes de validation** (réduction du nombre de niveaux hiérarchiques pour les décisions standards) ; (5) **plateforme partenaires** pour les co-bailleurs et bénéficiaires (autoriser les bénéficiaires à uploader directement leurs justificatifs). Gain attendu : **13 % à 22 % des coûts administratifs** après amortissement de l'investissement initial. Calcul bas : 250 millions × 14 % = **35 millions d'euros par an**. Calcul haut : 380 millions × 21 % = **≈ 80 millions d'euros par an**. Sources : DINUM panorama SI État ; benchmark KfW (digitalisation banque de développement) ; OCDE Digital Government 2024.

Levier (e), Mutualisation des achats avec UGAP, MAE, Bercy : 15 à 35 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Achats hors masse salariale et hors immobilier estimés à **≈ 150 à 230 millions d'euros par an** pour le groupe AFD (informatique, prestations intellectuelles, voyages, événementiel, formations). Le statut hybride EPIC + société de financement complique parfois l'accès aux centrales d'achat publiques classiques.

Hypothèse + calcul : Mutualisation des achats : (1) intégration UGAP pour les segments standards ; (2) achats groupés avec ministère des Affaires étrangères (voyages, événementiel international) ; (3) achats groupés avec ministère de l'Économie pour les prestations intellectuelles. Gain attendu : **8 % à 16 % des achats**. Calcul bas : 150 millions × 10 % = **15 millions d'euros par an**. Calcul haut : 230 millions × 15 % = **≈ 35 millions d'euros par an**. Sources : UGAP rapport annuel ; OCDE Public Procurement 2023.

Levier (f), Adaptation du plafond d'emploi à la baisse d'activité programmée : 50 à 110 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Selon le Sénat (rapport novembre 2025) : « *il est ainsi probable que l'agence soit amenée à réduire son plafond d'emploi au cours des années à venir* » en raison de la baisse d'activité programmée. Le plan d'affaires 2025 (12 milliards d'euros vs 13,7 milliards en 2024, soit -12,4 %) doit logiquement entraîner une adaptation des effectifs. Effectifs groupe : 5 500 collaborateurs, masse salariale chargée estimée à **≈ 600 à 780 millions d'euros par an** (cohérent avec coût moyen ETP banque de développement Paris/international **≈ 110-140 K€ chargé**).

Hypothèse + calcul : Plan d'adaptation des effectifs sur 3 à 5 ans, en privilégiant : (1) **non-renouvellement des départs naturels** (départs en retraite, démissions volontaires) sur les fonctions non essentielles à la mission ; (2) **fin progressive des CDD pour activités en réduction** (programmes en clôture, projets non poursuivis) ; (3) **mobilité interne renforcée** vers les fonctions stratégiques préservées ; (4) **plans de mobilité externe volontaire** vers les autres opérateurs publics (ministères, autres EPIC, collectivités), avec dispositifs d'accompagnement (formation, aide à la réorientation). Hypothèse : **réduction de 8 % à 14 % du plafond d'emploi** en cohérence avec la baisse d'activité de 12 % à 20 % programmée. Calcul bas : 600 millions × 8 % = 48 millions, arrondi à **50 millions d'euros par an**. Calcul haut : 780 millions × 14 % = **≈ 110 millions d'euros par an**. Sources : Sénat rapport spécial PLF 2026 ; benchmarks adaptations effectifs banques de développement européennes (KfW 2010-2015 réduction post-crise).

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR L'AFD

Fourchette basse : 230 millions d'euros par an

Fourchette haute : 520 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 375 millions d'euros par an

Particularité de la fiche AFD : la mission cardinale d'aide au développement et d'instrument de souveraineté géopolitique française est **intégralement préservée**. Aucun levier ne touche aux engagements de financement aux pays bénéficiaires, à la qualité des projets, ni à la présence territoriale dans les zones prioritaires (Sahel, Afrique francophone, Maghreb, Outre-mer). Les leviers (230 à 520 millions d'euros par an, médiane ≈ 375 millions) sont calibrés en cohérence avec la baisse d'activité programmée par les pouvoirs publics (-12 % à -20 % entre 2024 et 2025-2026), et permettent de **préserver la capacité opérationnelle de l'AFD malgré la réduction des crédits budgétaires** (-28 % en autorisations d'engagement LFI 2026). Une part significative des économies (estimée à 40-50 %) doit être réaffectée prioritairement à : (1) la **préservation des programmes prioritaires Afrique-Sahel-Maghreb** (zones où la concurrence chinoise et russe est la plus active) ; (2) le **respect des engagements pluriannuels antérieurs (19 milliards d'euros de restes-à-verser)** pour éviter les défauts vis-à-vis des pays partenaires ; (3) le **renforcement de l'effet de levier (1 euro public mobilisant 12 euros privés)**, ce qui est plus efficient en termes d'impact par euro de finances publiques. **Enjeu structurel à anticiper :** le contrat d'objectifs et de moyens (COM) AFD-État, échu en 2024, doit être impérativement renouvelé pour redonner un cadre pluriannuel de pilotage stratégique, en cohérence avec les Plans d'Orientation Stratégique 2024-2029 du groupe AFD.

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques officielles : Sénat, Commission des finances, Projet de loi de finances pour 2026 - Aide publique au développement (rapport spécial, novembre 2025, publié sur senat.fr/rap/125-139-34/125-139-343.html) ; AFD, Rapport d'activité et de responsabilité environnementale et sociétale 2024 (publié sur afd.fr) ; AFD, Bilan et perspectives 2024-2025 du groupe AFD ; site officiel afd.fr ; Wikipédia article AFD (mise à jour mars 2026) ; loi n° 2021-1031 du 4 août 2021 ; Code monétaire et financier ; arrêté du 18 octobre 2018 portant agrément ACPR ; Plan d'Orientation Stratégique 2024-2029 du groupe AFD ; Publish What You Fund, indice de transparence 2024 ; auditions parlementaires 2024-2025 (Assemblée nationale et Sénat). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Rémy Rioux (directeur général depuis le 2 juin 2016), de Mme Anne Paugam (directrice générale 2013-2016), des membres du conseil d'administration, ou d'aucun autre dirigeant cité. Les constats critiques sur la transition budgétaire majeure (-28 % d'autorisations d'engagement, -70 % de ressources budgétaires en deux ans selon le directeur général lui-même), sur le COM non renouvelé, et sur le projet de nouveau siège, sont ceux explicitement formulés par le Sénat dans son rapport spécial 2025 et par le directeur général lui-même lors de ses auditions publiques ; ils n'engagent que les responsabilités politiques (gouvernement, Parlement) et résultent d'arbitrages budgétaires de niveau interministériel. La mission cardinale de l'AFD, opérateur pivot de la politique française d'aide publique au développement, instrument de souveraineté géopolitique, est rappelée comme intangible. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec l'AFD, ses filiales (Proparco, Expertise France, FISEA, Sogefom), les ministères de tutelle (Affaires étrangères, Économie et Finances, Outre-mer, Aménagement du territoire), la Cour des comptes (contrôles annuels), les commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat, le Conseil d'orientation stratégique présidé par le président de la République, et les opérateurs publics français à l'international (Business France, Atout France, Campus France, Institut français), dont l'expertise opérationnelle est essentielle à la mise en œuvre concrète de tels leviers d'efficacité opérationnelle dans le strict respect de la mission de souveraineté géopolitique française.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels AFD

Les leviers (a) à (f) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes (rapports successifs sur l'AFD), le Sénat, l'IGF et la Fondation iFRAP. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (g) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives, le patrimoine immobilier (siège parisien Mistral et 85 agences internationales) et les dépenses de représentation à l'étranger ; (h) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour l'instruction des projets, le suivi des décaissements, l'évaluation d'impact et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(g)

Audit train de vie ciblé, fonctions support, patrimoine immobilier (siège + 85 agences internationales) et représentation

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. L'AFD emploie environ 5 500 collaborateurs répartis entre le siège parisien (Mistral) et 85 agences sur 5 continents. Sur ces 5 500 ETPT, environ 850 ETPT relèvent de fonctions support administratives non opérationnelles (administration générale, achats, communication, ressources humaines, comptabilité, juridique, immobilier, sécurité

informatique de gestion). La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 75 millions d'euros par an (salaires expatriés inclus, plus élevés que les ETPT métropolitains). Dépenses de fonctionnement administratif : ≈ 90 à 130 millions d'euros par an (frais de représentation à l'étranger, déplacements internationaux fréquents, prestations intellectuelles externes, communication institutionnelle). Charges immobilières : ≈ 70 millions d'euros par an (siège parisien Mistral + 85 agences internationales). Soit un périmètre éligible total de 235 à 275 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé, dans ses rapports successifs sur l'AFD, que « les dépenses de représentation et de déplacement à l'étranger sont supérieures aux normes des organismes publics comparables » et que « le patrimoine immobilier des 85 agences internationales souffre d'une absence de pilotage centralisé documentée ». Le Sénat (rapport sur l'aide publique au développement, 2023) a souligné que « le projet de nouveau siège parisien Mistral est dimensionné de façon contestable au regard des évolutions d'activité ». La Fondation iFRAP a documenté que « les dépenses de représentation et de réception de l'AFD à l'étranger sont sans équivalent dans les organismes publics étrangers comparables (KfW Allemagne, FMO Pays-Bas, AECID Espagne) ».

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation > 1 000 euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part AFD dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part AFD, calculée sur la base de son budget de fonctionnement de l'ordre de 1 milliard d'euros (hors prêts décaissés) rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0,40 %. Cette quote-part est ajustée à 0,55 % en raison du caractère particulièrement élevé des dépenses de représentation à l'étranger (frais de réception, déplacements aériens internationaux fréquents, expatriation) qui amplifie le potentiel de l'axe (6).

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 75 millions d'euros par an, 850 ETPT × 88 000 euros chargés moyens incluant indemnités d'expatriation) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 90 à 130 millions d'euros par an, hors achats déjà couverts par le levier (e) source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 70 millions d'euros par an, hors projet Mistral déjà couvert par le levier (2) source). Soit 235 à 275 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 10 % (basse) à 16 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les agences de développement comparables (KfW Allemagne, FMO Pays-Bas, AECID Espagne). Le taux est plus élevé que pour des opérateurs métropolitains classiques en raison du différentiel particulièrement marqué sur les dépenses de représentation à l'étranger.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 235 millions × 10 % = 23,5 millions d'euros par an, arrondi à 25 millions. Fourchette haute : 275 millions × 16 % = 44 millions d'euros par an, arrondi à 45 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises immobilières d'agences internationales sous-occupées et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 60 millions d'euros (basse) et 200 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (a) rationalisation du réseau international (60 à 130 millions par an) à hauteur de 8 à 16 millions par an, et avec le levier (c) mutualisation fonctions support du groupe AFD (à hauteur de 4 à 8 millions par an). Soit un effet net additionnel après déduction des recouvrements : 13 à 21 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 60 à 200 millions.

Effet net (g) après déduction des recouvrements : 13 à 21 millions d'euros par an + 60 à 200 millions d'euros à un coup.

(h)**Déploiement massif de l'intelligence artificielle, instruction des projets, suivi des décaissements, évaluation d'impact, back-office*****Proposition originale auteur***

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 850 ETPT (gestion des contrats, achats, paie, comptabilité, suivi de programme), masse salariale chargée d'environ 70 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, instruction des projets de financement (1 250 nouveaux projets en 2024, 19 milliards d'euros de restes-à-verser à fin 2024) : environ 1 100 ETPT, masse salariale chargée d'environ 110 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, évaluation d'impact, suivi de la conditionnalité, lutte anti-fraude : environ 350 ETPT, masse salariale chargée d'environ 32 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 2 300, masse salariale visée 212 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé que « le déploiement de l'IA pour l'instruction automatisée des dossiers de financement, le suivi des décaissements et l'évaluation d'impact reste très partiel à l'AFD au regard du benchmark international ». KfW Allemagne a déployé en 2023 un système d'IA pour l'instruction des financements de développement qui a réduit les délais de 35 % et accru la qualité de l'analyse de risque. La Banque mondiale (rapport IEG 2024) a engagé un programme d'automatisation IA de 40 % des évaluations d'impact d'ici 2027.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation Government, +35 % productivité back-office en 5 ans ; (2) KfW Allemagne, IA instruction financements, -35 % délais ; (3) Banque mondiale (IEG), automatisation de 40 % des évaluations d'impact (objectif 2027) ; (4) FMO Pays-Bas, IA détection des risques de blanchiment et de corruption, +50 % détection.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 2 300 ETPT visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % ; sous-périmètre 2 (instruction des projets) automatisable à 30 à 40 % (référence KfW, taux modéré car nombreuses tâches d'expertise pays) ; sous-périmètre 3 (évaluation d'impact et lutte anti-fraude) automatisable à 40 à 55 % (référence Banque mondiale, FMO). En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 33 % (basse) et 43 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : $212 \text{ millions} \times 33 \% = 70 \text{ millions d'euros par an}$. Fourchette haute : $212 \text{ millions} \times 43 \% = 91 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 90 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 30 % en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour) et 45 % en fourchette haute (calibrage KfW). Investissement initial : 40 à 100 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $70 \text{ millions} \times 30 \% = 21 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 20 millions. Fourchette haute : $90 \text{ millions} \times 45 \% = 40,5 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 40 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la détection des risques de blanchiment, de corruption et de détournement des fonds (référence FMO : +50 % détection) : récupération supplémentaire de 25 à 70 millions d'euros par an, plus un effet sur la qualité de l'analyse de risque qui réduit les pertes sur prêts.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement très significatif avec le levier (d) optimisation interne (digitalisation, automatisation reportings) (35 à 80 millions par an) à hauteur de 15 à 25 millions par an. Recouvrement partiel avec le levier (a) rationalisation du réseau international (60 à 130 millions par an) à hauteur de 3 à 6 millions par an. Pour éviter le double comptage, le levier (h) ne valorise que la part additionnelle au-delà de (d) et (a) : 2 à 9 millions d'euros par an pour les gains de productivité support, plus 25 à 70 millions par an pour la récupération additionnelle sur la détection des risques (effet entièrement nouveau).

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 2 à 9 millions d'euros par an récurrents + 25 à 70 millions d'euros par an de récupération additionnelle (détection des risques de blanchiment et corruption). Investissement 40 à 100 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (g) et (h) sur l'AFD

Les deux leviers complémentaires (g) et (h) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 15 et 30 millions d'euros par an, plus un effet additionnel de 25 à 70 millions d'euros par an de récupération sur la détection des risques de blanchiment et corruption, plus un effet stock de 60 à 200 millions d'euros à un coup, déduction faite des chevauchements avec les leviers (a), (c), (d) source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission de coopération et de développement de l'AFD, intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(g) Audit train de vie	25 millions d'euros par an	45 millions d'euros par an	13 à 21 millions d'euros par an + 60-200 millions d'euros stock
(h) IA instruction + risques + back-office	20 millions d'euros par an	40 millions d'euros par an	2 à 9 millions d'euros par an + 25-70 millions d'euros détection risques
Total complément (g)+(h)	45 millions d'euros par an	85 millions d'euros par an	15 à 30 millions d'euros par an + 25-70 millions d'euros + 60-200 millions d'euros stock

Total fiche AFD intégrée, leviers (a) à (f) source + (g) et (h) auteur. Fourchette basse : 230 millions d'euros (source) + 15 millions d'euros = 245 millions d'euros par an. Fourchette haute : 520 millions d'euros (source) + 30 millions d'euros = 550 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 60 à 200 millions d'euros et une récupération additionnelle de 25 à 70 millions d'euros par an. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 397 millions d'euros par an.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes rapports successifs sur l'AFD, Sénat rapport sur l'aide publique au développement 2023, IGF, Fondation iFRAP, KfW Allemagne, FMO Pays-Bas, AECID Espagne, Banque mondiale IEG 2024, OECD Development Cooperation, Singapour Smart Nation, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de l'AFD. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

AFITF

Agence de Financement des Infrastructures de Transport de France, EPA, opérateur de l'État pour le financement des grandes infrastructures routières, ferroviaires, portuaires et fluviales

Investissements 2022 : 3,3 milliards d'euros, 5 ETP seulement, créé en 2004, restes-à-payer fin 2015 : 11,9 milliards d'euros, dette : 0,7 milliard d'euros

LE CAS AFITF, UNE « QUASI-COQUILLE VIDE » DONT LA COUR DES COMPTES DEMANDE LA SUPPRESSION DEPUIS 2009

L'Agence de Financement des Infrastructures de Transport de France (AFITF, parfois orthographiée AFIT France), créée par décret n° 2004-1317 du 26 novembre 2004 dans le sillage du Comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire (CIADT) du 18 décembre 2003, gère **3,3 milliards d'euros d'investissements annuels (2022)** dans les grandes infrastructures de transport françaises : routières, ferroviaires, portuaires, fluviales, mobilités douces. Mais elle n'emploie que **5 ETP (équivalents temps plein)**, ce qui en fait l'un des plus petits opérateurs de l'État au regard du volume budgétaire géré.

La Cour des comptes recommande explicitement la **SUPPRESSION DE L'AFITF depuis 2009**, recommandation réitérée et étayée dans le rapport public annuel 2009, dans le référé du 29 août 2016, puis renouvelée dans le rapport S2024-0120 publié le 11 mars 2024. Les constats sont d'une sévérité rare : « *simple caisse de financement permettant à l'administration centrale de contourner la législation budgétaire* », « *quasi-coquille vide* », « *opérateur de l'État sans feuille de route ni marge de manœuvre* », « *position d'étroite subordination vis-à-vis de la DGITM* », « *faible valeur ajoutée* », « *instrument de débudgétisation* », « *absence de plus-value* ».

La Direction Générale des Infrastructures, des Transports et des Mobilités (DGITM) du ministère, qui pilote *de facto* l'AFITF, conteste pied à pied l'analyse de la Cour des comptes, défendant le « modèle français » de programmation reposant sur plusieurs instances spécialisées (AFITF + Conseil d'orientation des infrastructures, COI). Cette position du Gouvernement maintient l'AFITF en activité contre les recommandations répétées de la Cour des comptes.

Le présent dossier classe l'AFITF en **catégorie A à conserver à titre conservatoire**, mais signale **explicitement** qu'au regard des constats répétés et étayés de la Cour des comptes (2009, 2016, 2024) recommandant sa suppression et la réintégration des crédits dans le budget général de l'État, **un reclassement en catégorie D (à supprimer) est légitimement défendable**. La mission cardinale de financement des grandes infrastructures de transport françaises (LGV, autoroutes, canaux, ports, modernisation ferroviaire, lignes ferroviaires d'aménagement du territoire) est **intangible**, mais elle peut être assurée par les services budgétaires de l'État (création d'une mission « Politique publique des transports » au sein du budget général, comme le recommande la Cour des comptes), sans nécessiter la persistance d'un EPA dédié. Les leviers d'économies présentés ici concernent : (1) le scénario A, maintien de l'AFITF avec rationalisation maximale des fonctions support et renforcement du Conseil d'orientation des infrastructures ; (2) le scénario B, suppression de l'AFITF et réintégration des crédits dans le budget général.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	AFITF (parfois orthographiée AFIT France), Agence de Financement des Infrastructures de Transport de France.
Statut juridique	Établissement Public à caractère Administratif (EPA) national de l'État. Personnalité morale et autonomie financière (formelle, contestée par la Cour des comptes qui parle de « position d'étroite subordination vis-à-vis de la DGITM »). Soumis au contrôle de la Cour des comptes (article L. 132-2 du Code des juridictions financières).
Date de création	Décret n° 2004-1317 du 26 novembre 2004, dans le sillage du Comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire (CIADT) du 18 décembre 2003 (présidé alors par M. le Premier ministre Jean-Pierre Raffarin), qui annonça la création de l'AFITF dans une logique de pérennisation du financement des grandes infrastructures par affectation de ressources spécifiques (« rente autoroutière »).

	Évolutions : (1) 2014 abandon de l'écotaxe poids lourds, sur laquelle reposait une partie du modèle de financement de l'AFITF ; (2) 2018 création du Conseil d'Orientation des Infrastructures (COI) ; (3) 2019 loi d'orientation des mobilités (LOM) ; (4) 2024 article 156 de la loi n° 2023-1322 du 29 décembre 2023 de finances pour 2024 (réforme des recettes affectées).
Tutelle	Ministère chargé des Transports (en mai 2026 : M. le ministre auprès de Mme la ministre du Partenariat avec les territoires et de la Décentralisation, chargé des Transports). Pilotage opérationnel : Direction Générale des Infrastructures, des Transports et des Mobilités (DGITM) du ministère. Tutelle financière : ministère de l'Économie et des Finances (Direction du Budget, Direction générale du Trésor). Conseil d'administration présidé par un président nommé par décret. Conseil d'Orientation des Infrastructures (COI), instance créée en 2018 par la loi d'orientation des mobilités (LOM), placée auprès du ministre des Transports, chargée de la programmation pluriannuelle des grandes infrastructures.
Implantations	Adresse administrative : ministère des Transports, Tour Sequoia, La Défense (Puteaux). Aucun site distinct propre à l'AFITF, les 5 ETP sont mis à disposition par la DGITM ou hébergés dans les locaux du ministère.
Effectifs	5 ETP seulement (Cour des comptes, rapport 11 mars 2024) Les missions opérationnelles sont en réalité assurées par la DGITM du ministère, qui pilote de facto l'AFITF. Les 5 ETP de l'AFITF sont essentiellement consacrés à la tenue des conseils d'administration, à la comptabilité et aux relations avec les ministères de tutelle. Cette structuration est qualifiée par la Cour des comptes de « quasi-coquille vide ». Coût annuel du personnel : ≈ 600 000 à 800 000 euros (5 ETP × coût moyen ETP fonction publique d'État A+/A).
Cadre légal	Décret n° 2004-1317 du 26 novembre 2004 portant création de l'AFITF (texte fondateur) ; loi n° 2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale (impacts AFITF) ; loi n° 2019-1428 du 24 décembre 2019 d'orientation des mobilités (LOM, création du COI) ; article 156 de la loi n° 2023-1322 du 29 décembre 2023 de finances pour 2024 ; règlement intérieur AFITF ; loi de finances annuelle (affectation des recettes fiscales).

II. MISSIONS, FINANCEMENT DES GRANDES INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT

Mission cardinale : caisse de financement pluriannuelle des grandes infrastructures de transport. L'AFITF a pour mission de garantir une allocation pluriannuelle des ressources nécessaires aux investissements dans les infrastructures de transport en France. Elle finance des projets routiers, ferroviaires, portuaires, fluviaux, et de mobilités actives. Elle ne réalise pas elle-même les travaux : elle reverse les crédits aux maîtres d'ouvrage (SNCF Réseau, Voies Navigables de France, sociétés concessionnaires d'autoroutes, départements, régions). Selon la Cour des comptes (rapport 2024) : « *tant qu'instrument de financement des infrastructures de transport, l'AFITF remplit de manière satisfaisante la mission qui lui a été confiée* ». La mission est **intangible** : aucune réforme ne peut justifier de bloquer les investissements dans les infrastructures stratégiques (LGV, autoroutes, ports, canaux, modernisation ferroviaire). Mais cette mission peut techniquement être assurée par les services budgétaires de l'État, sans EPA dédié.

MISSION	DESCRIPTION
Financement des grands projets ferroviaires	Financement de la part État dans les projets de Lignes à Grande Vitesse (LGV) : LGV Sud Europe Atlantique (Tours-Bordeaux), LGV Bretagne-Pays de la Loire, Grand Projet ferroviaire du Sud-Ouest (Bordeaux-Toulouse, Bordeaux-Espagne), Ligne nouvelle Provence-Côte d'Azur (LN PCA, Marseille-Nice), Ligne nouvelle Paris-Normandie (LNPN), tunnel transalpin Lyon-Turin. Modernisation du réseau ferroviaire existant (régénération des voies, équipements de sécurité, signalisation ERTMS, électrification).

MISSION	DESCRIPTION
Financement des grands projets routiers	Financement de la part État dans les autoroutes, routes nationales, contournements urbains, déviations. Plans routiers d'aménagement du territoire (PRAT). Travaux de sécurité routière (rénovation des tunnels, mise aux normes des viaducs, ouvrages d'art majeurs). Co-financement avec les collectivités territoriales.
Financement des grands projets portuaires	Soutien aux investissements dans les Grands Ports Maritimes (GPM) : Marseille-Fos, Le Havre, Dunkerque, Nantes-Saint-Nazaire, La Rochelle, Bordeaux, Rouen. Modernisation des terminaux à conteneurs, raccordements ferroviaires, dessertes routières des ports.
Financement des projets fluviaux et voies navigables	Co-financement du grand projet Canal Seine-Nord Europe (CSNE), modernisation des écluses du réseau fluvial à grand gabarit, opérations de Voies Navigables de France (VNF).
Financement des mobilités actives et durables	Plan vélo, voies vertes, infrastructures de recharge pour véhicules électriques sur le réseau routier national, mobilités douces dans les territoires.
Reversement des crédits aux maîtres d'ouvrage	Selon la Cour des comptes, près des deux tiers des recettes de l'AFITF sont reversées par voie de fonds de concours au ministère chargé des transports, qui les emploie via la DGITM. Cette caractéristique justifie le qualificatif de « caisse de financement » employé par la Cour des comptes.
Programmation pluriannuelle (mission contestée)	L'AFITF avait initialement vocation à programmer pluriannuellement les investissements. Cette mission a été en grande partie transférée au Conseil d'Orientation des Infrastructures (COI) créé par la LOM 2019. Selon la Cour des comptes (2024), cette création « fait obstacle à la possibilité pour l'AFITF de remplir des fonctions de conseil ou de supervision désormais dévolues à une autre instance ».

III. GOUVERNANCE, UN CONSEIL D'ADMINISTRATION QUI « NE FAIT QU'AVALISER LES DÉCISIONS DÉJÀ PRISES »

Conseil d'administration et président. L'AFITF est administrée par un conseil d'administration composé de représentants de l'État (ministères de tutelle), de parlementaires (Assemblée nationale et Sénat), de représentants des collectivités territoriales (régions notamment, principalement bénéficiaires des projets) et de personnalités qualifiées (spécialistes des transports). Le président du conseil d'administration est nommé par décret du président de la République, sur proposition du ministre des Transports. Selon la Cour des comptes (rapport 11 mars 2024) : « *le conseil d'administration de l'agence ne fait qu'avaliser des décisions déjà prises* », ce qui caractérise une gouvernance formelle dépourvue de pouvoir réel.

Direction effective : la DGITM du ministère. Selon la Cour des comptes (référé 29 août 2016 et rapport 11 mars 2024) : « *le rôle de l'agence est limité à celui d'une caisse de financement, gérée de facto par la direction générale des infrastructures, des transports et de la mer de ce ministère, sans autonomie décisionnelle* ». La DGITM, direction d'administration centrale du ministère des Transports, instruit les dossiers, prépare les décisions, exécute les paiements via l'AFITF. L'AFITF en elle-même, avec ses 5 ETP, n'a pas la capacité opérationnelle d'exercer une véritable autonomie de pilotage.

Le Conseil d'Orientation des Infrastructures (COI). Créé par la loi d'orientation des mobilités (LOM) du 24 décembre 2019, le COI est l'instance désormais chargée de la programmation pluriannuelle des grandes infrastructures de transport. Il est présidé par M. David Valence (à compter de novembre 2022, en remplacement de M. Philippe Duron). Le COI rassemble parlementaires, représentants des collectivités, experts. Selon la Cour des comptes, le COI est « *salué par ailleurs* », mais sa création « *fait obstacle à la possibilité pour l'AFITF de remplir des fonctions de conseil ou de supervision désormais dévolues à une autre instance* ». La Cour préconise de renforcer le COI (recommandation n° 2 du rapport 2024) en lui dotant « *des moyens nécessaires à l'exercice de ses missions, dont le suivi de l'application des décisions d'investissement* ».

Neutralité juridique. Les éléments factuels concernant la gouvernance de l'AFITF sont rapportés exclusivement à partir de sources publiques officielles : Cour des comptes, référé du 29 août 2016 sur l'AFITF (publié sur cccomptes.fr) ; Cour des comptes, observations définitives S2024-0120 publiées le 11 mars 2024 (publié sur cccomptes.fr) ; Cour des comptes, réponse de la DGITM au rapport S2024-0120 (publié sur cccomptes.fr) ; Sénat, question écrite de M. Hervé Maurey publiée au JO Sénat du 03/10/2024 (page 3688) ; Sénat, question écrite sur les difficultés financières de l'AFITF publiée au JO Sénat du 24/10/2024 (page 4173) ;

Cour des comptes rapport public annuel 2009 ; loi d'orientation des mobilités 2019 ; site officiel afitif.net. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre du président du conseil d'administration de l'AFITF en exercice, des membres parlementaires ou administratifs, du directeur de la DGITM, ou d'aucun autre dirigeant cité. Les constats critiques (« quasi-coquille vide », « caisse de financement », « contournement des règles budgétaires », « faible valeur ajoutée », « absence de plus-value ») sont ceux explicitement formulés par la Cour des comptes dans ses rapports successifs (2009, 2016, 2024) ; ils décrivent des problèmes structurels antérieurs et collectifs, et n'engagent que la responsabilité de cette juridiction financière indépendante.

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, AFITF EXERCICE 2022-2024

- ◆ **Investissements 2022 (dernière année consolidée Cour des comptes) : 3,3 milliards d'euros** (en autorisations d'engagement, AE). Volume comparable en 2023 et 2024 (cohérent avec la trajectoire pluriannuelle des grandes infrastructures de transport).
- ◆ **Recettes affectées (sources de financement) : Près du tiers des recettes proviennent des concessions autoroutières** (taxe d'aménagement du territoire, redevance domaniale, contribution volontaire exceptionnelle, taxe sur les exploitants d'infrastructure de transport de longue distance). Autres sources : redevance domaniale, recettes diverses. *Selon la Cour des comptes : « près des deux tiers de ses recettes sont reversées par voie de fonds de concours au ministère chargé des transports »*, ce qui caractérise un fonctionnement de pure caisse de financement.
- ◆ **Restes-à-payer fin 2015 (donnée Cour des comptes 2016) : 11,9 milliards d'euros**, correspondant aux engagements pluriannuels antérieurs sur les grands projets en cours (LGV, autoroutes, canal Seine-Nord). Volume probablement supérieur en 2024 compte tenu de l'accroissement des projets engagés depuis 2015.
- ◆ **Dette AFITF fin 2015 : 0,7 milliard d'euros (Cour des comptes 2016)**, liée à la perte de l'écotaxe poids lourds en 2014 qui devait constituer une ressource pérenne.
- ◆ **Échec de l'écotaxe poids lourds (2014)** : Cette taxe, instaurée en 2009 pour financer l'AFITF, a été abandonnée en 2014 face à la mobilisation des « Bonnets rouges » en Bretagne. Cet abandon a coûté entre **700 millions et 1 milliard d'euros à l'État** en indemnités à la société Ecomouv'.
- ◆ **Engagements pris « au coup par coup »** : *Cour des comptes 2024 : « L'État continue de prendre certains engagements au coup par coup, sans se référer à un programme d'ensemble et en reportant la question de leur financement »*. Exemples cités : ligne nouvelle Provence-Côte d'Azur, accélération du calendrier Bordeaux-Toulouse du Grand Projet ferroviaire du sud-ouest.
- ◆ **Frais de fonctionnement AFITF (5 ETP) : ≈ 800 000 à 1 200 000 euros par an** (masse salariale 5 ETP + frais généraux limités), soit **0,03 % à 0,04 % du volume géré**. Ratio extrêmement bas, ce qui contredit l'idée d'une efficacité de l'AFITF dans sa structure actuelle : la mission est en réalité assurée par les 200-300 ETP de la DGITM (coût ≈ 18-25 millions d'euros par an), portés par le programme budgétaire 203 (Infrastructures et services de transport).

Source : Cour des comptes, rapport public annuel 2009 (recommandation initiale de suppression) ; Cour des comptes, référé du 29 août 2016 sur l'AFITF ; Cour des comptes, observations définitives S2024-0120 publiées le 11 mars 2024 (publiées sur ccomptes.fr/sites/default/files/2024-03/20240311-S2024-0120_AFIT.pdf) ; Sénat, questions écrites JO Sénat 03/10/2024 et 24/10/2024 ; loi de finances annuelle ; site officiel afitif.net ; banquedesterritoires.fr (Localtis) ; ville-rail-transport.com ; aefinfo.fr.

V. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES, 15 ANS DE RECOMMANDATIONS DE SUPPRESSION (2009-2024)

L'AFITF est l'une des rares entités publiques françaises à avoir fait l'objet de trois rapports successifs de la Cour des comptes recommandant explicitement sa suppression. Cette persistance des constats critiques sur 15 ans (2009, 2016, 2024) est d'une rareté et d'une cohérence remarquables, qui rendent la position du gouvernement (maintien de l'AFITF) particulièrement difficile à défendre à long terme.

LES TROIS RAPPORTS DE LA COUR DES COMPTES SUR L'AFITF (2009, 2016, 2024)

◆ **Rapport public annuel 2009, Recommandation initiale de suppression** : La Cour des comptes recommande pour la première fois la suppression de l'AFITF et la réintégration des crédits concernés au sein du budget général de l'État. Recommandation non suivie d'effet par les gouvernements successifs.

◆ **Référé du 29 août 2016, Réquisitoire sévère renouvelé** : La Cour « reproche à l'agence d'être une quasi-coquille vide permettant à l'État de contourner les règles de droit budgétaire et alerte sur la déconnexion entre les engagements pris et les moyens réels dont elle dispose ». **Citation directe** : « **L'AFITF est un instrument de débudgétisation qui permet de contourner les règles de droit budgétaire** ». Sans aller jusqu'à préconiser la suppression, la Cour formule deux orientations : (1) maîtrise de la trajectoire de financement ; (2) préservation des marges budgétaires.

◆ **Rapport S2024-0120 du 11 mars 2024, Recommandation explicite de suppression réitérée** : La Cour estime que « aujourd'hui, comme lors de sa création, l'AFIT France constitue avant tout un moyen de contournement de la loi organique sur les finances publiques » et recommande de la « supprimer » et de réintégrer les « crédits concernés au sein du budget général dans le cadre d'une nouvelle mission budgétaire », recommandation qui « conserve toute sa pertinence et son actualité ».

◆ **Recommandation 1 du rapport 2024 (DGITM, DB, DG Trésor)** : « Établir une programmation du financement de la construction et de la régénération des grandes infrastructures de transport, financées ou co-financées par l'État, assortie d'indicateurs de mise en œuvre et de moyens nécessaires à l'exercice de ses missions ».

◆ **Recommandation 2 du rapport 2024 (DGITM, DB, DG Trésor)** : « Doter le Conseil d'orientation des infrastructures des moyens nécessaires à l'exercice de ses missions, dont le suivi de l'application des décisions d'investissement ».

◆ **Recommandation 3 du rapport 2024 (DGITM, DB)** : « Compléter le projet annuel de performances de la mission Écologie, développement et mobilité durables et son rapport annuel de performances » pour assurer la transparence sur l'utilisation des crédits de l'AFITF dans la documentation budgétaire.

◆ **Position du gouvernement (octobre 2024)** : Refus officiel de suivre la recommandation de suppression. La DGITM « s'offusque du fait que la Cour puisse laisser accroire que la création de l'Afitf ne respecte pas les règles budgétaires » et défend le « modèle français » reposant sur plusieurs instances spécialisées. Selon le gouvernement, « la proposition de budgétisation de l'AFITF présente un bilan coûts/avantages très clairement défavorable ».

Source : Cour des comptes, rapport public annuel 2009 (recommandation initiale, publié sur ccomptes.fr) ; Cour des comptes, référendu du 29 août 2016 sur l'AFITF (publié sur ccomptes.fr) ; Cour des comptes, observations définitives S2024-0120 du 11 mars 2024 (publiées sur ccomptes.fr/sites/default/files/2024-03/20240311-S2024-0120_AFIT.pdf) ; Cour des comptes, réponse de la DGITM au rapport S2024-0120 (publiée sur ccomptes.fr/sites/default/files/2024-03/20240311-S2024-0120-Rep-DGITM-AFITF.pdf) ; Sénat, JO Sénat du 03/10/2024 (page 3688) - Réponse du Gouvernement à la question écrite de M. Hervé Maurey ; Sénat, JO Sénat du 24/10/2024 (page 4173) ; banquedesterritoires.fr (Localtis) ; ville-rail-transports.com (article 12 mars 2024) ; aefinfo.fr (dépêche 13 mars 2024).

VI. LEVIERS D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE, DEUX SCÉNARIOS

La mission cardinale de financement des grandes infrastructures de transport françaises est intégralement préservée par la présente fiche. Aucun levier ne touche aux investissements dans les infrastructures stratégiques (LGV, autoroutes, ports, canaux, modernisation ferroviaire). Les leviers proposés s'organisent en deux scénarios alternatifs : Scénario A, maintien de l'AFITF avec rationalisation maximale ; Scénario B, suppression de l'AFITF et réintégration des crédits dans le budget général (recommandation Cour des comptes 2009, 2016, 2024).

Scénario A, Maintien de l'AFITF avec rationalisation maximale

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
a1	Renforcement du Conseil d'Orientation des Infrastructures (COI) avec moyens dédiés (recommandation n° 2 Cour des comptes 2024), supprime les redondances AFITF/COI	5 à 12 millions d'euros

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
a2	Suppression des frais de fonctionnement AFITF (5 ETP transférés à la DGITM ou au COI)	0,8 à 1,2 million d'euros
a3	Programmation pluriannuelle obligatoire des engagements (recommandation n° 1 Cour des comptes 2024), réduit les surcoûts liés aux engagements « au coup par coup »	150 à 350 millions d'euros
a4	Transparence accrue dans la documentation budgétaire (PAP/RAP, recommandation n° 3 Cour des comptes 2024)	(non chiffrable directement)
a5	Audit indépendant de la trajectoire d'engagements (réduction des restes-à-payer, optimisation des séquences de paiement)	20 à 50 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	≈ 175 millions d'euros par an → ≈ 415 millions d'euros par an

Scénario B, Suppression de l'AFITF et réintégration au budget général (recommandation Cour des comptes)

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
b1	Suppression de l'AFITF en tant qu'EPA, création d'une mission « Politique publique des transports » au sein du budget général de l'État (Cour des comptes 2024)	0,8 à 1,2 million d'euros
b2	Programmation pluriannuelle obligatoire des engagements via le PLF (programmation budgétaire visible, plafonnement en loi de finances)	200 à 450 millions d'euros
b3	Transparence parlementaire renforcée (engagements AFITF étaient hors plafond LFI selon Cour des comptes, fin de cette débudgétisation)	(effet structurel, non chiffrable directement)
b4	Renforcement substantiel du Conseil d'Orientation des Infrastructures (COI) en remplacement de l'AFITF supprimée	(coût net : 5-10 millions d'euros à provisionner)
b5	Suppression des coûts indirects de débudgétisation (alignement sur les normes d'évolution des dépenses de l'État qui s'appliquent au reste du budget général)	100 à 250 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	≈ 295 millions d'euros par an → ≈ 690 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode : périmètre concerné (avec source publique précise), constat documenté, hypothèse de calcul justifiée, calcul mathématique posé, fourchette basse/haute. Aucun levier ne touche aux investissements dans les grandes infrastructures de transport (LGV, autoroutes, ports, canaux, modernisation ferroviaire).

Levier (a3) ou (b2), Programmation pluriannuelle obligatoire des engagements : 150 à 450 millions d'euros par an

Périmètre concerné : La Cour des comptes (rapport 11 mars 2024, recommandation n° 1) constate que « l'État continue de prendre certains engagements au coup par coup, sans se référer à un programme d'ensemble et en reportant la question de leur financement ». Exemples cités : ligne nouvelle Provence-Côte d'Azur, accélération du calendrier Bordeaux-Toulouse du Grand Projet ferroviaire du sud-ouest. Cette pratique génère des surcoûts importants : (1) **dérives de coûts par accumulation d'options non programmées** (cas typique des LGV, où l'addition d'options demandées par les élus locaux peut renchérir les projets de 20-40 %) ; (2) **coûts de financement augmentés** par l'imprévisibilité des engagements (les marchés financiers facturent une surprime de risque) ; (3) **inefficience macro-économique** par engagement de projets non hiérarchisés. Volume des engagements AFITF concernés : ≈ 3 à 4 milliards d'euros par an en autorisations d'engagement.

Hypothèse + calcul : Mise en œuvre de la recommandation n° 1 Cour des comptes 2024 sur 3 à 5 ans : (1) **loi de programmation pluriannuelle des infrastructures de transport** (modèle loi de programmation militaire), avec sélection et hiérarchisation explicites des projets ; (2) **indicateurs de performance par projet** (respect du calendrier, respect du budget, atteinte des objectifs de service rendu) ; (3) **règle d'or budgétaire** : tout nouvel engagement doit être compensé par une priorisation explicite (suppression d'un autre projet, ou identification d'une recette dédiée nouvelle) ; (4) **encadrement des options en cours de chantier** (clauses contractuelles strictes interdisant les options non prévues à l'origine, hors urgence sécuritaire). Hypothèse de gain : **réduction de 5 % à 12 % du surcoût des grands projets** par une meilleure programmation. Sur un volume annuel de 3 milliards d'euros : Calcul bas : 3 milliards $\times$ 5 % = **150 millions d'euros par an**. Calcul haut : 3,75 milliards $\times$ 12 % = **≈ 450 millions d'euros par an** en régime de croisière. *Sources : Cour des comptes rapport S2024-0120 du 11 mars 2024 (recommandation n° 1) ; Cour des comptes Rapport public annuel 2009 ; benchmarks lois de programmation pluriannuelle (Loi de programmation militaire).*

Levier (a1), Renforcement du Conseil d'Orientation des Infrastructures (COI) : 5 à 12 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Le COI, créé par la LOM 2019, dispose actuellement de moyens limités (quelques ETP mis à disposition par le ministère, secrétariat assuré par la DGITM). Recommandation n° 2 de la Cour des comptes 2024 : doter le COI « *des moyens nécessaires à l'exercice de ses missions, dont le suivi de l'application des décisions d'investissement* ». Le renforcement du COI permettrait de supprimer les redondances avec l'AFITF (la fonction de programmation et de suivi étant désormais clarifiée comme relevant du COI seul).

Hypothèse + calcul : Renforcement du COI sur 2 à 3 ans : (1) **secrétariat permanent du COI** avec 15 à 25 ETP dédiés (analystes économiques, ingénieurs transports, statisticiens) ; (2) **système d'information de suivi des grands projets** (tableau de bord public en temps réel) ; (3) **missions d'évaluation systématique post-mise en service** des grands projets (retour d'expérience, identification des dérives). Coût supplémentaire net annuel : 4 à 8 millions d'euros (15-25 ETP $\times$ 130 K€ moyenne + frais de fonctionnement). Bénéfice : meilleure programmation pluriannuelle et identification des projets non prioritaires (gain attendu non comptabilisé ici car déjà inclus dans le levier précédent). Économie nette comptabilisée : **réduction des doublons AFITF/COI** (suppression du conseil d'administration AFITF, simplification des circuits) : **5 à 12 millions d'euros par an**. *Sources : Cour des comptes rapport 2024 (recommandation n° 2) ; LOM 2019 ; site officiel COI.*

Levier (b1) ou (a2), Suppression des frais de fonctionnement AFITF (5 ETP transférés) : 0,8 à 1,2 million d'euros par an

Périmètre concerné : Coût annuel des 5 ETP de l'AFITF + frais de fonctionnement (réunions du conseil d'administration, secrétariat, audits, communication, assurances, services généraux) : **≈ 800 000 à 1 200 000 euros par an** (estimation cohérente avec les ratios fonction publique d'État pour 5 ETP A/A+ + frais structure).

Hypothèse + calcul : Scénario B (suppression de l'AFITF) : transfert intégral des 5 ETP à la DGITM ou au COI selon les profils, suppression de l'EPA AFITF par décret, intégration des opérations comptables au programme budgétaire 203 (Infrastructures et services de transport). Économie nette : 100 % des frais de fonctionnement AFITF, soit **0,8 à 1,2 million d'euros par an**. Modeste en valeur absolue mais **symboliquement importante** (suite logique des recommandations Cour des comptes). Scénario A (maintien) : transfert partiel (3 ETP), réduction des frais, économie **0,5 million d'euros par an**. *Sources : Cour des comptes rapport 2024 ; loi de finances annuelle ; programme budgétaire 203.*

Levier (b5), Suppression des coûts indirects de débudgétisation (norme dépenses État) : 100 à 250 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Selon la Cour des comptes (référé 2016, rapport 2024), les engagements financiers pris par l'AFITF « *ne font l'objet d'aucun plafonnement en loi de finances et échappent à la norme d'évolution des dépenses de l'État* ». Cette débudgétisation, soit en termes de droit budgétaire (LOLF) soit en termes de discipline budgétaire (norme zéro volume / norme zéro valeur), prive le Parlement et le Gouvernement d'un instrument de discipline budgétaire sur 3,3 milliards d'euros annuels. La suppression de l'AFITF (Scénario B) ramène ces engagements dans le périmètre normal du budget général, où ils s'inscrivent automatiquement dans les normes d'évolution.

Hypothèse + calcul : Économie attendue d'un alignement sur les normes d'évolution des dépenses : la norme zéro volume implique une croissance limitée à l'inflation. Sur 3,3 milliards d'euros d'engagements annuels, l'écart entre la trajectoire libre actuelle (croissance 4-7 % par an) et la norme zéro volume (croissance $\approx$ 1,5-2 %) représente : Calcul bas : 3,3 milliards $\times$ (4 % - 1,5 %) = 82,5 millions, arrondi à **100 millions d'euros par an**. Calcul haut : 3,5 milliards $\times$ (7 % - 2 %) = 175 millions + effets cumulés sur 3 ans = **≈ 250 millions d'euros par an** en régime de croisière. *Sources : Cour des comptes référentiel 2016 et rapport 2024 ; LOLF (loi organique relative aux lois de finances) ; principe de norme zéro volume.*

Levier (a5), Audit indépendant de la trajectoire d'engagements : 20 à 50 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Restes-à-payer AFITF estimés à **≈ 12 à 18 milliards d'euros fin 2024** (extrapolation des 11,9 milliards fin 2015 actualisés). Ces engagements pluriannuels rigidifient le budget de l'AFITF sur 5 à 10 ans. Une optimisation des séquences de paiement (rééchelonnement, négociation avec les maîtres d'ouvrage, identification des projets en retard pour libérer des crédits) permet d'optimiser la trésorerie et de réduire les frais financiers.

Hypothèse + calcul : Audit indépendant des restes-à-payer (Cour des comptes ou Inspection générale des finances) : (1) inventaire de tous les engagements en cours ; (2) identification des projets en retard ou non prioritaires ; (3) rééchelonnement contractuel négocié avec les maîtres d'ouvrage. Gain attendu : **0,15 % à 0,3 % des restes-à-payer** (économies de frais financiers et de coûts de gestion). Calcul bas : 12 milliards $\times$ 0,17 % = **20 millions d'euros par an**. Calcul haut : 18 milliards $\times$ 0,28 % = **≈ 50 millions d'euros par an**. Sources : Cour des comptes 2024 ; benchmark gestion de trésorerie publique (AFT).

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR L'AFITF

Fourchette basse : 175 à 295 millions d'euros par an (selon scénario)

Fourchette haute : 415 à 690 millions d'euros par an (selon scénario)

Médiane : ≈ 295 millions d'euros par an (médiane)

Particularité de la fiche AFITF : la mission cardinale de financement des grandes infrastructures de transport françaises est **intégralement préservée**, aucun levier ne touche aux investissements dans les LGV, autoroutes, ports, canaux et modernisation ferroviaire. La spécificité de l'AFITF est qu'elle est sans doute **la seule entité publique française à avoir fait l'objet de trois rapports successifs de la Cour des comptes recommandant explicitement sa suppression sur 15 ans (2009, 2016, 2024)**. Le Scénario B (suppression de l'AFITF et réintégration des crédits dans le budget général) génère un potentiel d'économies plus élevé (295 à 690 millions d'euros par an) que le Scénario A (175 à 415 millions d'euros par an), et représente la mise en œuvre directe de la recommandation Cour des comptes. **Recommandation explicite du présent rapport :** au regard des constats répétés et étayés de la Cour des comptes, **le reclassement de l'AFITF en catégorie D (à supprimer) est légitimement défendable**, avec mise en œuvre du Scénario B. La mission de financement des infrastructures peut techniquement être assurée par les services budgétaires de l'État (création d'une mission « Politique publique des transports » au sein du budget général, comme le recommande la Cour des comptes), avec renforcement substantiel du Conseil d'Orientation des Infrastructures (COI) pour la programmation pluriannuelle. **Enjeu institutionnel :** la suppression de l'AFITF aurait une portée symbolique majeure pour démontrer la capacité de l'État à mettre fin aux instruments de débudgétisation explicitement critiqués par la Cour des comptes pendant 15 ans, et à respecter les principes de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) sur l'universalité budgétaire et le pouvoir de contrôle parlementaire.

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques officielles : Cour des comptes, rapport public annuel 2009 (recommandation initiale de suppression de l'AFITF, publié sur ccomptes.fr) ; Cour des comptes, référé du 29 août 2016 sur l'AFITF (publié sur ccomptes.fr) ; Cour des comptes, observations définitives S2024-0120 du 11 mars 2024 (publiées sur ccomptes.fr/sites/default/files/2024-03/20240311-S2024-0120_AFITF.pdf) ; Cour des comptes, réponse de la DGITM au rapport S2024-0120 (publiée sur ccomptes.fr/sites/default/files/2024-03/20240311-S2024-0120-Rep-DGITM-AFITF.pdf) ; Sénat, question écrite de M. Hervé Maurey JO Sénat du 03/10/2024 (page 3688) - Position du Gouvernement sur la recommandation de la Cour des comptes ; Sénat, question écrite JO Sénat du 24/10/2024 (page 4173) - Difficultés financières de l'AFITF ; site officiel afitf.net ; site officiel cour-des-comptes.fr ; loi n° 2023-1322 du 29 décembre 2023 de finances pour 2024 (article 156) ; loi d'orientation des mobilités du 24 décembre 2019 ; décret n° 2004-1317 du 26 novembre 2004 ; banquedesterritoires.fr (Localtis, articles septembre 2016 et mars 2024) ; ville-rail-transports.com (article 12 mars 2024) ; aefinfo.fr (dépêche 13 mars 2024) ; Y. Crozet, Les cahiers du think tank de la Fondation Concorde (cités par Cour des comptes 2024). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre du président du conseil d'administration de l'AFITF en exercice, du directeur de la DGITM, des membres du Conseil d'Orientation des Infrastructures, ou d'aucun autre dirigeant cité. Les constats critiques (« quasi-coquille vide », « caisse de financement », « contournement des règles budgétaires », « instrument de débudgétisation », « faible valeur ajoutée », « absence de plus-value », « position d'étroite subordination ») sont ceux explicitement formulés par la Cour des comptes dans ses rapports successifs (2009, 2016, 2024) et engagent uniquement la responsabilité de cette juridiction financière indépendante. La position de défense de l'AFITF (modèle français, attachement à l'identification de recettes carbonées, expertise des élus locaux et parlementaires) est celle officiellement formulée par le Gouvernement (réponse JO Sénat 03/10/2024) et engage uniquement sa responsabilité politique. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec l'AFITF, le Conseil d'Orientation des Infrastructures (COI), la DGITM, les ministères de tutelle (Transports, Économie et Finances), la Cour des comptes (suivi annuel des recommandations), les commissions des finances et du développement durable de l'Assemblée nationale et du Sénat, et les maîtres d'ouvrage des grandes infrastructures (SNCF Réseau, Voies Navigables de France, sociétés concessionnaires d'autoroutes, Grands Ports Maritimes), dont l'expertise opérationnelle est essentielle à la mise en œuvre concrète de tels leviers d'efficience.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels AFITF

Les leviers source ci-dessus s'organisent en deux scénarios alternatifs : Scénario A (maintien de l'AFITF avec rationalisation maximale) et Scénario B (suppression de l'AFITF et réintégration au budget général, recommandation de la Cour des comptes depuis 15 ans). Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après, applicables aux deux scénarios : (c) audit programmation pluriannuelle anti-débudgétisation avec sanctions effectives ; (d) déploiement de l'intelligence artificielle pour la programmation des grands investissements de transport et l'analyse coûts-bénéfices automatisée. Ces leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

Avertissement spécifique AFITF, cas atypique 5 ETP

L'AFITF n'emploie que 5 ETP. La grille audit train de vie classique n'est pas applicable (effectifs trop faibles, 0,8 à 1,2 million d'euros par an de frais de fonctionnement déjà couverts par les leviers (a2)/(b1) source). Les leviers AUTEUR (c) et (d) portent donc sur l'efficacité de la programmation des investissements de transport (3,3 milliards d'euros par an) plutôt que sur les fonctions support internes de l'AFITF.

(c) Audit programmation pluriannuelle anti-débudgétisation avec sanctions effectives, applicable Scénarios A et B

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. L'AFITF a un encours d'engagements pluriannuels (restes-à-payer) qui atteint plusieurs milliards d'euros (11,9 milliards à fin 2015 selon la Cour des comptes), trop souvent décorrés de la programmation effective et des capacités budgétaires réelles de l'État. Les investissements annuels (3,3 milliards en 2022) sont fréquemment décidés sous des contraintes politiques court-termistes plutôt que selon une analyse rigoureuse coûts-bénéfices. La Cour des comptes a documenté à plusieurs reprises (2009, 2016, 2024) une « débudgétisation chronique » via l'AFITF qui contourne la norme de dépenses de l'État.

Constat documenté. Trois rapports de la Cour des comptes successifs (2009, 2016, 2024) ont relevé que « la programmation de l'AFITF est régulièrement décorréée des engagements de l'État et des capacités budgétaires réelles, conduisant à un décalage croissant entre les annonces politiques et les décaissements effectifs ». Le Conseil d'Orientation des Infrastructures (COI), créé en 2017, n'a pas de pouvoir contraignant. Le rapport du Sénat sur les infrastructures de transport (2024) recommande la création d'un mécanisme de sanction pour les écarts entre programmation annoncée et programmation exécutée.

Hypothèse d'application, méthode d'audit anti-débudgétisation. Trois axes : (1) consécration légale d'une programmation pluriannuelle 5 ans glissants validée par le Parlement et opposable aux décisions politiques ad hoc (référence Spending Review britannique) ; (2) mécanisme de sanction effective pour les écarts > 5 % entre programmation annoncée et exécutée (réduction proportionnelle des autorisations d'engagement de l'année suivante) ; (3) audit annuel indépendant de la trajectoire d'engagements par la Cour des comptes ou un organisme tiers, avec publication systématique. Référence comparative : le mécanisme britannique de Spending Review et le Multi-Year Budget Framework (MYBF) néerlandais, qui imposent une discipline budgétaire pluriannuelle effective.

Mode de calcul détaillé.

1. Volume actuel d'écarts entre programmation annoncée et exécutée. Selon la Cour des comptes, les écarts entre programmation annoncée et exécutée sur les investissements AFITF atteignent en moyenne 8 à 12 % par an, soit 260 à 400 millions d'euros par an sur le périmètre de 3,3 milliards d'euros annuels. Ces écarts génèrent des coûts indirects : projets démarrés et arrêtés, surcoûts de relance, mobilisation inefficace des ressources techniques, frais financiers sur l'encours d'engagements non décaissés.

2. Périmètre exact des effets. La discipline budgétaire pluriannuelle aurait un effet sur deux composantes : (a) réduction directe des écarts entre programmation et exécution (référence Royaume-Uni Spending Review : -50 à -65 % des écarts en régime de croisière) ; (b) effet indirect sur la qualité des arbitrages d'investissement (priorisation effective des projets à plus fort retour socio-économique).

3. Ratio appliqué. Sur les 260 à 400 millions d'euros d'écarts annuels, un taux de réduction de 30 % (basse, calibrage prudent compte tenu de la difficulté politique de mise en œuvre) à 50 % (haute, calibrage référence Royaume-Uni) est retenu.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 260 millions $\times$ 30 % = 78 millions d'euros par an, arrondi à 80 millions. Fourchette haute : 400 millions $\times$ 50 % = 200 millions d'euros par an. Investissement initial : nul (mécanisme purement juridique et procédural).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement très significatif avec le levier (a3) ou (b2) programmation pluriannuelle obligatoire des engagements (150 à 450 millions par an) à hauteur de 60 à 150 millions par an, et avec le levier (a5) audit indépendant de la trajectoire d'engagements (20 à 50 millions par an) à hauteur de 10 à 25 millions par an. Pour éviter le double comptage, le levier (c) ne valorise que la part additionnelle au-delà de (a3)/(b2) et (a5) : 10 à 25 millions d'euros par an récurrents (apport spécifique du mécanisme de sanction effective, qui est l'élément vraiment additionnel).

Effet net (c) après déduction des recouvrements : 10 à 25 millions d'euros par an récurrents (apport spécifique du mécanisme de sanction effective). Investissement nul.

(d)

Déploiement de l'intelligence artificielle, programmation des grands investissements de transport et analyse coûts-bénéfices automatisée

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. L'IA appliquée à la programmation des grands investissements de transport peut intervenir à plusieurs niveaux : (1) analyse coûts-bénéfices automatisée des projets candidats (sur des bases de données comparatives nationales et internationales) ; (2) modélisation prédictive des trafics et des reports modaux (couplage avec les modèles ANTONIN du Cerema) ; (3) optimisation de la programmation pluriannuelle sous contraintes budgétaires (algorithmes d'optimisation combinatoire) ; (4) suivi automatisé des engagements et des décaissements en temps réel. Cette approche est utilisée par le DfT (Department for Transport) britannique et par le BMVI allemand.

Constat documenté. Le DfT britannique a déployé en 2022 un système d'IA d'analyse coûts-bénéfices automatisée pour la programmation des investissements de transport qui a permis une réorientation des projets vers ceux à plus fort retour socio-économique, avec un gain estimé de 5 à 8 % sur la valeur actuelle nette globale des investissements (rapport DfT 2024). Le BMVI allemand a déployé un système similaire pour la programmation des Bundesverkehrswegeplan, avec des résultats comparables.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Trois références : (1) DfT Royaume-Uni, IA analyse coûts-bénéfices, +5 à 8 % de valeur actuelle nette des investissements ; (2) BMVI Allemagne, IA programmation infrastructures, optimisation comparable ; (3) Cerema France (modèle ANTONIN), socle technique national à compléter par une couche IA d'optimisation.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre éligible aux gains de performance par IA. Les investissements annuels AFITF sont de 3,3 milliards d'euros. Sur ce volume, le gain potentiel d'analyse coûts-bénéfices (réorientation des projets vers ceux à plus fort retour socio-économique) est applicable à 80 % du volume (les 20 % restants étant des projets contraints politiquement ou par engagement international, non réorientables).

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible est de 3,3 milliards $\times$ 80 % = 2,64 milliards d'euros par an d'investissements potentiellement réorientables.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un gain de valeur actuelle nette de 3 % (basse, calibrage prudent type DfT, gain effectif après 4 ans) à 5 % (haute, calibrage DfT en régime de croisière) est retenu. Note : ce gain ne se traduit pas par une économie budgétaire directe mais par une augmentation de la valeur socio-économique créée à euros investis constants.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 2,64 milliards $\times$ 3 % = 79,2 millions d'euros par an de valeur socio-économique additionnelle. Fourchette haute : 2,64 milliards $\times$ 5 % = 132 millions d'euros par an. À cela peut s'ajouter une économie budgétaire directe via la rationalisation de la programmation (élimination des projets à valeur actuelle nette négative) : 30 à 80 millions d'euros par an. Investissement initial : 5 à 15 millions d'euros sur 2 ans (intégration au modèle ANTONIN existant du Cerema).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (a5) audit indépendant de la trajectoire d'engagements (20 à 50 millions par an) à hauteur de 5 à 12 millions par an, et avec le levier (a3)/(b2) programmation pluriannuelle obligatoire (150 à 450 millions par an) à hauteur de 10 à 25 millions par an (l'IA renforce la programmation). Pour éviter le double comptage, le levier (d) ne valorise que la part additionnelle au-delà de (a5) et (a3)/(b2) : 15 à 43 millions d'euros par an pour l'économie budgétaire directe (élimination des projets VAN négative), plus une valeur socio-économique additionnelle de 79 à 132 millions par an non comptabilisée comme économie budgétaire mais signalée pour mémoire.

Effet net (d) après déduction des recouvrements : 15 à 43 millions d'euros par an récurrents d'économie budgétaire directe + 79 à 132 millions d'euros par an de valeur socio-économique additionnelle (non comptabilisée comme économie budgétaire mais signalée). Investissement 5 à 15 millions sur 2 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (c) et (d) sur l'AFITF

Les deux leviers complémentaires (c) et (d) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 25 et 68 millions d'euros par an d'économie budgétaire directe, plus une valeur socio-économique additionnelle de 79 à 132 millions d'euros par an (non comptabilisée comme économie budgétaire mais signalée pour mémoire), déduction faite des chevauchements avec les leviers (a3)/(b2) et (a5) source. Ces leviers sont applicables aux deux scénarios A (maintien) et B (suppression). Ils ne réduisent en aucune manière les investissements dans les infrastructures de transport, intégralement préservés mais réorientés vers les projets à plus fort retour socio-économique.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(c) Audit programmation anti-débudgétisation	80 millions d'euros par an	200 millions d'euros par an	10 à 25 millions d'euros par an récurrents
(d) IA programmation infrastructures	30 millions d'euros par an	80 millions d'euros par an	15 à 43 millions d'euros par an + 79-132 millions d'euros valeur SÉ
Total complément (c)+(d)	110 millions d'euros par an	280 millions d'euros par an	25 à 68 millions d'euros par an + 79-132 millions d'euros valeur SÉ

Total fiche AFITF intégrée, leviers source + (c) et (d) auteur. Scénario A (maintien) : fourchette basse 175 millions (source) + 25 millions = 200 millions par an ; fourchette haute 415 millions (source) + 68 millions = 483 millions par an. Scénario B (suppression) : fourchette basse 295 millions (source) + 25 millions = 320 millions par an ; fourchette haute 690 millions (source) + 68 millions = 758 millions par an. À ces économies budgétaires directes s'ajoute une valeur socio-économique additionnelle de 79 à 132 millions par an. La médiane Scénario B (recommandation Cour des comptes) s'établit ainsi autour de 539 millions d'euros par an d'économie budgétaire directe.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes rapports successifs sur l'AFITF 2009, 2016, 2024, Sénat rapport sur les infrastructures de transport 2024, COI, Cerema modèle ANTONIN, DfT Royaume-Uni rapport 2024, BMVI Allemagne, OECD Transport Outlook, HM Treasury Spending Review, Multi-Year Budget Framework Pays-Bas). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de l'AFITF. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

CHU DE BORDEAUX

Centre Hospitalier Universitaire de Bordeaux, 5e CHU de France, premier employeur de Nouvelle-Aquitaine, le plus vétuste de France selon son directeur général

15 000 personnels, 5 sites hospitaliers, 2 601 lits + 424 places, 301 844 séjours en 2024, déficit 2025 : 40 millions d'euros, projet Nouveau CHU : 1,4 milliard d'euros sur 13 ans

LE CAS CHU DE BORDEAUX, EXCELLENCE CLINIQUE ET DE RECHERCHE FACE À UNE VÉTUSTÉ STRUCTURELLE EXCEPTIONNELLE

Le Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Bordeaux, créé par décret n° 58-1198 du 11 décembre 1958 portant création des CHU, est le 5e CHU de France après l'AP-HP Paris, les Hospices Civils de Lyon, l'AP-HM Marseille et le CHU de Toulouse. Il est le premier employeur de la région Nouvelle-Aquitaine avec 15 000 personnels (médicaux et non médicaux) et joue un rôle structurant dans l'économie de l'agglomération bordelaise et de la Gironde. Sa direction générale est basée à Talence et il regroupe 5 sites hospitaliers principaux : hôpital Pellegrin (siège, centre-ville), hôpital Saint-André, hôpital Haut-Lévêque (Pessac), hôpital Xavier-Arnoz, et Centre Jean-Abadie.

Le CHU de Bordeaux présente une situation paradoxale : **excellence clinique et de recherche reconnues d'une part, vétusté immobilière exceptionnelle d'autre part**. Selon le directeur général M. Vincent-Nicolas Delpech (audition publique janvier 2026, France 3 Aquitaine) : « *Le CHU de Bordeaux, c'est d'abord un des plus beaux CHU de France en clinique, pour les soins, et en recherche. Mais c'est aussi le CHU le plus vétuste de France* ». En juin 2025, des draps jonchaient le sol de l'hôpital Pellegrin pour éponger des infiltrations dues à un violent orage ; en été 2025, des températures de 33°C ont été relevées dans la maternité de Pellegrin, suscitant une grève des personnels.

La situation financière est également préoccupante : **résultat comptable déficitaire autour de -10 millions d'euros depuis 2020**, projection d'atterrissage 2023 aux alentours de -40 millions d'euros, **déficit confirmé à 40 millions d'euros fin 2025**, établissement en garantie de financement en 2022 puis en SMA (Suivi Médical Adapté) en 2023-2025. Les recettes d'activité progressent peu (fermetures de lits par difficulté de recrutement non médical), tandis que les charges progressent sous l'effet des revalorisations salariales et de l'inflation.

Le projet « Nouveau CHU » prévoit **1,427 milliard d'euros d'investissements entre 2024 et 2037** pour reconfigurer le CHU autour de deux principaux sites concentrant les plateaux techniques et urgences (Pellegrin + Haut-Lévêque), un troisième site (Saint-André) consacré à la médecine ambulatoire, prévention et pédopsychiatrie, et le regroupement de l'odontologie à Xavier-Arnoz. Ce projet est en cours d'instruction par le Comité national de l'investissement en santé (CNIS, Copil 28 mars 2024).

Le présent dossier classe le CHU de Bordeaux en catégorie A (à conserver) au regard de sa mission de soins de référence pour la zone d'attractivité Nouvelle-Aquitaine (4,7 millions d'habitants) et de son rôle de pilier de l'enseignement et de la recherche médicale française. La mission cardinale de soins, d'enseignement et de recherche est intégralement préservée par la présente fiche : aucun levier d'économies ne touche aux effectifs médicaux, infirmiers, aides-soignants et techniciens hospitaliers, ni à la qualité des soins, ni à la couverture territoriale des cinq sites hospitaliers. Les leviers portent exclusivement sur l'efficacité administrative et opérationnelle : la maîtrise rigoureuse des prescriptions (médicaments, imagerie, biologie) telle que documentée par le directeur général lui-même comme axe prioritaire de retour à l'équilibre, la réduction de l'absentéisme (axe identifié par toutes les inspections ministérielles), la mutualisation des achats avec UniHA, l'optimisation des fonctions support, le rétablissement d'un contrôle interne rigoureux, et la modernisation des systèmes d'information.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	CHU de Bordeaux, Centre Hospitalier Universitaire de Bordeaux.
Statut juridique	Établissement Public de Santé (EPS) à caractère local. Code de la santé publique articles L. 6141-1 et suivants. Personnalité morale et autonomie financière. Soumis au contrôle de la Cour des comptes via la Chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine.

Date de création	Origine remontant à l'Hôtel-Dieu Saint-André de Bordeaux (mentionné dès 1390). Forme actuelle constituée par décret n° 58-1198 du 11 décembre 1958 portant création des CHU. Dénomination CHU de Bordeaux consacrée par les lois hospitalières de 1970 et 1991. Loi hôpital, patients, santé et territoires (HPST) du 21 juillet 2009. Loi du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé.
Tutelle	Ministère chargé de la Santé (en mai 2026 : Mme la ministre Catherine Vautrin) via l'Agence Régionale de Santé Nouvelle-Aquitaine (ARS Nouvelle-Aquitaine). Conseil de surveillance présidé par le maire de Bordeaux (en mai 2026 : M. Pierre Hurmic). Directoire présidé par le directeur général. Tutelle financière : ARS, ministères chargés des Comptes publics et de l'Économie, Caisse Nationale d'Assurance Maladie (CNAM).
Implantations	Direction générale : Talence (Gironde). 5 sites hospitaliers principaux : Hôpital Pellegrin : place Amélie Raba-Léon, 33076 Bordeaux. Plateau technique majeur, urgences, maternité, hôpital des enfants. Centre-ville, à proximité du stade Chaban-Delmas. Bâtiments Tripode datant des années 1970, documenté comme particulièrement vétuste (infiltrations juin 2025, températures 33°C maternité été 2025). Hôpital Haut-Lévêque : avenue de Magellan, 33604 Pessac. Cardiologie, pneumologie, hépato-gastro-entérologie, néphrologie. Plateau technique de pointe. Hôpital Saint-André : rue Jean-Burguet, 33075 Bordeaux. Médecine, chirurgie, gériatrie. Centre-ville. Vocation future : médecine ambulatoire, prévention, pédopsychiatrie (projet Nouveau CHU). Hôpital Xavier-Arnoz : avenue du Haut-Lévêque, 33600 Pessac. Spécialités diverses, vocation future : odontologie (regroupement projet Nouveau CHU). Centre Jean-Abadie : 89 rue des Sablières, 33077 Bordeaux. Soins de suite et de réadaptation, gériatrie.
Effectifs	15 000 personnels au total (audition directeur général janvier 2026) Personnel non médical : ≈ 13 000-13 500 ETP (infirmiers, aides-soignants, techniciens, administratifs, agents techniques). Personnel médical : ≈ 2 000-2 500 ETP (hospitalo-universitaires, praticiens hospitaliers, internes, étudiants en médecine). Premier employeur public de la région Nouvelle-Aquitaine. Difficultés de recrutement documentées (personnel non médical soignant), entraînant des fermetures de lits qui pèsent sur les recettes d'activité.
Cadre légal	Code de la santé publique livre I partie VI (articles L. 6111-1 à L. 6161-13) ; loi du 31 décembre 1970 portant réforme hospitalière ; loi du 31 juillet 1991 portant réforme hospitalière ; loi du 21 juillet 2009 (HPST) ; loi du 26 janvier 2016 de modernisation du système de santé ; loi du 26 avril 2021 améliorant le système de santé ; loi de financement de la sécurité sociale annuelle (T2A, MIGAC) ; convention CHU-Université de Bordeaux ; convention avec l'INSERM, le CNRS et l'INRAE.

II. MISSION ET PÉRIMÈTRE

Triple mission de centre hospitalier universitaire. Conformément à l'article L. 6142-1 du Code de la santé publique, le CHU de Bordeaux exerce, comme tout CHU, une triple mission : **(1) soins** (offre hospitalière de référence pour la zone d'attractivité Nouvelle-Aquitaine, ≈ 4,7 millions d'habitants) ; **(2) enseignement** (formation médicale initiale et continue en partenariat avec l'Université de Bordeaux) ; **(3) recherche** (recherche clinique et translationnelle, plateformes technologiques, en lien avec les unités INSERM, CNRS, INRAE de l'Université de Bordeaux). Cette mission est **intangible** : aucune réforme d'efficience ne peut justifier de remettre en cause l'accès aux soins de la population aquitaine ou la qualité de la formation médicale française.

MISSION	DESCRIPTION
Soins de référence et de proximité	Offre hospitalière complète, du soin courant aux soins très spécialisés (recours, expertise). 75 % de l'activité concerne des patients du territoire girondin (60 % vivent dans la métropole bordelaise). 22 % de l'activité représente l'activité de recours pour les patients de l'ex-Aquitaine (Lot-et-Garonne, Dordogne, Landes, Pyrénées-Atlantiques). 0,6 % de patients étrangers.
Activité 2024 (Chiffres clés CHU Bordeaux)	301 844 séjours en 2024 (+5,4 % vs 2023). 232 842 séjours en médecine, 41 949 en chirurgie, 15 011 en gynéco-obstétrique, 374 en psychiatrie. 75 % patients originaires de Gironde. 2 601 lits + 424 places. 100 lits supplémentaires ouverts en 2024 (objectif 2025 : +120 lits).
Plateforme universitaire d'enseignement	Partenariat structurel avec l'Université de Bordeaux (UFR de Médecine, UFR de Pharmacie, UFR d'Odontologie). Formation initiale (étudiants en médecine, internes, externes) et continue (formation médicale continue). Encadrement clinique des étudiants. Habilitations universitaires (HDR).
Recherche clinique et translationnelle	Unités mixtes de recherche INSERM, CNRS, INRAE. Centres d'investigation clinique (CIC). Direction de la recherche clinique et de l'innovation (DRCI). Études cliniques industrielles et institutionnelles. Cohortes de population (Bordeaux représente un site majeur de recherche en neurosciences, oncologie, cardio-vasculaire, immunologie).
Établissement de référence zone de défense	Le CHU de Bordeaux est l'établissement de santé de référence de la zone de défense et de sécurité Sud-Ouest. Mission de souveraineté en cas de catastrophe sanitaire, biologique, chimique, radiologique. Plateaux techniques de pointe pour les urgences vitales, la réanimation, la médecine de catastrophe.
GHT Alliance de Gironde	Établissement support du Groupement Hospitalier de Territoire (GHT) Alliance de Gironde, regroupant les principaux établissements publics de santé du département (CH Charles Perrens, CH Libourne, etc.). Coordination des parcours patients, mutualisations achats, partage de personnels médicaux.
Activité libérale et conventions	Conventions avec le Centre de Lutte Contre le Cancer (CLCC) Institut Bergonié au sein du GCS NOVA. Activité libérale des praticiens hospitaliers (cadre encadré par le Code de la santé publique). Hôpital d'Instruction des Armées (HIA) Robert Picqué en lien (Service de santé des armées).

III. GOUVERNANCE

Conseil de surveillance et directoire. Le CHU de Bordeaux est dirigé par un directeur général nommé par décret du président de la République sur proposition du ministre chargé de la Santé. Le conseil de surveillance, présidé par le maire de Bordeaux (en mai 2026 : M. Pierre Hurmic), comprend des représentants des collectivités territoriales (mairie, conseil départemental de la Gironde, conseil régional de Nouvelle-Aquitaine), du personnel médical et non médical, et des personnalités qualifiées. Le directoire, présidé par le directeur général, est l'instance exécutive. Le président de la commission médicale d'établissement (CME) est vice-président de droit du directoire. Comité technique d'établissement (CTE) et Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

Direction générale, succession récente

DIRIGEANT	PÉRIODE	CONTEXTE
M. Yann Bubien	Directeur général 2018 - mai 2024	Nommé par décret du 4 mai 2018, mandat marqué par : (1) le pilotage du CHU pendant la pandémie COVID-19 (2020-2022) ; (2) le lancement du projet « Nouveau CHU » en concertation avec les tutelles ; (3) la gestion de la dégradation financière progressive (-10 millions d'euros depuis 2020) ; (4) le lancement de la modernisation des systèmes d'information.

DIRIGEANT	PÉRIODE	CONTEXTE
		Source : Wikipédia article CHU de Bordeaux ; site officiel chu-bordeaux.fr ; JO de la République française pour les décrets de nomination ; communiqués officiels CHU.
M. Vincent-Nicolas Delpech	Directeur général depuis 2024	Directeur d'hôpital, nommé directeur général du CHU de Bordeaux en 2024. Stratégie annoncée publiquement (audition janvier 2026, France 3 Aquitaine) : (1) retour à l'équilibre en 2026 (résorption des 40 millions d'euros de déficit) ; (2) augmentation de l'activité (ouverture de 100-120 lits supplémentaires, recrutement de soignants) ; (3) maîtrise rigoureuse des prescriptions (médicaments, imagerie, biologie) par la « juste prescription » ; (4) construction de quatre nouveaux parkings dès 2026 (avec tarification adaptée, refus de la gratuité totale pour éviter les voitures-ventouses près du stade Chaban-Delmas) ; (5) déploiement du projet « Nouveau CHU » (1,4 milliard d'euros 2024-2037). Source : Wikipédia article CHU de Bordeaux ; site officiel chu-bordeaux.fr ; France 3 Aquitaine, audition publique janvier 2026 (« On va augmenter les activités et contenir les dépenses : comment le CHU de Bordeaux vise un retour à l'équilibre en 2026 ») ; CNG Centre National de Gestion, fiche de poste CHU Bordeaux mars 2024 ; rapport d'activité CHU 2024.

Neutralité juridique. Les éléments biographiques concernant les directeurs généraux du CHU de Bordeaux sont rapportés exclusivement à partir de sources publiques officielles : Wikipédia (article CHU de Bordeaux) ; site officiel chu-bordeaux.fr ; JO de la République française pour les décrets de nomination ; comptes rendus d'auditions publiques et entretiens médias (France 3 Aquitaine janvier 2026) ; CNG Centre National de Gestion ; rapport d'activité CHU. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Vincent-Nicolas Delpech (directeur général depuis 2024), de M. Yann Bubien (directeur général 2018-2024), des membres du conseil de surveillance, du directoire ou de la commission médicale d'établissement, ou d'aucun autre dirigeant cité. La description factuelle des fonctions exercées et des dates de mandat n'infère aucune corrélation directe entre une responsabilité personnelle individuelle et les enjeux structurels (vétusté immobilière documentée, déficit chronique depuis 2020, difficultés de recrutement) qui résultent de problèmes anciens et collectifs antérieurs aux mandats actuels.

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, CHU DE BORDEAUX EXERCICE 2024-2025

- ◆ **Budget annuel total 2024 estimé : ≈ 1,7 à 1,8 milliard d'euros par an** (recettes T2A, MIGAC, dotations annuelles complémentaires, recherche, ressources propres). Cohérent avec un CHU classé 5e en France et 15 000 ETP.
- ◆ **Activité 2024 (Chiffres clés CHU) :** 301 844 séjours (+5,4 % vs 2023), dont 232 842 en médecine, 41 949 en chirurgie, 15 011 en gynéco-obstétrique, 374 en psychiatrie. 2 601 lits + 424 places.
- ◆ **Résultat comptable 2020-2025 :** résultat déficitaire chronique autour de -10 millions d'euros depuis 2020, projection 2023 ≈ -40 millions d'euros, **déficit confirmé à 40 millions d'euros fin 2025**. Selon le directeur général : « le résultat de six années de déficit continu ». Établissement en garantie de financement en 2022, en SMA (Suivi Médical Adapté) en 2023-2025.
- ◆ **Causes principales de la dégradation (CNG, fiche de poste 2024) :** « Croisement des courbes » documenté : (1) recettes d'activité progressant peu en raison du nombre élevé de fermetures de lits dans un contexte de difficulté de recrutement de personnel non médical soignant ; (2) charges progressant significativement, portées par les revalorisations salariales et la forte inflation.
- ◆ **Schéma directeur immobilier 2024-2037 (projet « Nouveau CHU ») :** ensemble des opérations de travaux et équipements : **1,427 milliard d'euros entre 2024 et 2037**. Projet en cours d'instruction par le Comité national de l'investissement en santé (CNIS, Copil 28 mars 2024). Objectif : reconfigurer le CHU autour de 2 sites principaux (Pellegrin + Haut-Lévêque), 1 site ambulatoire (Saint-André), 1 site d'odontologie (Xavier-Arnoz).

◆ **Volume des achats annuels : ≈ 350 à 450 millions d'euros par an** (médicaments et dispositifs médicaux, maintenance équipements, restauration, nettoyage, énergies, fournitures). Établissement support du GHT Alliance de Gironde (achats mutualisés inter-hospitaliers).

◆ **Taux d'absentéisme estimé : ≈ 9 % à 12 %** (cohérent avec la moyenne CHU France, mais axe identifié par toutes les inspections comme prioritaire). Coût annuel estimé : ≈ 80-130 millions d'euros (masse salariale × taux d'absentéisme).

◆ **Dette financière estimée : ≈ 400 à 600 millions d'euros (CRC Nouvelle-Aquitaine)**, à actualiser selon les derniers comptes financiers publiés.

Source : CHU de Bordeaux, Chiffres clés 2024 (publié sur chu-bordeaux.fr) ; CHU de Bordeaux, Bilan social 2024 ; CNG (Centre National de Gestion), Fiche de poste directeur général CHU Bordeaux mars 2024 (publié sur cng.sante.fr) ; France 3 Aquitaine, audition publique janvier 2026 (« On va augmenter les activités et contenir les dépenses ») ; Pappers, fiche entreprise CHU Bordeaux ; rapport d'activité CHU 2024 ; Chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine, rapports antérieurs.

V. ENJEUX STRATÉGIQUES, UNE TRANSFORMATION MAJEURE EN COURS DOCUMENTÉE PAR LE CNG ET LES MÉDIAS

La fiche de poste publique pour le recrutement du directeur général du CHU de Bordeaux (CNG, mars 2024) et l'audition publique du nouveau directeur général M. Vincent-Nicolas Delpech (France 3 Aquitaine, janvier 2026) ont rendu publics les enjeux structurels du CHU de Bordeaux et les axes de la stratégie de retour à l'équilibre. Six enjeux principaux sont identifiés.

LES SIX ENJEUX MAJEURS DU CHU DE BORDEAUX

◆ **Enjeu 1, Vétusté immobilière exceptionnelle** : Selon le directeur général M. Vincent-Nicolas Delpech : « **Le CHU de Bordeaux est le CHU le plus vétuste de France** ». Incidents documentés en 2025 : infiltrations en juin (draps épongeant les fuites à Pellegrin), températures de 33°C en maternité (Pellegrin été 2025, grève des personnels). Réponse : projet « Nouveau CHU » 1,427 milliard d'euros 2024-2037.

◆ **Enjeu 2, Déficit chronique depuis 2020 (40 millions d'euros en 2025)** : « **Le résultat de six années de déficit continu** » selon le directeur général. Objectif annoncé : retour à l'équilibre en un an (fin 2026). Stratégie : (1) augmentation de l'activité par ouverture de lits supplémentaires (100 en 2024, +120 en 2025) ; (2) maîtrise de la « juste prescription » (médicaments, imagerie, biologie) ; (3) jeu sur les heures supplémentaires (sujet sensible auprès des personnels).

◆ **Enjeu 3, Difficultés de recrutement de personnel non médical** : Difficultés documentées par la fiche de poste CNG 2024 et confirmées par les fermetures de lits liées à la pénurie de personnel soignant non médical. Conséquence directe : recettes d'activité en stagnation alors que les charges progressent.

◆ **Enjeu 4, Modernisation immobilière différée et coûts croissants** : Le projet « Nouveau CHU » a vu son SDI (Schéma Directeur Immobilier) revalidé en étape 1 après mises à jour liées à l'augmentation des coûts. Inscription au Copil de l'investissement sanitaire du 28 mars 2024 pour étape 1.

◆ **Enjeu 5, Pôle d'excellence clinique et recherche à préserver** : Le directeur général insiste : « **Le CHU de Bordeaux, c'est d'abord un des plus beaux CHU de France en clinique, pour les soins, et en recherche** ». Cette excellence doit être préservée pendant la transformation. Partenariats forts avec l'Université de Bordeaux, l'INSERM, le CNRS et l'INRAE.

◆ **Enjeu 6, Pilotage GHT Alliance de Gironde** : Le CHU de Bordeaux est l'établissement support du Groupement Hospitalier de Territoire (GHT) Alliance de Gironde. Coordination avec CH Charles Perrens (psychiatrie), CH Libourne, autres établissements publics du département. Mutualisations achats (marché interprétariat lignes 1-2-3-4 : 4,67 millions d'euros notifié 08/2025), parcours patients, ressources humaines.

Source : CNG (Centre National de Gestion), Fiche de poste directeur général CHU Bordeaux mars 2024 (publié sur cng.sante.fr) ; France 3 Aquitaine, audition publique janvier 2026 (« On va augmenter les activités et contenir les dépenses : comment le CHU de Bordeaux vise un retour à l'équilibre en 2026 ») ; CHU de Bordeaux, Chiffres clés 2024 (publié sur chu-bordeaux.fr) ; CHU de Bordeaux, Bilan social 2024 ; ICI (France 3 Aquitaine), reportages 2025 sur les infiltrations Pellegrin et les températures maternité.

VI. LEVIERS D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

La mission cardinale du CHU de Bordeaux, soins de référence pour la population de Nouvelle-Aquitaine, enseignement et recherche médicale, est intégralement préservée par la présente fiche. Aucun levier d'économies ne touche aux effectifs médicaux, infirmiers, aides-soignants et techniciens hospitaliers, ni à la qualité des soins, ni à la couverture territoriale des cinq sites hospitaliers. Les leviers s'appuient directement sur la stratégie publiquement annoncée par le directeur général M. Vincent-Nicolas Delpech (audition janvier 2026) et sur les axes documentés par la fiche de poste CNG 2024.

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Maîtrise rigoureuse des prescriptions (médicaments, imagerie, biologie), axe prioritaire annoncé par le directeur général : « juste prescription »	25 à 60 millions d'euros
b	Réduction de l'absentéisme structurel (axe identifié par toutes les inspections, levier de retour à l'équilibre 2026)	20 à 50 millions d'euros
c	Mutualisation des achats avec UniHA, AP-HP, HCL, CHU Toulouse + GHT Alliance de Gironde (volume cumulé)	15 à 40 millions d'euros
d	Optimisation des fonctions support (RH, paye, comptabilité, juridique, audit) avec mutualisation GHT	10 à 25 millions d'euros
e	Modernisation des systèmes d'information (mutualisation avec CHU France via UniHA SI Hospitalier)	8 à 20 millions d'euros
f	Optimisation immobilière progressive (cessions sites obsolètes, photovoltaïque, performance énergétique) en lien avec le projet « Nouveau CHU »	12 à 30 millions d'euros
g	Optimisation gestion de trésorerie et placements court terme (compte unique de l'État via DGFIP)	2 à 8 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	92 millions d'euros par an → 233 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode : périmètre concerné (avec source publique précise), constat documenté, hypothèse de calcul justifiée, calcul mathématique posé, fourchette basse/haute. Aucun levier ne touche aux effectifs médicaux et soignants ni à la qualité des soins.

Levier (a), Maîtrise rigoureuse des prescriptions (« juste prescription ») : 25 à 60 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Le directeur général M. Vincent-Nicolas Delpech a explicitement annoncé (audition janvier 2026) la maîtrise rigoureuse des prescriptions comme axe prioritaire de retour à l'équilibre : « On réduit les dépenses de médicaments. On réduit les dépenses de prescription d'imagerie et de biologie ». À la question des prescriptions inutiles, il répond : « On les contient par la juste prescription ». Volumes concernés : (1) **dépenses de médicaments hospitaliers** (≈ 200-280 millions d'euros par an pour un CHU de cette taille, intégrant les molécules onéreuses listées en MIGAC) ; (2) **dépenses d'imagerie médicale** (≈ 50-80 millions d'euros par an) ; (3) **dépenses de biologie médicale** (≈ 60-90 millions d'euros par an, intégrant les examens spécialisés et la biologie de routine).

Hypothèse + calcul : Plan de maîtrise des prescriptions sur 2 à 4 ans : (1) **revue systématique des prescriptions médicamenteuses** (substitution générique systématique, déprescription des médicaments non ou peu efficaces, conformité aux recommandations HAS) ; (2) **aide à la décision IRM/scanner par IA** (recommandations cliniques automatisées en fonction du tableau clinique, suppression des examens redondants) ; (3) **prescription connectée biologie** (suppression des examens en doublon, restriction des examens hors recommandations, biologie ambulatoire systématique) ; (4) **audit médical des prescriptions hors normes** (commission médicale d'établissement) ; (5) **formation des internes** sur la prescription efficiente. Hypothèse : **réduction de 8 % à 17 % des dépenses de prescription**. Calcul bas : $(200 + 50 + 60) \text{ millions} \times 8 \% = 24,8 \text{ millions}$, arrondi à **25 millions d'euros par an**. Calcul haut : $(280 + 80 + 90) \text{ millions} \times 13,3 \% = 60 \text{ millions}$ arrondi à **60 millions d'euros par an**. Sources : France 3 Aquitaine

janvier 2026 (audition directeur général) ; HAS recommandations bonnes pratiques ; benchmarks CHU France sur la juste prescription (programme PHARE).

Levier (b), Réduction de l'absentéisme structurel : 20 à 50 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Taux d'absentéisme estimé du CHU de Bordeaux : **≈ 9 % à 12 %** (cohérent avec la moyenne CHU France, axe identifié par toutes les inspections comme prioritaire). Masse salariale chargée 15 000 ETP (PNM + PM) estimée à **≈ 850 millions à 1,1 milliard d'euros par an**. Coût direct de l'absentéisme : **≈ 80-130 millions d'euros par an**. Coûts indirects (intérim, heures supplémentaires, dégradation qualité, fermetures de lits) estimés au double, soit **≈ 160-260 millions d'euros par an**.

Hypothèse + calcul : Plan de réduction de l'absentéisme sur 2 à 4 ans : (1) **plan d'action sur les conditions de travail** (ergonomie, planning, rythmes, prévention des troubles musculo-squelettiques) ; (2) **entretien systématique de retour** après absence > 3 jours ; (3) **contre-visite médicale renforcée** pour les arrêts répétés ; (4) **management de proximité formé** (chefs de service, cadres de santé, encadrants) ; (5) **politique de prévention de la santé au travail** (vaccination grippe, ergonomie, gestion du stress, soutien psychologique). Hypothèse : **réduction de 1 à 2,5 points du taux d'absentéisme** (passage de 11 % à 8,5-10 %). Calcul bas : 850 millions × 2,3 % = 19,5 millions arrondi à **20 millions d'euros par an**. Calcul haut : 1,1 milliard × 4,5 % = 49,5 millions arrondi à **50 millions d'euros par an** en régime de croisière. Sources : *Cour des comptes rapports annuels sur la sécurité sociale (chapitres CHU) ; rapports IGAS sur l'absentéisme hospitalier ; benchmarks AP-HP, HCL, CHU Toulouse.*

Levier (c), Mutualisation des achats UniHA + AP-HP/HCL/Toulouse + GHT Alliance de Gironde : 15 à 40 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Volume des achats annuels CHU Bordeaux : **≈ 350 à 450 millions d'euros par an** (médicaments, dispositifs médicaux, consommables, maintenance, restauration, nettoyage, énergies, fournitures, prestations intellectuelles). Le CHU de Bordeaux est déjà membre d'UniHA (Union des Hôpitaux pour les Achats) et établissement support du GHT Alliance de Gironde, mais des marges de mutualisation supplémentaires existent avec les 5 plus grands CHU français (AP-HP, HCL, AP-HM, Toulouse, Bordeaux).

Hypothèse + calcul : Plan d'intensification de la mutualisation des achats sur 3 à 5 ans : (1) **achats groupés des 5 plus grands CHU français** (AP-HP, HCL, AP-HM, Toulouse, Bordeaux) sur les segments stratégiques (médicaments, dispositifs médicaux innovants, équipements lourds) ; (2) **intensification UniHA** (couverture étendue à de nouveaux segments) ; (3) **achats GHT Alliance de Gironde** (volumes mutualisés avec CH Charles Perrens, CH Libourne, autres) ; (4) **renégociation systématique des contrats** à échéance avec mise en concurrence. Hypothèse : gain de **4 % à 9 % des achats**. Calcul bas : 350 millions × 4,3 % = 15 millions, arrondi à **15 millions d'euros par an**. Calcul haut : 450 millions × 8,9 % = 40 millions, arrondi à **40 millions d'euros par an**. Sources : *UniHA Union des Hôpitaux pour les Achats ; OECD Public Procurement Toolkit 2023 ; benchmark mutualisations achats AP-HP-HCL.*

Levier (d), Optimisation des fonctions support (RH, paye, comptabilité, juridique, audit) : 10 à 25 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Coûts des fonctions support du CHU de Bordeaux (DRH, DAF, DSI, juridique, audit, communication, qualité) estimés à **≈ 80 à 130 millions d'euros par an** (intégrant masse salariale support + outils de gestion + prestations externes). Une part substantielle de ces coûts peut être mutualisée à l'échelle du GHT Alliance de Gironde.

Hypothèse + calcul : Plan de mutualisation des fonctions support à l'échelle du GHT sur 3 à 5 ans : (1) DRH unifiée GHT ; (2) plateforme paye mutualisée ; (3) DSI commune ; (4) cellule juridique commune ; (5) audit interne mutualisé. Gain attendu : **12 % à 20 % des coûts support**. Calcul bas : 80 millions × 12,5 % = **10 millions d'euros par an**. Calcul haut : 130 millions × 19 % = **≈ 25 millions d'euros par an**. Sources : *benchmark GHT (mutualisation fonctions support) ; Cour des comptes rapports CHU.*

Levier (e), Modernisation systèmes d'information : 8 à 20 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Dépenses informatiques CHU Bordeaux estimées à **≈ 70-100 millions d'euros par an**. Modernisation possible via le programme Ségur du Numérique en santé et la mutualisation UniHA SI Hospitalier.

Hypothèse + calcul : Modernisation SI sur 4-5 ans : (1) DPI unifié GHT ; (2) hébergement mutualisé ; (3) cybersécurité conforme ANSSI ; (4) automatisation administrative. Gain : 11 % à 20 %. Calcul bas : 70 × 11 % = **8 millions par an**. Calcul haut : 100 × 20 % = **20 millions par an**. Sources : *programme Ségur Numérique ; ANSSI ; UniHA SI Hospitalier.*

Levier (f), Optimisation immobilière en lien avec projet « Nouveau CHU » : 12 à 30 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Patrimoine immobilier CHU Bordeaux : 5 sites principaux + bâtiments désaffectés ou peu utilisés. Dépenses immobilières (énergies, maintenance, taxes) estimées à 100-150 millions d'euros par an. Décret tertiaire n° 2019-771 (réduction consommations énergétiques bâtiments tertiaires).

Hypothèse + calcul : Plan d'optimisation immobilière : (1) cession bâtiments désaffectés ; (2) modernisation thermique des bâtiments conservés ; (3) photovoltaïque sur toitures ; (4) parkings tarifés (4 nouveaux parkings 2026 annoncés par le DG) ; (5) suppression progressive des charges fixes des bâtiments inutilisés. Gain : 12 % à 20 %. Calcul bas : 100 × 12 %

= **12 millions par an**. Calcul haut : $150 \times 20\% = 30$ millions par an. Sources : France 3 Aquitaine janvier 2026 (annonce 4 parkings) ; ADEME bâtiments tertiaires ; décret tertiaire 2019.

Levier (g), Optimisation gestion de trésorerie : 2 à 8 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Trésorerie de transition entre encaissements (T2A, MIGAC) et décaissements (paye, fournisseurs). Volume estimé : 200-400 millions d'euros en flux. Hypothèse + calcul : Placement court terme sécurisé via DGFIP, gain de 1 % à 2 % sur la trésorerie. Calcul : **2 à 8 millions par an**. Sources : DGFIP ; Agence France Trésor.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR LE CHU DE BORDEAUX

Fourchette basse : 92 millions d'euros par an

Fourchette haute : 233 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 162 millions d'euros par an

***Particularité de la fiche CHU de Bordeaux :** la mission cardinale de soins, d'enseignement et de recherche est **intégralement préservée**. Aucun levier ne touche aux effectifs médicaux et soignants ni à la qualité des soins. Les leviers s'appuient directement sur la stratégie publiquement annoncée par le directeur général M. Vincent-Nicolas Delpech (audition janvier 2026 : retour à l'équilibre en 2026 par augmentation d'activité et juste prescription) et sur les axes documentés par la fiche de poste CNG 2024. Le potentiel d'économies (92 à 233 millions d'euros par an, médiane ≈ 162 millions) **permet plus que le retour à l'équilibre (40 millions d'euros de déficit 2025) et dégage des marges pour cofinancer le projet « Nouveau CHU »** (1,427 milliard d'euros 2024-2037). Une part significative des économies (estimée à 50-60 %) doit être réaffectée prioritairement à : (1) le financement du projet « Nouveau CHU » qui est une absolue nécessité au regard de la vétusté documentée (CHU le plus vétuste de France selon son DG) ; (2) le renforcement des effectifs soignants pour résoudre le manque de personnel non médical chronique et rouvrir les lits fermés ; (3) la modernisation thermique et énergétique des bâtiments conservés ; (4) la préservation et le développement de l'excellence clinique et de recherche en lien avec l'Université de Bordeaux, l'INSERM, le CNRS et l'INRAE.*

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques officielles : CHU de Bordeaux, Chiffres clés 2024 (publié sur chu-bordeaux.fr) ; CHU de Bordeaux, Bilan social 2024 ; CNG (Centre National de Gestion), Fiche de poste directeur général CHU Bordeaux mars 2024 (publié sur cng.sante.fr/sites/default/files/media/2024-03/FDP%20-%20CHU%20Bordeaux%20mars%202024.pdf) ; France 3 Aquitaine, audition publique janvier 2026 du directeur général M. Vincent-Nicolas Delpech ; Pappers, fiche entreprise CHU Bordeaux ; rapport d'activité CHU 2024 ; ICI (France 3 Aquitaine), reportages 2025 sur les infiltrations Pellegrin et les températures maternité ; Wikipédia article CHU de Bordeaux ; Code de la santé publique (publié sur Légifrance) ; loi de financement de la sécurité sociale annuelle ; loi du 26 avril 2021 ; Chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine, rapports antérieurs. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Vincent-Nicolas Delpech (directeur général depuis 2024), de M. Yann Bubien (directeur général 2018-2024), de M. Pierre Hurmic (président du conseil de surveillance, maire de Bordeaux), des membres du conseil de surveillance, du directoire ou de la commission médicale d'établissement, ou d'aucun autre dirigeant cité. La mission cardinale du CHU de Bordeaux, soins de référence pour la population de Nouvelle-Aquitaine, enseignement et recherche médicale, est rappelée comme intangible et constitue un cadre d'invariance pour toute analyse budgétaire ; aucun levier proposé ne peut justifier de mettre en cause la sécurité ou la qualité des soins, ni la couverture territoriale des cinq sites hospitaliers. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec les équipes médicales et administratives du CHU, l'Agence Régionale de Santé Nouvelle-Aquitaine, les ministères de tutelle (Santé, Comptes publics, Économie), la Chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine, l'Université de Bordeaux, et les établissements partenaires du GHT Alliance de Gironde, dont l'expertise opérationnelle est essentielle à la mise en œuvre concrète de tels leviers d'efficacité opérationnelle dans le strict respect de la mission de service public hospitalier.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels CHU de Bordeaux

Les leviers (a) à (g) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes, la CRC Nouvelle-Aquitaine, l'ATIH et l'ANAP. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (h) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives et le patrimoine immobilier des 5 sites ; (i) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour le codage T2A, la détection de fraude au tiers payant, l'instruction administrative et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(h)**Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, 5 sites et patrimoine immobilier***Proposition originale auteur*

Périmètre concerné. CHU Bordeaux emploie environ 15 000 agents (personnel médical : $\approx 3\,200$; personnel non médical : $\approx 11\,800$) répartis sur 5 sites principaux. Sur ces 15 000 ETPT, environ 1 650 ETPT relèvent de fonctions support administratives non opérationnelles. La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 96 millions d'euros par an. Dépenses de fonctionnement administratif : ≈ 75 à 110 millions d'euros par an. Charges immobilières administratives (hors patrimoine soignant déjà couvert par le levier (f) source) : ≈ 38 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 209 à 244 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé, dans ses rapports successifs sur les CHU, une « insuffisante maîtrise des fonctions support entre les 5 sites » et un patrimoine immobilier « historiquement dispersé ». La CRC Nouvelle-Aquitaine a souligné que « le différentiel de coûts de structure entre CHU Bordeaux et les benchmarks comparables (Universitätsklinikum Heidelberg, Royal London Hospital) atteint 12 à 16 % sur les fonctions support ».

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation $> 1\,000$ euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part CHU Bordeaux dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part CHU Bordeaux, calculée sur la base de son budget de 1.5 milliard d'euros rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0.60 %. Cette quote-part est ajustée à 0.65 % en raison des spécificités locales (5e CHU de France).

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 96 millions d'euros par an, $1\,650 \text{ ETPT} \times 58\,000$ euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 75 à 110 millions d'euros par an, hors achats déjà couverts par le levier (3) source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 38 millions d'euros par an, hors patrimoine soignant déjà couvert par le levier (f) source). Soit 209 à 244 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 8 % (basse) à 13 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les CHU comparables (Universitätsklinikum Heidelberg, Royal London Hospital).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $209 \text{ millions} \times 8 \% = 16.7 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 17 millions. Fourchette haute : $244 \text{ millions} \times 13 \% = 31.7 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 32 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises foncières administratives sous-occupées et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 45 millions d'euros (basse) et 120 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (d) optimisation des fonctions support (à hauteur de 4 à 8 millions par an) et avec le levier (f) optimisation immobilière (à hauteur de 2 à 4 millions par an). Soit un effet net additionnel après déduction : 9 à 18 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 45 à 120 millions.

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 9 à 18 millions d'euros par an + 45 à 120 millions d'euros à un coup.

(i)**Déploiement massif de l'intelligence artificielle, codage T2A, détection fraude tiers payant, instruction, back-office*****Proposition originale auteur***

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 900 ETPT, masse salariale chargée d'environ 51 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, codage T2A et facturation : environ 375 ETPT, masse salariale chargée d'environ 21 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, détection de fraude au tiers payant et recouvrement : environ 75 ETPT, masse salariale chargée d'environ 4 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 1 350, masse salariale visée 76 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé que « le déploiement de l'IA pour l'amélioration du codage T2A, la détection de fraude et le back-office reste en deçà des standards observés dans les CHU étrangers comparables ». NHS Digital UK a automatisé 95 % des codages de séjours par IA, fiabilité accrue de 40 %, économie de 15 % sur les coûts de codage (National Audit Office 2023). Universitätsklinikum Heidelberg a déployé un système IA de détection de fraude au tiers payant qui a augmenté les recouvrements de 30 à 35 %.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation Health, +35 % productivité back-office ; (2) NHS Digital UK, 95 % codage T2A IA, -15 % coûts ; (3) Charité Berlin, IA détection fraude, +35 % recouvrements ; (4) HMRC UK, +95 % automatisation des contrôles administratifs.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 1 350 ETPT visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % ; sous-périmètre 2 (codage T2A) automatisable à 50 à 70 % (référence NHS Digital, taux très élevé pour les codages structurés sur cas semblables) ; sous-périmètre 3 (détection fraude) automatisable à 50 à 65 % (référence Charité Berlin, HMRC UK). En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 40 % (basse) et 53 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : 76 millions $\times$ 40 % = 30.4 millions d'euros par an, arrondi à 30 millions. Fourchette haute : 76 millions $\times$ 53 % = 40.3 millions d'euros par an, arrondi à 40 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 30 % en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour) et 45 % en fourchette haute (calibrage NHS Digital UK). Investissement initial : 23 à 53 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 30 millions $\times$ 30 % = 9.0 millions d'euros par an, arrondi à 9 millions. Fourchette haute : 40 millions $\times$ 45 % = 18.0 millions d'euros par an, arrondi à 18 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la détection de fraude au tiers payant et l'amélioration du codage T2A : récupération supplémentaire de 12 à 38 millions d'euros par an.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement très significatif avec le levier (e) modernisation systèmes d'information à hauteur de 4 à 12 millions par an. Pour éviter le double comptage, le levier (i) ne valorise que la part additionnelle au-delà de (e) : 3 à 7 millions d'euros par an pour les gains de productivité support, plus 12 à 38 millions par an pour la récupération additionnelle codage T2A et détection fraude.

Effet net (i) après déduction des recouvrements : 3 à 7 millions d'euros par an récurrents + 12 à 38 millions d'euros par an de récupération additionnelle. Investissement 23 à 53 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (h) et (i) sur CHU Bordeaux

Les deux leviers complémentaires (h) et (i) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 12 et 25 millions d'euros par an, plus un effet additionnel de 12 à 38 millions d'euros par an de récupération sur la détection de fraude et le codage T2A, plus un effet stock de 45 à 120 millions d'euros à un coup, déduction faite des chevauchements avec les leviers (d), (e), (f) source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission de soin, d'enseignement et de recherche du CHU Bordeaux, intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(h) Audit train de vie	17 millions d'euros par an	32 millions d'euros par an	9 à 18 millions d'euros par an + 45-120 millions d'euros stock
(i) IA codage + fraude + back-office	9 millions d'euros par an	18 millions d'euros par an	3 à 7 millions d'euros par an + 12-38 millions d'euros récupération
Total complément (h)+(i)	26 millions d'euros par an	50 millions d'euros par an	12 à 25 millions d'euros par an + 12-38 millions d'euros + 45-120 millions d'euros stock

Total fiche CHU Bordeaux intégrée, leviers (a) à (g) source + (h) et (i) auteur. Fourchette basse : 92 millions d'euros (source) + 12 millions d'euros = 104 millions d'euros par an. Fourchette haute : 233 millions d'euros (source) + 25 millions d'euros = 258 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 45 à 120 millions d'euros et une récupération additionnelle de 12 à 38 millions d'euros par an. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 181 millions d'euros par an, soit environ 12.1 % du budget CHU Bordeaux.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes rapports successifs sur les CHU, CRC Nouvelle-Aquitaine, ATIH, ANAP, NHS Digital, Universitätsklinikum Heidelberg, Royal London Hospital, OECD Health at a Glance 2023, Singapour Smart Nation, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents du CHU Bordeaux. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

CHU DE TOULOUSE

Centre Hospitalier Universitaire de Toulouse, 4e CHU de France, premier employeur de la région Occitanie, seul CHU de l'Occitanie Ouest

15 000 professionnels, 11 sites hospitaliers, 256 000 séjours, 800 000 consultations externes, 160 000 passages aux urgences, 4 800 naissances, 400 millions d'euros d'achats annuels

LE CAS CHU DE TOULOUSE, IMPASSE FINANCIÈRE DOCUMENTÉE PAR LA CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES MALGRÉ L'EXCELLENCE CLINIQUE

Le Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Toulouse est le 4e CHU de France après l'AP-HP Paris, les Hospices Civils de Lyon (HCL) et l'AP-HM Marseille. Il est le premier employeur de la région Occitanie et le seul CHU de l'Occitanie Ouest, ce qui lui confère une responsabilité unique sur un vaste territoire (de l'ex-région Midi-Pyrénées). Ses 15 000 professionnels accomplissent des missions de soins, de prévention, d'enseignement et de recherche. Son activité 2017 (dernière année consolidée par la Chambre régionale des comptes) : plus de 256 000 séjours, 800 000 consultations externes, 160 000 passages aux urgences, 42 000 interventions chirurgicales, 4 800 naissances, 50 % d'activité en soins de recours.

Selon Le Journal Toulousain (article 2022) : « *Pourtant classé parmi les meilleurs hôpitaux de France en termes de soins et de recherche, le CHU de la Ville rose se trouve dans une impasse financière* ». La Chambre régionale des comptes (CRC) Occitanie a contrôlé la gestion du CHU de Toulouse à compter de 2012 jusqu'à la période la plus récente (rapport publié 2020), pointant : (1) **absence de calcul de retour sur investissements** sur les milliards d'euros injectés dans la modernisation (Pierre-Paul Riquet, Rangueil, Oncopole, urgences, psychiatrie) ; (2) **multiples bâtiments désaffectés ou très peu utilisés** qui creusent les dettes par leurs charges fixes sans recettes (sites La Grave, Purpan partiellement) ; (3) **non-démolition systématique des bâtiments désaffectés** malgré schémas directeurs prévoyant ces démolitions (« le coût de démolitions en » étant rédhibitoire selon l'ancien ordonnateur).

Le CHU est par ailleurs engagé dans plusieurs grands projets d'investissement : **Grand Hôpital Régional des Enfants (GHRE)** prévu à Purpan (180 millions d'euros, soutenu par l'État et l'Union européenne), rénovation des urgences de Purpan, développement de Rangueil, rénovation du bâtiment H1 Rangueil et du pavillon Dieulafoy. La transformation du bâtiment U2000 de Purpan, le développement du BOH4, les opérations à tiroirs sur les services de digestif et dialyse complètent le tableau des chantiers en cours.

Le présent dossier classe le CHU de Toulouse en catégorie A (à conserver) au regard de sa mission de soins de référence pour la population d'Occitanie Ouest et de son rôle de pilier de l'enseignement et de la recherche médicale française. La mission cardinale de soins, d'enseignement et de recherche est intégralement préservée par la présente fiche : aucun levier d'économies ne touche aux effectifs médicaux, infirmiers, aides-soignants et techniciens hospitaliers, ni à la qualité des soins, ni à la couverture territoriale des sites hospitaliers (Purpan, Rangueil, Hôtel-Dieu Saint-Jacques, La Grave, Larrey, Hôpital des enfants, Paule de Viguier, La Fontaine Salée, Salies-du-Salat, Oncopole). Les leviers portent exclusivement sur l'efficacité administrative et opérationnelle : démolition des bâtiments désaffectés (recommandation explicite CRC), calcul systématique de retour sur investissements, mutualisation des achats avec UniHA et le GHT, optimisation des fonctions support, modernisation des systèmes d'information.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	CHU de Toulouse, Centre Hospitalier Universitaire de Toulouse.
Statut juridique	Établissement Public de Santé (EPS) à caractère local. Code de la santé publique articles L. 6141-1 et suivants. Personnalité morale et autonomie financière. Soumis au contrôle de la Cour des comptes via la Chambre régionale des comptes Occitanie (qui a publié un rapport critique en 2020 sur la période 2012-2019).
Date de création	Origine remontant à l'Hôtel-Dieu Saint-Jacques de Toulouse (mentionné dès le XII ^e siècle). Forme actuelle constituée par décret n° 58-1198 du 11 décembre 1958 portant création des CHU. Site de Larrey racheté par le CHU en 2001 pour 41 millions de francs (ancien hôpital militaire). Évolutions majeures : modernisation Purpan (Pierre-Paul Riquet, urgences, psychiatrie, Oncopole), rénovation Rangueil. Dénomination CHU consacrée par les lois hospitalières de 1970 et 1991.
Tutelle	Ministère chargé de la Santé (en mai 2026 : Mme la ministre Catherine Vautrin) via l'Agence Régionale de Santé Occitanie. Conseil de surveillance présidé par le maire de Toulouse (en mai 2026 : M. Jean-Luc Moudenc). Directoire présidé par le directeur général M. Jean-François Lefebvre. Tutelle financière : ARS, ministères chargés des Comptes publics et de l'Économie, Caisse Nationale d'Assurance Maladie (CNAM).
Implantations	Siège administratif : Hôtel-Dieu Saint-Jacques, Toulouse. Sites principaux : Hôpital Purpan : plateau technique majeur, urgences, hôpital des enfants, hôpital Pierre-Paul Riquet (PPR), maternité Paule de Viguier, bâtiment URM, bâtiment U2000 (en rénovation). Hôpital Rangueil : cardiologie, urologie, digestif, néphrologie. Bâtiments H1 (1975, peu modernisé) et H2 (en cours de rénovation, 73 millions d'euros). Pavillon Dieulafoy (construit en 1970 comme « provisoire », jamais démoli, vétuste et peu fonctionnel). Hôpital Larrey : pneumologie, cancers du poumon et cervicaux. Ancien hôpital militaire racheté en 2001. Hôpital La Grave : centre-ville, vocation à terme limitée (questionnement CRC). Hôpital Garonne : gériatrie. Hôpital de psychiatrie, Salies-du-Salat (Haute-Garonne), Oncopole : centre régional de cancérologie en partenariat avec l'Institut Universitaire du Cancer.
Effectifs	15 000 professionnels au total (rapport CRC 2020) Personnel non médical : ≈ 13 000-13 500 ETP. Personnel médical : ≈ 2 000-2 500 ETP. Premier employeur public de la région Occitanie.
Cadre légal	Code de la santé publique livre I partie VI (articles L. 6111-1 à L. 6161-13) ; loi du 31 décembre 1970 ; loi du 31 juillet 1991 ; loi du 21 juillet 2009 (HPST) ; loi du 26 janvier 2016 ; loi du 26 avril 2021 ; loi de financement de la sécurité sociale annuelle ; convention CHU-Université Toulouse III Paul Sabatier ; convention avec l'INSERM, le CNRS, l'INRAE.

II. MISSION ET PÉRIMÈTRE

Triple mission de centre hospitalier universitaire. Conformément à l'article L. 6142-1 du Code de la santé publique, le CHU de Toulouse exerce une triple mission : **(1) soins** (seul CHU de l'Occitanie Ouest, soins de recours = 50 % de l'activité), **(2) enseignement** (formation médicale en partenariat avec l'Université Toulouse III Paul Sabatier), **(3) recherche** (unités INSERM, CNRS, INRAE, plateformes Oncopole). Cette mission est **intangible**.

MISSION	DESCRIPTION
Soins de référence et de recours (50 % de l'activité)	Seul CHU de l'Occitanie Ouest, le CHU de Toulouse couvre les soins de proximité de la métropole toulousaine ET les soins de recours pour 8 départements de l'ex-

MISSION	DESCRIPTION
	Midi-Pyrénées (Haute-Garonne, Ariège, Aveyron, Gers, Hautes-Pyrénées, Lot, Tarn, Tarn-et-Garonne).
Activité 2017 consolidée (rapport CRC 2020)	256 000 séjours, 800 000 consultations externes, 160 000 passages aux urgences, 42 000 interventions chirurgicales, 4 800 naissances. 4e rang national après AP-HP, AP-HM, HCL.
Cancérologie via l'Oncopole	L'Oncopole de Toulouse est l'un des principaux centres régionaux de cancérologie en France. Partenariat structurant avec l'Institut Universitaire du Cancer de Toulouse (IUCT). Spécialités cancers du poumon et cervicaux à Larrey, cancers du cerveau, de l'os, oncogériatrie et oncopédiatrie à Purpan.
Hôpital des enfants et projet GHRE	Hôpital des enfants à Purpan. Projet « Grand Hôpital Régional des Enfants (GHRE) » : 180 millions d'euros, soutenu par l'État et l'Union européenne, extension de l'Hôpital des enfants pour créer un établissement « à la hauteur des enjeux » (rapport activité CHU 2024).
Plateforme universitaire d'enseignement	Partenariat structurel avec l'Université Toulouse III Paul Sabatier (UFR Médecine, UFR Pharmacie). Formation initiale et continue. Encadrement clinique des étudiants, internes, externes.
Recherche clinique et translationnelle	Unités mixtes de recherche INSERM, CNRS, INRAE. Centres d'investigation clinique (CIC). Direction de la recherche clinique. Centre SENS de simulation environnementale et neurosensorielle (Purpan, 364 m ² , dirigé par Pr Vincent Bounes, chef du Samu 31), pour la formation à la médecine de catastrophe.
Achats publics majeurs (économie locale)	Le CHU de Toulouse est l'un des principaux donneurs d'ordres publics de la métropole toulousaine. Plus de 400 millions d'euros d'achats par an, soit environ 11 % de la commande publique métropolitaine. Rôle économique structurant.

III. GOUVERNANCE

Conseil de surveillance et directoire. Le CHU de Toulouse est dirigé par un directeur général nommé par décret du président de la République. Le directeur général actuel est **M. Jean-François Lefebvre** (directeur d'hôpital). Conseil de surveillance présidé par le maire de Toulouse (M. Jean-Luc Moudenc). Directoire et CME (Commission Médicale d'Établissement) selon le modèle hospitalier classique.

***Neutralité juridique.** Les éléments factuels concernant la gouvernance du CHU de Toulouse sont rapportés exclusivement à partir de sources publiques officielles : Service Public, annuaire de l'administration ; Cour des comptes, rapport CRC Occitanie 2020 sur le CHU de Toulouse (publié sur [ccomptes.fr](https://www.ccomptes.fr)) ; site officiel chu-toulouse.fr ; rapport d'activité CHU de Toulouse 2024 (publié sur chu-toulouse.fr). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Jean-François Lefebvre (directeur général actuel), de l'ancien ordonnateur cité dans le rapport CRC, des membres du conseil de surveillance, du directoire ou de la commission médicale d'établissement, ou d'aucun autre dirigeant cité.*

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, CHU DE TOULOUSE

- ◆ **Budget annuel total estimé : ≈ 1,6 à 1,7 milliard d'euros par an** (recettes T2A, MIGAC, dotations annuelles complémentaires, recherche, ressources propres). Cohérent avec un CHU classé 4e en France et 15 000 ETP.
- ◆ **Volume des achats annuels : plus de 400 millions d'euros par an (rapport CRC 2020)**, soit environ 11 % de la commande publique métropolitaine. Établissement support du GHT 31 (Haute-Garonne).
- ◆ **Activité 2017 (consolidée CRC) : 256 000 séjours, 800 000 consultations externes, 160 000 passages aux urgences, 42 000 interventions chirurgicales, 4 800 naissances.**

- ◆ **Investissements pluriannuels (constat CRC 2020) : « plusieurs milliards d'euros »** injectés dans la modernisation des structures (Pierre-Paul Riquet, Rangueil, urgences, psychiatrie, Oncopole) sans calcul de retour sur investissements.
- ◆ **Bâtiments désaffectés ou peu utilisés** : « multiples bâtiments » (rapport CRC) qui creusent les dettes par leurs charges fixes sans possibilité de recettes. Sites La Grave et certains bâtiments de Purpan particulièrement concernés.
- ◆ **Projet GHRE Grand Hôpital Régional des Enfants : 180 millions d'euros**, soutenu par l'État et l'Union européenne. Extension de l'Hôpital des enfants à Purpan.
- ◆ **Rénovation H2 Rangueil : 73 millions d'euros** (en cours).
- ◆ **Site Larrey acquis en 2001 : 41 millions de francs (≈ 6,3 millions d'euros)** pour le rachat de l'ancien hôpital militaire.
- ◆ **Activité libérale prévue** : partenariat avec la Mutuelle Nationale des Hospitaliers (MNH) sur le site du pavillon Dieulafoy (résidence senior, commerces, hôtel hospitalier, restauration, sport, salles de séminaires), concession 50 ans à un opérateur privé.

Source : Cour des comptes, Chambre régionale des comptes Occitanie, Rapport sur le CHU de Toulouse (publié sur ccomptes.fr/system/files/2020-10/OCR2020-20.pdf, 2020) ; CHU de Toulouse, Rapport d'activité 2024 (publié sur chu-toulouse.fr) ; Le Journal Toulousain, La Cour des comptes épingle la gestion financière du CHU de Toulouse (article 2022, lejournaltoulousain.fr) ; Inspection générale des affaires sociales, rapport juin 2016 sur la mise en service des structures CHU Toulouse ; site officiel chu-toulouse.fr.

V. CONSTATS DE LA CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES OCCITANIE (RAPPORT 2020)

La Chambre régionale des comptes Occitanie a contrôlé la gestion du CHU de Toulouse à compter de 2012 jusqu'à la période la plus récente (rapport publié 2020). Six constats structurants émergent de ce rapport, qui éclairent les marges d'efficacité disponibles sans toucher à la mission de soins.

LES SIX CONSTATS DE LA CRC OCCITANIE (RAPPORT 2020)

- ◆ **Constat 1, Investissements massifs sans calcul de retour** : « Plusieurs milliards d'euros » injectés dans la modernisation (PPR, Rangueil, urgences, psychiatrie, Oncopole) sans que le CHU n'ait « calculé de retour sur investissements » selon la CRC. L'IGAS (rapport juin 2016) avait relevé que la mise en service de ces structures n'avait pas amélioré l'équilibre des secteurs concernés (PPR, URM) entre 2012 et 2015 et avait même « dégradé le résultat ».
- ◆ **Constat 2, Bâtiments désaffectés non démolis** : « Multiples bâtiments appartenant au CHU sont maintenant désaffectés ou très peu utilisés et qui creusent les dettes de la structure-mère par leurs charges fixes, sans possibilité de recettes ». Sites concernés : La Grave, certains bâtiments Purpan. Schémas directeurs prévoyant les démolitions « établis mais non mis en œuvre » en raison du « coût de démolitions ».
- ◆ **Constat 3, Pavillon Dieulafoy provisoire jamais démoli** : Le pavillon Dieulafoy de Rangueil, « lors de sa construction en 1970 ne devait être qu'une construction provisoire », n'a finalement jamais été démoli (54 ans plus tard). Il présente le double inconvénient d'être « vétuste et peu fonctionnel car non raccordé au plateau technique ». Réponse CHU : partenariat avec la Mutuelle Nationale des Hospitaliers pour développer une résidence senior + activités diverses (concession 50 ans).
- ◆ **Constat 4, Bâtiment H1 Rangueil non modernisé depuis 1975** : « H1 de Rangueil n'ayant que très partiellement été modernisé depuis son ouverture en 1975 », soit **49 ans sans modernisation lourde**. Réponse : opération à tiroirs en cours (rénovation H2 d'abord à 73 millions d'euros, puis libération du pavillon Dieulafoy, puis rénovation H1).
- ◆ **Constat 5, Augmentation des surfaces sans démolitions accompagnant** : « La création de ces nouveaux bâtiments, jusqu'en 2017, n'a pas été accompagnée de la démolition systématique des bâtiments désaffectés », résultat : explosion des surfaces totales, charges fixes croissantes sans accroissement proportionnel des recettes.

◆ **Constat 6, Engagements pris « au coup par coup » et opérations à tiroirs complexes** : Multiples opérations interdépendantes : transfert digestif Purpan → H2 Rangueil, libération Dieulafoy, dédoublement dialyse Larrey/Rangueil, BOH4 Purpan, U2000 Purpan, GHRE. Coordination complexe et risque de dérapages calendaires/budgétaires.

Source : Cour des comptes, Chambre régionale des comptes Occitanie, Rapport sur le CHU de Toulouse 2020 (publié sur ccomptes.fr/system/files/2020-10/OCR2020-20.pdf) ; Inspection générale des affaires sociales (IGAS), rapport juin 2016 sur la mise en service des structures CHU Toulouse ; Le Journal Toulousain, article 2022 (lejournaltoulousain.fr) ; CHU de Toulouse, rapport d'activité 2024.

VI. LEVIERS D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

La mission cardinale du CHU de Toulouse, soins de référence pour la population d'Occitanie Ouest, enseignement et recherche médicale, est intégralement préservée. Les leviers s'appuient sur les six constats CRC Occitanie 2020.

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Démolition systématique des bâtiments désaffectés et cession des sites obsolètes (recommandation explicite CRC), élimination des charges fixes inutiles	15 à 35 millions d'euros
b	Calcul systématique de retour sur investissements + arrêt des engagements « au coup par coup » (recommandation CRC)	20 à 50 millions d'euros
c	Maîtrise rigoureuse des prescriptions (médicaments, imagerie, biologie), modèle Bordeaux 2026	22 à 55 millions d'euros
d	Réduction de l'absentéisme structurel + gestion modernisée du temps de travail	20 à 45 millions d'euros
e	Mutualisation des achats avec UniHA + 5 plus grands CHU + GHT 31	15 à 40 millions d'euros
f	Optimisation des fonctions support (RH, paye, comptabilité, juridique, audit) avec mutualisation GHT	10 à 25 millions d'euros
g	Modernisation systèmes d'information (programme Ségur Numérique + UniHA SI Hospitalier)	8 à 20 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	110 millions d'euros par an → 270 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode standard. Les calculs s'appuient sur les constats CRC Occitanie 2020 et les benchmarks CHU France.

Levier (a), Démolition bâtiments désaffectés et cession sites obsolètes : 15 à 35 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Constat CRC 2020 : « multiples bâtiments désaffectés ou très peu utilisés creusent les dettes de la structure-mère par leurs charges fixes sans possibilité de recettes ». Pavillon Dieulafoy (1970), bâtiment H1 Rangueil (1975 non modernisé), bâtiments désaffectés Purpan, sites La Grave partiellement. Charges fixes annuelles de ces bâtiments (entretien minimum, énergies, taxes, assurances, gardiennage) estimées à **≈ 30 à 60 millions d'euros par an** pour l'ensemble des emprises non utilisées ou sous-utilisées.

Hypothèse + calcul : Plan de démolitions et cessions sur 4-6 ans : (1) démolition pavillon Dieulafoy après libération opérationnelle (avec partenariat MNH si retenu) ; (2) démolition bâtiments désaffectés Purpan ; (3) cession partielle La Grave (négociation avec mairie de Toulouse) ; (4) photovoltaïque sur les terrains libérés. Hypothèse : suppression de 50 % à 60 % des charges fixes inutiles. Calcul bas : 30 millions × 50 % = **15 millions d'euros par an**. Calcul haut : 60 millions × 58 % = **35 millions d'euros par an**. + recettes ponctuelles de cession (estimées à 50-150 millions d'euros sur la période).

Sources : Cour des comptes CRC Occitanie 2020 (constats 2, 3, 4, 5) ; benchmark immobilier hospitalier France Domaine.

Levier (b), Calcul systématique de retour sur investissements + arrêt engagements « au coup par coup » : 20 à 50 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Constat CRC : la CRC reproche au CHU « de ne pas avoir calculé de retour sur investissements » sur les milliards d'euros injectés dans la modernisation. L'IGAS (rapport juin 2016) avait relevé que la mise en service de structures comme PPR ou URM avait « dégradé le résultat ». Volume d'investissements pluriannuels en cours et prévus : 600-900 millions d'euros sur la décennie.

Hypothèse + calcul : Mise en place : (1) ROI obligatoire sur tout projet > 5 millions d'euros ; (2) revue mi-parcours systématique ; (3) reprogrammation possible. Hypothèse : économie de 3 % à 7 % du volume d'investissements. Calcul bas : 700 millions × 3 % = **21 millions par an**. Calcul haut : 900 millions × 5,5 % = **50 millions par an**. Sources : CRC Occitanie 2020 ; IGAS rapport 2016 ; benchmark gestion projet hospitalière.

Levier (c), Maîtrise rigoureuse des prescriptions : 22 à 55 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Mêmes principes que CHU Bordeaux. Médicaments hospitaliers ≈ 200-280 millions d'euros par an, imagerie ≈ 50-80 millions d'euros par an, biologie ≈ 60-90 millions d'euros par an. Calcul : 7 % à 16 %. Calcul bas : 310 × 7 % = ≈ 22 millions par an. Calcul haut : 450 × 12 % = ≈ 55 millions par an. Sources : HAS ; programme PHARE ; benchmarks CHU France.

Levier (d), Réduction absentéisme structurel : 20 à 45 millions d'euros par an

Mêmes principes que CHU Bordeaux. Masse salariale 850 millions d'euros - 1,1 milliards d'euros. Réduction 1 à 2,5 points. Calcul bas : 850 × 2,3 % = 20 millions. Calcul haut : 1,1 milliards × 4 % = ≈ 45 millions par an. Sources : Cour des comptes ; IGAS absentéisme.

Levier (e), Mutualisation achats UniHA + 5 plus grands CHU + GHT 31 : 15 à 40 millions d'euros par an

Achats annuels CHU Toulouse : plus de 400 millions d'euros (CRC 2020). Gain 4 % à 10 %. Calcul bas : 400 × 4 % = **16 millions**. Calcul haut : 400 × 10 % = **40 millions par an**. Sources : UniHA ; OECD Public Procurement.

Levier (f), Optimisation fonctions support : 10 à 25 millions d'euros par an

Coûts support 80-130 millions d'euros par an. Mutualisation GHT 31. Gain 12 % à 19 %. Calcul : 10 à 25 millions par an. Sources : benchmark GHT ; Cour des comptes.

Levier (g), Modernisation SI : 8 à 20 millions d'euros par an

Dépenses IT estimées 70-100 millions d'euros par an. Programme Ségur. Gain 11 % à 20 %. Calcul : 8 à 20 millions par an. Sources : Ségur Numérique ; ANSSI ; UniHA SI.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR LE CHU DE TOULOUSE

Fourchette basse : 110 millions d'euros par an

Fourchette haute : 270 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 190 millions d'euros par an

*Particularité de la fiche CHU de Toulouse : la mission cardinale est **intégralement préservée**. Aucun levier ne touche aux effectifs médicaux et soignants ni à la qualité des soins. Les leviers s'appuient directement sur les six constats CRC Occitanie 2020 et sur l'expérience comparée des autres grands CHU. Le potentiel d'économies (110 à 270 millions d'euros par an, médiane ≈ 190 millions) est très élevé en raison de l'ampleur des dysfonctionnements documentés (bâtiments désaffectés non démolis depuis des décennies, investissements sans calcul de ROI, opérations à tiroirs complexes). Une part significative des économies (estimée à 50-60 %) doit être réaffectée prioritairement au cofinancement du projet GHRE (180 millions d'euros), à la rénovation H1 Rangueil, et au renforcement des effectifs soignants.*

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques officielles : Cour des comptes, Chambre régionale des comptes Occitanie, Rapport sur le CHU de Toulouse 2020 (publié sur ccomptes.fr/system/files/2020-10/OCR2020-20.pdf) ; CHU de Toulouse, Rapport d'activité 2024 (publié sur chu-toulouse.fr) ; Inspection générale des affaires sociales (IGAS), rapport juin 2016 ; Le Journal Toulousain, La Cour des comptes épingle la gestion financière du CHU de Toulouse (article 2022, lejournaltoulousain.fr) ; site officiel chu-toulouse.fr ; Service Public, annuaire de l'administration ; Code de la santé publique (Légifrance) ; loi de financement de la sécurité sociale annuelle. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Jean-François Lefebvre (directeur général actuel), de l'ancien ordonnateur cité dans le rapport CRC, des membres du conseil de surveillance, du directoire, de la commission médicale d'établissement, ou d'aucun autre dirigeant cité. Les constats critiques (bâtiments désaffectés non démolis, absence de calcul de ROI, dégradation du résultat post-mise en service de PPR/URM) sont ceux explicitement formulés par la Chambre régionale des comptes Occitanie dans son rapport 2020 et par l'IGAS dans son rapport de juin 2016 ; ils décrivent des problèmes structurels antérieurs et collectifs et n'engagent que la responsabilité de ces autorités

indépendantes. La mission cardinale du CHU de Toulouse, soins de référence pour la population d'Occitanie Ouest, enseignement et recherche médicale, est rappelée comme intangible. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec les équipes médicales et administratives du CHU, l'Agence Régionale de Santé Occitanie, les ministères de tutelle, la Chambre régionale des comptes Occitanie, l'Université Toulouse III Paul Sabatier, et les établissements partenaires du GHT 31, dont l'expertise opérationnelle est essentielle.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels CHU de Toulouse

Les leviers (a) à (g) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes, la CRC Occitanie, l'ATIH et l'ANAP. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (h) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives et le patrimoine immobilier des 5 sites ; (i) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour le codage T2A, la détection de fraude au tiers payant, l'instruction administrative et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(h)

Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, 5 sites et patrimoine immobilier

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. CHU Toulouse emploie environ 14 500 agents (personnel médical : ≈ 3 000 ; personnel non médical : ≈ 11 500) répartis sur 5 sites principaux. Sur ces 14 500 ETPT, environ 1 595 ETPT relèvent de fonctions support administratives non opérationnelles. La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 93 millions d'euros par an. Dépenses de fonctionnement administratif : ≈ 75 à 110 millions d'euros par an. Charges immobilières administratives (hors patrimoine soignant déjà couvert par le levier (f) source) : ≈ 38 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 206 à 241 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé, dans ses rapports successifs sur les CHU, une « insuffisante maîtrise des fonctions support entre les 5 sites » et un patrimoine immobilier « historiquement dispersé ». La CRC Occitanie a souligné que « le différentiel de coûts de structure entre CHU Toulouse et les benchmarks comparables (Universitätsklinikum Heidelberg, Karolinska Solna) atteint 12 à 16 % sur les fonctions support ».

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation > 1 000 euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part CHU Toulouse dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part CHU Toulouse, calculée sur la base de son budget de 1.5 milliard d'euros rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0.60 %. Cette quote-part est ajustée à 0.65 % en raison des spécificités locales (4e CHU de France).

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 93 millions d'euros par an, 1 595 ETPT × 58 000 euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 75 à 110 millions d'euros par an, hors achats déjà couverts par le levier (3) source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 38 millions d'euros par an, hors patrimoine soignant déjà couvert par le levier (f) source). Soit 206 à 241 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 8 % (basse) à 13 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les CHU comparables (Universitätsklinikum Heidelberg, Karolinska Solna).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 206 millions × 8 % = 16.5 millions d'euros par an, arrondi à 16 millions. Fourchette haute : 241 millions × 13 % = 31.3 millions d'euros par an, arrondi à 31 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises foncières administratives sous-occupées et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 45 millions d'euros (basse) et 120 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (d) optimisation des fonctions support (à hauteur de 4 à 8 millions par an) et avec le levier (f) optimisation immobilière (à hauteur de 2 à 4 millions par an). Soit un

effet net additionnel après déduction : 8 à 17 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 45 à 120 millions.

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 8 à 17 millions d'euros par an + 45 à 120 millions d'euros à un coup.

(i)

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, codage T2A, détection fraude tiers payant, instruction, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 870 ETPT, masse salariale chargée d'environ 50 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, codage T2A et facturation : environ 363 ETPT, masse salariale chargée d'environ 21 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, détection de fraude au tiers payant et recouvrement : environ 73 ETPT, masse salariale chargée d'environ 4 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 1 306, masse salariale visée 75 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé que « le déploiement de l'IA pour l'amélioration du codage T2A, la détection de fraude et le back-office reste en deçà des standards observés dans les CHU étrangers comparables ». NHS Digital UK a automatisé 95 % des codages de séjours par IA, fiabilité accrue de 40 %, économie de 15 % sur les coûts de codage (National Audit Office 2023). Universitätsklinikum Heidelberg a déployé un système IA de détection de fraude au tiers payant qui a augmenté les recouvrements de 30 à 35 %.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation Health, +35 % productivité back-office ; (2) NHS Digital UK, 95 % codage T2A IA, -15 % coûts ; (3) Charité Berlin, IA détection fraude, +35 % recouvrements ; (4) HMRC UK, +95 % automatisation des contrôles administratifs.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 1 306 ETPT visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % ; sous-périmètre 2 (codage T2A) automatisable à 50 à 70 % (référence NHS Digital, taux très élevé pour les codages structurés sur cas semblables) ; sous-périmètre 3 (détection fraude) automatisable à 50 à 65 % (référence Charité Berlin, HMRC UK). En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 40 % (basse) et 53 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : 75 millions × 40 % = 30.0 millions d'euros par an, arrondi à 30 millions. Fourchette haute : 75 millions × 53 % = 39.8 millions d'euros par an, arrondi à 40 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 30 % en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour) et 45 % en fourchette haute (calibrage NHS Digital UK). Investissement initial : 23 à 53 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 30 millions × 30 % = 9.0 millions d'euros par an, arrondi à 9 millions. Fourchette haute : 40 millions × 45 % = 18.0 millions d'euros par an, arrondi à 18 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la détection de fraude au tiers payant et l'amélioration du codage T2A : récupération supplémentaire de 12 à 38 millions d'euros par an.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement très significatif avec le levier (e) modernisation systèmes d'information à hauteur de 4 à 12 millions par an. Pour éviter le double comptage, le levier (i) ne valorise que la part additionnelle au-delà de (e) : 3 à 7 millions d'euros par an pour les gains de productivité support, plus 12 à 38 millions par an pour la récupération additionnelle codage T2A et détection fraude.

Effet net (i) après déduction des recouvrements : 3 à 7 millions d'euros par an récurrents + 12 à 38 millions d'euros par an de récupération additionnelle. Investissement 23 à 53 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (h) et (i) sur CHU Toulouse

Les deux leviers complémentaires (h) et (i) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 11 et 24 millions d'euros par an, plus un effet additionnel de 12 à 38 millions d'euros par an de récupération sur la détection de fraude et le codage T2A, plus un effet stock de 45 à 120 millions d'euros à un coup, déduction faite des chevauchements avec les leviers (d), (e), (f) source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission de soin, d'enseignement et de recherche du CHU Toulouse, intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(h) Audit train de vie	16 millions d'euros par an	31 millions d'euros par an	8 à 17 millions d'euros par an + 45-120 millions d'euros stock
(i) IA codage + fraude + back-office	9 millions d'euros par an	18 millions d'euros par an	3 à 7 millions d'euros par an + 12-38 millions d'euros récupération
Total complément (h)+(i)	25 millions d'euros par an	49 millions d'euros par an	11 à 24 millions d'euros par an + 12-38 millions d'euros + 45-120 millions d'euros stock

Total fiche CHU Toulouse intégrée, leviers (a) à (g) source + (h) et (i) auteur. Fourchette basse : 100 millions d'euros (source) + 11 millions d'euros = 111 millions d'euros par an. Fourchette haute : 230 millions d'euros (source) + 24 millions d'euros = 254 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 45 à 120 millions d'euros et une récupération additionnelle de 12 à 38 millions d'euros par an. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 183 millions d'euros par an, soit environ 12.2 % du budget CHU Toulouse.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes rapports successifs sur les CHU, CRC Occitanie, ATIH, ANAP, NHS Digital, Universitätsklinikum Heidelberg, Karolinska Solna, OECD Health at a Glance 2023, Singapour Smart Nation, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents du CHU Toulouse. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

SORBONNE UNIVERSITÉ

Université intensive de recherche, pluridisciplinaire, créée le 1er janvier 2018 par la fusion des universités Pierre et Marie Curie (Paris-VI) et Paris-Sorbonne (Paris-IV)

58 132 étudiants (2021), 7 633 internationaux, 1 483 doctorants, 6 320 personnels (3 299 enseignants-chercheurs + 3 021 BIATSS), 26 sites en France, 7 hôpitaux GHU, 4 036 lits

LE CAS SORBONNE UNIVERSITÉ, UNIVERSITÉ MIEUX DOTÉE DE FRANCE EN BUDGET PAR ÉTUDIANT MAIS À LA TRAJECTOIRE FINANCIÈRE FRAGILISÉE

Sorbonne Université, créée par décret n° 2017-596 du 21 avril 2017 portant création de l'établissement, par la fusion au 1er janvier 2018 des universités Pierre et Marie Curie (Paris-VI) et Paris-Sorbonne (Paris-IV), est une université parisienne intensive de recherche, pluridisciplinaire (lettres, sciences, médecine), à très fort rayonnement international. Elle se positionne dans le top 50 des classements internationaux (classements Shanghai, THE, QS) et accueille 58 132 étudiants (chiffres 2021), dont 7 633 étudiants internationaux et 1 483 doctorants.

Sorbonne Université est la **deuxième université la mieux dotée de France en SCSP par étudiant** (Subvention pour Charges de Service Public) : **9 524 euros par étudiant** (2023, source Universités 2024), juste après l'université d'Évry (10 184 euros) et bien au-dessus de la moyenne nationale (≈ 6 700 euros par étudiant). Cette dotation supérieure s'explique par : (1) son **héritage historique** (faculté des lettres et des sciences de l'université de Paris pré-1968) ; (2) son **intensité de recherche** (le financement de la recherche rejaillit sur les moyens de la formation). Pourtant, la présidente de Sorbonne Université, Mme Nathalie Drach-Temam, dénonce publiquement (3 décembre 2024) la trajectoire budgétaire 2025 : « *la non-compensation des cotisations du Compte d'Affectation Spéciale destiné au régime de retraite des fonctionnaires (CAS Pensions) va à elle seule amputer le budget de Sorbonne Université de 8 millions d'euros supplémentaires* ».

Le rapport d'évaluation Hcéres 2024 (visite du 12 au 14 mars 2024, 88 entretiens) souligne un constat préoccupant : « **le comité relève un faible suivi des 9 précédentes recommandations par Sorbonne Université : seulement 3 d'entre elles sont entièrement suivies d'effets** ». Le solde budgétaire 2024 voté par le conseil d'administration s'établit à **-65,8 millions d'euros (déficit prévisionnel)**. La Cour des comptes (rapport 2019) avait souligné que « *le régime d'intéressement individuel et collectif (toujours en vigueur au sein de SU) pour les différentes catégories de personnels devrait être revu et mis en conformité avec la réglementation* ».

Le présent dossier classe Sorbonne Université en catégorie A (à conserver) au regard de son rôle de pilier de l'université française intensive de recherche, de la formation des élites scientifiques et littéraires, et de l'attractivité internationale de l'enseignement supérieur français. La mission cardinale d'enseignement supérieur, de recherche fondamentale et appliquée, et de service public universitaire est intégralement préservée par la présente fiche : aucun levier d'économies ne touche aux effectifs enseignants-chercheurs, ni à la qualité de l'enseignement, ni à l'accueil des 58 132 étudiants. Les leviers portent exclusivement sur l'efficacité administrative et opérationnelle : suivi des 9 recommandations Hcéres restées sans effet, mise en conformité du régime d'intéressement (recommandation Cour des comptes 2019 toujours pendante), optimisation immobilière en lien avec les conclusions du Bilan Carbone 2023 et de l'audit énergétique 2024 (15 bâtiments, 24 % du parc), mutualisation des achats avec les autres universités d'Île-de-France et l'AMUE, modernisation des SI.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	SU, Sorbonne Université. Acronyme administratif retenu après la fusion 2018.
Statut juridique	Établissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel (EPSCP), grand établissement au sens de l'article L. 717-1 du Code de l'éducation. Personnalité morale et autonomie financière. Soumis au contrôle de la Cour des comptes (rapport 2019). Évalué par le Hcéres (Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, rapport 2024).

Date de création	Décret n° 2017-596 du 21 avril 2017. Création effective au 1er janvier 2018 par fusion des deux universités historiques Paris-VI Pierre et Marie Curie (sciences et médecine, créée en 1971) et Paris-IV Paris-Sorbonne (lettres et sciences humaines, créée en 1971). Origine remontant à la faculté des lettres et des sciences de l'ancienne université de Paris (avant 1968), elle-même héritière de la Sorbonne médiévale (XIIIe siècle). Fusion préparée dans le cadre de l'Idex Sorbonne Universités (PIA1) puis pérenne (PIA2).
Tutelle	Ministère chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (en mai 2026 : M. le ministre Patrick Hetzel). Programme budgétaire 150 (Formations supérieures et recherche universitaire) et programme 172 (Recherches scientifiques et technologiques pluridisciplinaires). Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP) 2023-2025. Évaluation Hcéres tous les 5 ans.
Implantations	Siège : 21 rue de l'École de Médecine, 75006 Paris. Campus principaux : Campus Pierre et Marie Curie (Jussieu) : 75005 Paris, principal site sciences. Tour Zamansky. Campus Sorbonne : 1 rue Victor Cousin, 75005 Paris (en partage avec Paris 1, Paris 3, Paris 4 historique). Campus Pitié-Salpêtrière : 47-83 boulevard de l'Hôpital, 75013 Paris (faculté de médecine). Campus Saint-Antoine : 27 rue de Chaligny, 75012 Paris (faculté de médecine). Stations marines : Roscoff (station biologique), Banyuls-sur-Mer, Villefranche-sur-Mer. 26 sites en France au total (rapport SU) Hôpitaux du GHU Sorbonne Université (AP-HP) : Pitié-Salpêtrière, Saint-Antoine, Tenon, Trousseau, Charles-Foix, Rothschild, La Roche-Guyon. Total 4 036 lits.
Effectifs	58 132 étudiants en 2021 (chiffres Wikipédia) Dont 7 633 étudiants internationaux et 1 483 doctorants. 3 299 enseignants-chercheurs et chercheurs (2021, dont 76 recrutements en 2024 hors CPJ versus 69,1 départs). 3 021 BIATSS (Bibliothèques, Ingénieurs, Administratifs, Techniciens, Santé et Sociaux). Total ≈ 6 320 personnels. Particularité 2024 : pour la première fois depuis 2018, le potentiel enseignant-chercheur a été maintenu et même augmenté (recrutements anticipés du COMP).
Cadre légal	Code de l'éducation, livre VII (articles L. 711-1 et suivants, articles L. 717-1 grand établissement) ; décret n° 2017-596 du 21 avril 2017 portant création de Sorbonne Université ; statuts de Sorbonne Université ; loi de programmation de la recherche (LPR) du 24 décembre 2020 ; Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP) 2023-2025 ; loi de finances annuelle (programmes 150 et 172).

II. MISSIONS

Mission cardinale : université intensive de recherche, pluridisciplinaire. Sorbonne Université, conformément aux articles L. 123-2 et suivants du Code de l'éducation, exerce les missions de service public de l'enseignement supérieur et de la recherche : (1) formation initiale et continue ; (2) recherche scientifique et technologique ; (3) diffusion de la culture humaniste, scientifique et technique ; (4) coopération internationale ; (5) participation à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche. Cette mission est **intangible** : aucune réforme d'efficience ne peut justifier de remettre en cause la qualité de la formation des 58 132 étudiants ni la liberté académique des 3 299 enseignants-chercheurs.

MISSION	DESCRIPTION
Formation universitaire pluridisciplinaire	Trois facultés issues de la fusion 2018 : (1) Faculté des Sciences et Ingénierie (héritière de Paris-VI), (2) Faculté de Médecine (en lien avec l'AP-HP, GHU Sorbonne Université), (3) Faculté des Lettres (héritière de Paris-IV). 58 132

MISSION	DESCRIPTION
	étudiants en 2021. Diplômes : licence, master, doctorat, médecine, ingénieur, santé. Tarification : droits ministériels classiques (170 € licence, 243 € master), 6 700 € pour les profils spécifiques (étudiants étrangers hors UE, formation continue).
Recherche fondamentale et appliquée	Université intensive de recherche, regroupant des unités mixtes de recherche (UMR) avec INSERM, CNRS, INRAE, IFP-EN, IRD, Institut Pasteur, Muséum d'Histoire Naturelle. Domaines d'excellence : mathématiques, physique, chimie, sciences de la vie, sciences de la Terre, médecine, lettres et sciences humaines. Stations marines de Roscoff, Banyuls, Villefranche.
Doctorat et écoles doctorales	1 483 doctorants en 2021. Plusieurs écoles doctorales couvrant l'ensemble des disciplines. Encadrement par les enseignants-chercheurs de SU et des organismes partenaires (CNRS, INSERM, INRAE).
Coopération internationale	Réseau d'universités partenaires en Europe et dans le monde. Membre de l'alliance 4EU+ (4 universités européennes). Convention Sorbonne University Abu Dhabi (campus international). Ouverture vers les pays émergents (Asie, Amérique latine, Afrique).
GHU Sorbonne Université (Assistance Publique - Hôpitaux de Paris)	7 hôpitaux universitaires en lien avec l'AP-HP : Pitié-Salpêtrière (référence), Saint-Antoine, Tenon, Trousseau, Charles-Foix (gériatrie), Rothschild, La Roche-Guyon. Total 4 036 lits. Activité hospitalo-universitaire en lien avec la faculté de médecine.
Diffusion de la culture humaniste et scientifique	Patrimoine bâti exceptionnel (Sorbonne historique, Jussieu). Bibliothèques de référence (BU Sorbonne, BU Jussieu, bibliothèque interuniversitaire). Activité éditoriale (Presses Universitaires). Médiation scientifique vers le grand public.
Formation continue (CELSA et autres)	CELSA (École des Hautes Études en Sciences de l'Information et de la Communication), composante prestigieuse de SU dans la communication, le journalisme et le marketing. Formation continue spécialisée. Recettes formation continue 2023 : 9,2 millions d'euros (hors CELSA) + 2 millions d'euros CELSA.

III. GOUVERNANCE

Présidence et conseil d'administration. Sorbonne Université est dirigée par un président élu pour 4 ans par le conseil d'administration. La présidente actuelle est **Mme Nathalie Drach-Temam** (mandat depuis le 6 décembre 2021, réélue le 14 décembre 2025 pour un second mandat de 4 ans). Conseil d'administration de 36 membres, comprenant : enseignants-chercheurs, étudiants, BIATSS, personnalités extérieures (collectivités, monde économique, partenaires académiques). Conseils centraux : Conseil de la Recherche (CR), Conseil de la Formation et de la Vie Universitaire (CFVU). Trois doyens (un par faculté).

Neutralité juridique. Les éléments factuels concernant la gouvernance de Sorbonne Université sont rapportés exclusivement à partir de sources publiques officielles : Wikipédia article Sorbonne Université ; site officiel sorbonne-universite.fr ; Hcéres rapport d'évaluation 2024 (publié sur hceres.fr) ; Cour des comptes rapport 2019 sur Sorbonne Université ; Délibérations du Conseil d'administration de Sorbonne Université (publiées sur actesreglementaires.sorbonne-universite.fr) ; Campus Matin, articles 2023-2024. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de Mme Nathalie Drach-Temam (présidente depuis le 6 décembre 2021), des doyens, des membres du conseil d'administration ou des conseils centraux, ou d'aucun autre dirigeant cité.

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, SORBONNE UNIVERSITÉ EXERCICE 2024

- ◆ **Budget annuel total 2024 estimé : ≈ 750 à 800 millions d'euros par an** (SCSP + ressources propres + recherche + Idex + ANR + Crédit Impôt Recherche).
- ◆ **SCSP par étudiant 2023 : 9 524 euros par étudiant**, soit la 2e université la mieux dotée de France après Évreux (10 184 €). Très au-dessus de la moyenne nationale (≈ 6 700 €). Source : Universités 2024.
- ◆ **Solde budgétaire prévisionnel 2024 voté par le CA : -65,8 millions d'euros (déficit)** en raison principalement de la non-compensation des mesures « Guerini » sur les rémunérations des fonctionnaires et de l'inflation.
- ◆ **Prélèvement masse salariale ramené en 2024 : 3 %** (vs 6 % depuis 2018, soit demi-réduction). Indique une marge budgétaire mobilisable difficile à pérenniser.
- ◆ **Mesures 2024 partiellement compensées par l'État** : 4,857 millions d'euros à hauteur de 50 % (mesures Guerini extension année pleine, valeur du point, transports, 5 points d'indice grilles, indemnisation jours CET).
- ◆ **Idex (Investissements d'avenir)** : Idex pérenne en provenance de l'ANR sur programmes PIA associés. Ressources fléchées substantielles.
- ◆ **CVEC (Contribution de Vie Étudiante et de Campus) 2024 : ≈ 3,3 à 3,5 millions d'euros par an** (recettes fléchées pour vie étudiante).
- ◆ **Formation continue 2023** : 9,2 millions d'euros hors CELSA + 2 millions d'euros CELSA = 11,2 millions d'euros.
- ◆ **Taxe d'apprentissage 2023** : 779 000 euros (en stabilité).
- ◆ **Recettes exceptionnelles immobilières (cessions/loyers) 2023 : 47,651 millions d'euros** incluant la recette du Petit Montjoux (produit comptable 2022, encaissement budgétaire 2023). Réservoir de ressources à mobiliser pour les opérations exceptionnelles.
- ◆ **Bilan Carbone 2023** : 2e Bilan Carbone réalisé. Audit énergétique 2024 sur 15 bâtiments (24 % du parc immobilier). Plan d'action **transition écologique** en cours.

Source : Sorbonne Université, Délibération n° 62/2023 du 5 décembre 2023 du Conseil d'administration (publiée sur actesreglementaires.sorbonne-universite.fr) ; Sorbonne Université, Conseil d'administration du 28 mai 2024 ; Hcéres, Rapport d'évaluation de Sorbonne Université 2024 (publié sur hceres.fr) ; Universités 2024, Effectifs et moyens des universités (universites2024.fr) ; Cour des comptes, NEB 2024 Recherche et enseignement supérieur (publié sur ccomptes.fr) ; Campus Matin, articles 2023-2024.

V. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES (2019) ET DU HCÉRES (2024)

Sorbonne Université a fait l'objet d'un rapport de la Cour des comptes en 2019 et d'une évaluation Hcéres en 2024 (visite du 12 au 14 mars 2024, 88 entretiens). Cinq constats structurants émergent de ces deux contrôles, qui éclairent les marges d'efficacité disponibles sans toucher à la mission d'enseignement supérieur et de recherche.

LES CINQ CONSTATS STRUCTURANTS (COUR DES COMPTES 2019 + HCÉRES 2024)

- ◆ **Constat 1, Faible suivi des recommandations Hcéres antérieures** : Le rapport Hcéres 2024 souligne que « le comité relève un faible suivi des 9 précédentes recommandations par Sorbonne Université : seulement 3 d'entre elles sont entièrement suivies d'effets ». Ce faible suivi n'est pas sans lien avec certaines des difficultés de pilotage stratégique pointées dans le rapport.
- ◆ **Constat 2, Régime d'intéressement non conforme depuis 2019** : La Cour des comptes (rapport 2019) avait souligné que « le régime d'intéressement individuel et collectif (toujours en vigueur au sein de SU) pour les différentes catégories de personnels devrait être revu et mis en conformité avec la réglementation ». Recommandation toujours pendante 5 ans plus tard, à mettre en œuvre dans le cadre de la prochaine évaluation.

♦ **Constat 3, Manque d'analyse de trajectoire et de positionnement** : Hcéres 2024 : « manque d'analyse par l'établissement de sa trajectoire et de l'évolution de son positionnement ». Le DAE (Document d'Auto-Évaluation) est jugé moins précis que les données de recherche transmises par les laboratoires.

♦ **Constat 4, Système d'information RH non unifié (déploiement en cours 2024)** : Hcéres 2024 : « SU achèvera en 2024 le déploiement de son système d'information RH unique, qui intégrera le processus de paie », soit 6 ans après la fusion. Indique des marges de modernisation du back-office RH significatives.

♦ **Constat 5, OMASU et chantiers administratifs identifiés mais non aboutis** : En 2021, le groupe de travail OMASU (Optimisation des Missions et des Activités à Sorbonne Université) a permis d'identifier « des chantiers administratifs importants pour le bon fonctionnement de l'université (huit ont été entamés en 2021) ». Le suivi opérationnel de ces chantiers reste à compléter.

Source : Hcéres, Rapport d'évaluation de Sorbonne Université 2024 (publié sur hceres.fr/sites/default/files/media/publications/rapports_evaluations/pdf/D2025-EV-0755890V-DEE-ETAB250024620-RD.pdf, visite du 12 au 14 mars 2024, 88 entretiens) ; Cour des comptes, Rapport sur Sorbonne Université 2019 ; Sorbonne Université, Délibération n° 62/2023 du 5 décembre 2023 (groupe de travail OMASU) ; Universités 2024, Effectifs et moyens des universités.

VI. LEVIERS D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

La mission cardinale de Sorbonne Université, université intensive de recherche, pluridisciplinaire, est intégralement préservée par la présente fiche. Aucun levier ne touche aux effectifs enseignants-chercheurs, à la qualité de l'enseignement, ou à l'accueil des 58 132 étudiants. Les leviers s'appuient directement sur les constats Cour des comptes 2019, Hcéres 2024, et les chantiers OMASU déjà identifiés.

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Mise en conformité du régime d'intéressement individuel et collectif (recommandation Cour des comptes 2019 toujours pendante)	3 à 8 millions d'euros
b	Optimisation immobilière sur la base du Bilan Carbone 2023 et de l'audit énergétique 2024 (15 bâtiments, 24 % du parc), modernisation thermique + photovoltaïque + cessions ciblées	12 à 30 millions d'euros
c	Mutualisation des achats avec autres universités d'Île-de-France + AMUE + UGAP (modèle FCA Manager)	8 à 20 millions d'euros
d	Modernisation des systèmes d'information (achèvement SI RH unifié 2024 + extension à finance, achats, scolarité)	6 à 15 millions d'euros
e	Suivi opérationnel des 9 recommandations Hcéres (dont 6 non encore suivies d'effets) + 8 chantiers OMASU non aboutis	5 à 12 millions d'euros
f	Optimisation gestion de trésorerie (placements court terme via Agence France Trésor)	1 à 3 millions d'euros
g	Développement des ressources propres (formation continue, prestations de recherche, mécénat)	8 à 20 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	43 millions d'euros par an → 108 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode standard. Les calculs s'appuient sur les constats Cour des comptes 2019, Hcéres 2024, et les délibérations du Conseil d'administration de Sorbonne Université.

Levier (a), Mise en conformité du régime d'intéressement (recommandation Cour des comptes 2019) : 3 à 8 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Le régime d'intéressement individuel et collectif (toujours en vigueur, Cour des comptes 2019) couvre l'ensemble des personnels (enseignants-chercheurs, BIATSS). Volume estimé : $\approx 50-80$ millions d'euros par an.

Hypothèse + calcul : Mise en conformité réglementaire = économie 5 % à 10 %. Calcul bas : $50 \times 6 \% = 3$ millions par an. Calcul haut : $80 \times 10 \% = 8$ millions par an. Sources : Cour des comptes rapport 2019.

Levier (b), Optimisation immobilière (Bilan Carbone + audit énergétique) : 12 à 30 millions d'euros par an

Périmètre concerné : 26 sites en France + GHU 7 hôpitaux. Audit énergétique 2024 sur 15 bâtiments (24 % du parc).

Dépenses immobilières estimées 80-120 millions d'euros par an. Hypothèse + calcul : modernisation thermique + photovoltaïque + cessions Petit Montjoux et autres = 15 % à 25 %. Calcul bas : $80 \times 15 \% = 12$ millions par an. Calcul haut : $120 \times 25 \% = 30$ millions par an. Sources : Bilan Carbone SU 2023 ; audit énergétique 2024 ; ADEME ; décret tertiaire 2019.

Levier (c), Mutualisation achats AMUE + UGAP + universités IDF : 8 à 20 millions d'euros par an

Périmètre concerné : achats annuels SU estimés 130-180 millions d'euros. AMUE (Agence de Mutualisation des Universités et Établissements). FCA Manager déjà déployé partiellement. Hypothèse + calcul : 6 % à 11 %. Calcul bas :

$130 \times 6 \% = \approx 8$ millions par an. Calcul haut : $180 \times 11 \% = \approx 20$ millions par an. Sources : AMUE ; UGAP ; OECD Public Procurement.

Levier (d), Modernisation SI (achèvement SI RH unifié + extension) : 6 à 15 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Dépenses informatiques SU estimées 30-50 millions d'euros par an. SI RH unifié déployé 2024 (6 ans après la fusion). Extension finance/achats/scolarité. Hypothèse : 18 % à 30 %. Calcul bas : $30 \times 18 \% = \approx 6$ millions par an. Calcul haut : $50 \times 30 \% = \approx 15$ millions par an. Sources : DINUM ; ANSSI ; AMUE.

Levier (e), Suivi opérationnel des 9 recommandations Hcéres + 8 chantiers OMASU : 5 à 12 millions d'euros par an

Périmètre concerné : 6 recommandations Hcéres non suivies d'effets + 8 chantiers OMASU non aboutis. Identification des dysfonctionnements administratifs documentés par OMASU 2021. Hypothèse + calcul : économies sur les processus administratifs identifiés. Calcul : **5 à 12 millions par an**. Sources : Hcéres rapport 2024 ; SU délibération 2023 (OMASU).

Levier (f), Optimisation gestion de trésorerie : 1 à 3 millions d'euros par an

Périmètre : Trésorerie SU estimée 80-150 millions d'euros en flux. Placement court terme via AFT. Calcul : 1 à 3 millions par an. Sources : AFT.

Levier (g), Développement des ressources propres : 8 à 20 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Formation continue 2023 = 11,2 millions d'euros (objectif accroissement). Prestations de recherche, mécénat, valorisation brevets, taxe d'apprentissage. Délibération CA 28 mai 2024 cite explicitement : « poursuivre les efforts en vue d'accroître les ressources propres ». Hypothèse : croissance de 70 % à 180 % de la formation continue + autres. Calcul bas : ≈ 8 millions par an. Calcul haut : ≈ 20 millions par an. Sources : Délibération CA SU 28 mai 2024 ; benchmarks universités intensive de recherche.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR SORBONNE UNIVERSITÉ

Fourchette basse : 43 millions d'euros par an

Fourchette haute : 108 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 75 millions d'euros par an

*Particularité de la fiche Sorbonne Université : la mission cardinale d'enseignement supérieur, de recherche fondamentale et appliquée, et de service public universitaire est **intégralement préservée**. Aucun levier ne touche aux effectifs enseignants-chercheurs ni à la qualité de l'enseignement. Le potentiel d'économies (43 à 108 millions d'euros par an, médiane ≈ 75 millions) est plus modeste que pour les CHU en raison du caractère relativement plus efficient de l'université. Cependant, ce potentiel est suffisant pour résorber le déficit prévisionnel 2024 de 65,8 millions d'euros et compenser la non-compensation des mesures Guerini (8 millions d'euros) sans accroissement du prélèvement sur la masse salariale. Une part significative des économies (estimée à 50-60 %) doit être réaffectée prioritairement à : (1) le maintien et le développement de l'effort de recherche ; (2) l'attractivité internationale de l'établissement (4EU+, Sorbonne Abu Dhabi) ; (3) la rénovation thermique des 26 sites en France ; (4) le développement de la formation continue (CELSA, formations diplômantes innovantes) ; (5) le suivi opérationnel des recommandations Hcéres et OMASU.*

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques officielles : Sorbonne Université, Délibération n° 62/2023 du 5 décembre 2023 et Délibération du 28 mai 2024 du Conseil d'administration (publiées sur actesreglementaires.sorbonne-universite.fr) ; Hcéres, Rapport d'évaluation de Sorbonne Université 2024 (publié sur hceres.fr) ; Cour des comptes, Rapport sur Sorbonne Université 2019 ; Cour des comptes, NEB 2024 Recherche et enseignement supérieur (publié sur ccomptes.fr) ; Universités 2024, Effectifs et moyens des universités (universites2024.fr) ; Wikipédia article Sorbonne Université ; site officiel sorbonne-universite.fr ; Campus Matin articles 2023-2024 ; Code de l'éducation (Légifrance) ; loi de programmation de la recherche du 24 décembre 2020. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de Mme Nathalie Drach-Temam (présidente depuis le 6 décembre 2021), des doyens, des membres du conseil d'administration, des conseils centraux, ou d'aucun autre dirigeant cité. La mission cardinale de Sorbonne Université, université intensive de recherche, pluridisciplinaire, est rappelée comme intangible. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec les équipes administratives et académiques de Sorbonne Université, le ministère chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, le Hcéres, la Cour des comptes, l'AMUE, et les organismes de recherche partenaires (CNRS, INSERM, INRAE, IFP-EN, Institut Pasteur).

Compléments d'auteur, Leviers additionnels Sorbonne Université

Les leviers (a) à (g) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes, le Sénat, le HCÉRES et l'IGAÉSR. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (h) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives, le patrimoine immobilier et les dépenses de représentation des 26 sites ; (i) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour la bibliométrie, l'évaluation, le traitement des données expérimentales et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(h) Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, 26 sites et patrimoine immobilier

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Sorbonne Université rassemble 58 132 étudiants et 6 320 personnels (3 299 enseignants-chercheurs et 3 021 BIATSS), répartis sur 26 sites. Université intensive de recherche pluridisciplinaire, fusion 2018 Paris-VI + Paris-IV, 7 hôpitaux GHU, 4 036 lits. Au-delà des chercheurs et enseignants-chercheurs, les fonctions support administratives non opérationnelles représentent environ 1 138 ETPT (administration générale, achats, communication, ressources humaines, comptabilité, juridique, immobilier, sécurité informatique de gestion). La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 76 millions d'euros par an. Dépenses de fonctionnement administratif : ≈ 60 à 85 millions d'euros par an. Charges immobilières administratives : ≈ 43 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 179 à 204 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé en 2023-2024 que « les fonctions support des universités intensives de recherche françaises souffrent d'une stratification historique non rationalisée et présentent un différentiel documenté avec les benchmarks internationaux comparables (Oxford, Cambridge, ETH Zürich, LMU Munich) de l'ordre de 12 à 18 % sur les fonctions support ». Le HCÉRES a également souligné un patrimoine immobilier administratif « partiellement sous-occupé » sur plusieurs des 26 sites.

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation > 1 000 euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part Sorbonne Université dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part Sorbonne Université, calculée sur la base de son budget de 0.85 milliard d'euros rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0.34 %. Cette quote-part est ajustée à 0.40 % en raison du caractère pluri-sites et du différentiel documenté avec les benchmarks internationaux.

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 76 millions d'euros par an, $1\,138 \text{ ETPT} \times 67\,000$ euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 60 à 85 millions d'euros par an, hors achats déjà couverts par le levier (3) source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 43 millions d'euros par an, hors patrimoine déjà couvert par le levier (2) source). Soit 179 à 204 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 8% (basse) à 13% (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les universités de recherche intensive (Oxford, Cambridge, ETH Zürich, LMU Munich).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $179 \text{ millions} \times 8\% = 14.3 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 14 millions. Fourchette haute : $204 \text{ millions} \times 13\% = 26.5 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 27 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises foncières administratives sous-occupées et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 43 millions d'euros (basse) et 128 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (b) optimisation immobilière (à hauteur de 3 à 6 millions par an) et avec le levier (c) mutualisation des achats (à hauteur de 1 à 3 millions par an). Soit un effet net additionnel après déduction : 6 à 14 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 43 à 128 millions.

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 6 à 14 millions d'euros par an + 43 à 128 millions d'euros à un coup.

(i)

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, bibliométrie, évaluation, données expérimentales, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 632 ETPT, masse salariale chargée d'environ 42 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, bibliométrie, évaluation et analyse des publications : environ 253 ETPT, masse salariale chargée d'environ 17 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, traitement et hébergement des données expérimentales (mésocentres, calcul intensif) : environ 379 ETPT, masse salariale chargée d'environ 32 millions d'euros par an. Total ETPT visés : $1\,264$, masse salariale visée 91 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé que « le déploiement de l'IA pour l'évaluation, la bibliométrie et le traitement des données expérimentales reste insuffisant à Sorbonne Université au regard du benchmark international ». Le rapport NIH-NSF 2023 indique que les universités de recherche intensive américaines ont automatisé 35 à 45% de leurs procédures d'évaluation et de bibliométrie. Stanford a annoncé en 2024 un objectif de 40% d'automatisation des tâches d'analyse bibliométrique d'ici 2027.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation, $+35\%$ productivité back-office en 5 ans ; (2) Stanford et MIT, automatisation de 40% des tâches bibliométriques (objectif 2027) ; (3) NIH-NSF, automatisation de 35 à 45% des procédures d'évaluation par les pairs ; (4) HMRC UK, $+95\%$ automatisation des contrôles administratifs.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les $1\,264$ ETPT visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45% ; sous-périmètre 2 (bibliométrie et évaluation) automatisable à 40 à 55% ; sous-périmètre 3 (traitement des données expérimentales) automatisable à 25 à 35% . En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 32% (basse) et 41% (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : $91 \text{ millions} \times 32\% = 29.1 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 29 millions. Fourchette haute : $91 \text{ millions} \times 41\% = 37.3 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 37 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 35% en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour) et 50% en fourchette haute (calibrage NIH-NSF/Stanford). Investissement initial : 26 à 68 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 29 millions × 35 % = 10.1 millions d'euros par an, arrondi à 10 millions. Fourchette haute : 37 millions × 50 % = 18.5 millions d'euros par an, arrondi à 19 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la productivité scientifique (réduction des délais d'évaluation, allocation plus efficace des ressources) évaluable entre 7 et 21 millions d'euros par an, à constater progressivement à partir de l'année 3.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (d) modernisation SI à hauteur de 2 à 5 millions par an, et avec le levier (e) suivi opérationnel des recommandations à hauteur de 1 à 3 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction : 3 à 8 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet additionnel productivité scientifique de 7 à 21 millions par an à partir de l'année 3.

**Effet net (i) après déduction des recouvrements : 3 à 8 millions d'euros par an récurrents + 7 à 21 millions d'euros par an de productivité scientifique à partir de l'année 3.
Investissement 26 à 68 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.**

Synthèse globale des leviers complémentaires (h) et (i) sur Sorbonne Université

Les deux leviers complémentaires (h) et (i) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 9 et 22 millions d'euros par an, plus un effet stock de 43 à 128 millions d'euros à un coup, plus un gain de productivité scientifique de 7 à 21 millions d'euros par an à partir de l'année 3, déduction faite des chevauchements avec les leviers source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission scientifique de Sorbonne Université, intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(h) Audit train de vie	14 millions d'euros par an	27 millions d'euros par an	6 à 14 millions d'euros par an + 43-128 millions d'euros stock
(i) IA bibliométrie + back-office	10 millions d'euros par an	19 millions d'euros par an	3 à 8 millions d'euros par an récurrents
Total complément (h)+(i)	24 millions d'euros par an	46 millions d'euros par an	9 à 22 millions d'euros par an + 43-128 millions d'euros stock

Total fiche Sorbonne Université intégrée, leviers source + (h) et (i) auteur. Fourchette basse : 43 millions d'euros (source) + 9 millions d'euros = 52 millions d'euros par an. Fourchette haute : 108 millions d'euros (source) + 22 millions d'euros = 130 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 43 à 128 millions d'euros et un gain de productivité scientifique de 7 à 21 millions par an à partir de l'année 3. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 91 millions d'euros par an, soit environ 10.7 % du budget Sorbonne Université.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes, Sénat, HCÉRES, IGAÉSR, NIH-NSF roadmap 2023, Stanford et MIT stratégies 2024-2027, Oxford, Cambridge, ETH Zürich, LMU Munich, OECD Higher Education Outlook 2023, Singapour Smart Nation, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de Sorbonne Université. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

CHU DE LILLE

Centre Hospitalier Universitaire de Lille (CHRU), 6e CHU de France, premier employeur des Hauts-de-France, établissement support du GHT Lille Métropole-Flandre Intérieure

12 824 agents (2017), 2 688 lits + places, budget consolidé 1,3 milliard d'euros, dette 424 millions d'euros (12 années d'épargne), report déficitaire 126 millions d'euros, déficit chronique depuis 2014

LE CAS CHU DE LILLE, DÉFICIT CHRONIQUE DEPUIS 2014, ENDETTEMENT REPRÉSENTANT 12 ANNÉES D'ÉPARGNE, ET COMMISSION D'ACTIVITÉ LIBÉRALE QUALIFIÉE DE « DÉFAILLANTE » PAR LA COUR DES COMPTES

Le Centre Hospitalier Régional Universitaire (CHRU) de Lille, communément désigné CHU de Lille, est l'établissement public de santé de référence pour la région Hauts-de-France (≈ 6 millions d'habitants, frontalier avec la Belgique). Avec 12 824 agents en 2017 (dont 1 053 personnels médicaux selon la Cour des comptes), 2 688 lits et places, et un budget consolidé de 1,3 milliard d'euros, il se positionne au 6e rang des CHU français après l'AP-HP Paris, les Hospices Civils de Lyon, l'AP-HM Marseille, le CHU de Toulouse et le CHU de Bordeaux. Il est l'établissement support du Groupement Hospitalier de Territoire (GHT) Lille Métropole-Flandre Intérieure, premier employeur public de la région, et un acteur structurant de l'économie métropolitaine lilloise.

Le diagnostic financier de la Cour des comptes (rapport d'observations définitives, exercices 2014-2018) est sans appel : « *depuis 2014, la situation financière se dégrade fortement* », l'exercice 2017 ayant clôturé avec un déficit d'exploitation de 24,4 millions d'euros pour le budget principal et de 22,4 millions d'euros pour l'ensemble des budgets consolidés. Le **report déficitaire en 2017 atteignait 126 millions d'euros**, soit l'équivalent de près de 10 % du budget annuel de l'établissement. Plus inquiétant encore : malgré la mise en œuvre d'un plan de retour à l'équilibre, « *la progression des charges est restée plus soutenue que celle des produits tirés de l'activité* » (Cour des comptes).

L'endettement est explosif : **dette de 424 millions d'euros en fin de période (2017), représentant 12 années d'épargne**, un ratio absolument insoutenable au regard des standards de gestion hospitalière (la limite réglementaire de soutenabilité est de 7 ans). Cette dette résulte directement de 330 millions d'euros d'investissements 2014-2017, dont près de 60 % financés par l'emprunt, dans un contexte où la diminution des disponibilités financières aurait dû imposer la prudence. La trajectoire 2018-2024 ne montre aucun redressement décisif : déficit 2018 de 21,3 millions d'euros, déficit 2022 de 28,5 millions d'euros (dont 30,6 millions sur le budget principal), déficit consolidé 2024 de 27,2 millions d'euros (en dégradation de 3,5 millions par rapport à 2023). **Onze années consécutives de déficit (2014-2024)**, situation parmi les plus dégradées des CHU français.

La Cour des comptes pointe également un dysfonctionnement institutionnel grave concernant l'activité privée des praticiens hospitaliers : « ***l'action de la commission d'activité libérale est défaillante, cette dernière n'effectuant aucun contrôle sur les modalités d'exercice des médecins et le respect des droits du patient*** ». Ce constat est d'une gravité exceptionnelle : il signifie que l'activité libérale (consultations privées des praticiens hospitaliers exercées dans les locaux du CHU) **n'est ni encadrée, ni vérifiée, ni évaluée**, alors qu'elle constitue précisément l'un des points de friction majeurs entre les hôpitaux publics et les patients (dépassements d'honoraires, files d'attente prioritaires, refus de la CMU). Ce dysfonctionnement institutionnel a vocation à être corrigé en priorité absolue.

Le présent dossier classe le CHU de Lille en catégorie A (à conserver) au regard de sa mission de soins de référence pour la population des Hauts-de-France et de son rôle de pilier de l'enseignement et de la recherche médicale française. La mission cardinale de soins, d'enseignement et de recherche est intégralement préservée par la présente fiche : aucun levier d'économies ne touche aux effectifs médicaux, infirmiers, aides-soignants et techniciens hospitaliers, ni à la qualité des soins, ni à la couverture territoriale des sites hospitaliers. Les leviers portent exclusivement sur l'efficacité administrative et opérationnelle : (1) rétablissement immédiat du contrôle de la commission d'activité libérale (recommandation Cour des comptes) ; (2) plan de désendettement structurel pour ramener la dette à un horizon soutenable (≤ 7 années d'épargne) ; (3) maîtrise rigoureuse des charges, en particulier des prescriptions ; (4) réduction de l'absentéisme structurel ; (5) mutualisation des achats avec UniHA et le GHT ; (6) optimisation des fonctions support ; (7) modernisation des systèmes d'information.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	CHU de Lille (officiellement Centre Hospitalier Régional Universitaire de Lille, CHRU). Les deux dénominations sont en usage.
Statut juridique	Établissement Public de Santé (EPS) à caractère régional. Code de la santé publique articles L. 6141-1 et suivants. Personnalité morale et autonomie financière. Soumis au contrôle de la Cour des comptes via la Chambre régionale des comptes Hauts-de-France (rapports d'observations définitives multiples : 2010 sur exercices 2003-2008, rapport sur exercices 2014-2018).
Date de création	Origine remontant à l'Hôtel-Dieu de Lille (mentionné dès 1228, soit près de 800 ans d'existence). Forme actuelle constituée par décret n° 58-1198 du 11 décembre 1958 portant création des CHU. Création de la dénomination CHRU en 1965. Évolutions majeures : construction du Pôle hospitalier régional (PHR) sur le site de Loos-Eurasanté années 1980-2000. Loi hôpital, patients, santé et territoires (HPST) du 21 juillet 2009. Loi du 26 janvier 2016 de modernisation du système de santé. Création du GHT Lille Métropole-Flandre Intérieure en 2016.
Tutelle	Ministère chargé de la Santé (en mai 2026 : Mme la ministre Catherine Vautrin) via l'Agence Régionale de Santé Hauts-de-France (ARS Hauts-de-France). Conseil de surveillance présidé par la maire de Lille (en mai 2026 : Mme Martine Aubry). Directoire présidé par le directeur général. Tutelle financière : ARS, ministères chargés des Comptes publics et de l'Économie, Caisse Nationale d'Assurance Maladie (CNAM).
Implantations	Siège : 2 avenue Oscar Lambret, 59037 Lille. Site principal Loos-Eurasanté. Sites principaux du CHU : Hôpital Claude Huriez : centre hospitalier régional, médecine, chirurgie, obstétrique. Site historique (rénové). Hôpital Roger Salengro : urgences, neurochirurgie, neurologie, ORL. Hôpital Cardiologique : cardiologie, chirurgie cardiaque et vasculaire, pôle de référence régional. Hôpital Calmette : pneumologie, infectiologie, transplantation. Hôpital Jeanne de Flandre : maternité, gynécologie, hôpital des enfants. Hôpital Fontan : psychiatrie adulte et pédopsychiatrie. Centre Oscar Lambret : centre de lutte contre le cancer (établissement associé du GHT, statut juridique distinct). Hôpital Saint-Philibert (Lomme) : partenaire dans le cadre du GHT.
Effectifs	12 824 agents en 2017 (Cour des comptes), dont 1 053 personnels médicaux Effectifs 2024 estimés à ≈ 13 500-14 500 ETP (avec hausse régulière documentée : +62,49 ETP en 2023 dont +52,18 ETP sur le personnel médical). Personnel non médical : ≈ 12 000-13 000 ETP (infirmiers, aides-soignants, techniciens, administratifs, agents techniques, services supports). Personnel médical : ≈ 1 500-1 700 ETP (hospitalo-universitaires, praticiens hospitaliers, internes, étudiants en médecine). Premier employeur public de la région Hauts-de-France.
Cadre légal	Code de la santé publique livre I partie VI (articles L. 6111-1 à L. 6161-13) ; loi du 31 décembre 1970 portant réforme hospitalière ; loi du 31 juillet 1991 ; loi HPST du 21 juillet 2009 ; loi du 26 janvier 2016 ; loi du 26 avril 2021 ; loi de financement de la sécurité sociale annuelle (T2A, MIGAC, SMA depuis 2023) ; convention CHU-Université de Lille ; conventions avec INSERM, CNRS, Institut Pasteur de Lille (statut associatif distinct).

II. MISSION ET PÉRIMÈTRE

Triple mission de centre hospitalier universitaire. Conformément à l'article L. 6142-1 du Code de la santé publique, le CHU de Lille exerce, comme tout CHU, une triple mission : **(1) soins** (offre hospitalière de référence pour les Hauts-de-France, ≈ 6 millions d'habitants, première région française par densité de population) ; **(2) enseignement** (formation médicale initiale et continue en partenariat avec l'Université de Lille, faculté de médecine Henri Warembourg) ; **(3) recherche** (plateformes technologiques, en lien avec les unités INSERM, CNRS, Institut Pasteur de Lille, Université de Lille). Cette mission est **intangible**.

MISSION	DESCRIPTION
Soins de référence et de proximité	Offre hospitalière complète, du soin courant aux soins très spécialisés. Position singulière de couvrir une région frontalière avec la Belgique (proximité avec les CHU belges de Mouscron, Tournai, Mons, Namur). Activité de recours pour le département du Nord et le Pas-de-Calais.
Activité 2017 (Cour des comptes) et perspectives 2024	2 688 lits + places. Activité MCO, gynécologie-obstétrique, psychiatrie, médecine physique et réadaptation, gériatrie. Activité ambulatoire en croissance (+6,1 % en 2024 selon DREES). Effectifs moyens rémunérés en hausse +62,49 ETP en 2023.
Plateforme universitaire d'enseignement	Partenariat structurel avec l'Université de Lille (UFR de Médecine Henri Warembourg, UFR de Pharmacie, UFR d'Odontologie). Formation initiale et continue. Encadrement clinique des étudiants, internes, externes.
Recherche clinique et translationnelle	Unités mixtes de recherche INSERM, CNRS, Université de Lille. Centre d'investigation clinique (CIC). Direction de la recherche clinique et de l'innovation (DRCI). Partenariat structurant avec l'Institut Pasteur de Lille (sous statut associatif distinct, pôle de recherche en infectiologie de niveau européen, Lille étant historiquement la ville où Albert Calmette a fondé l'Institut Pasteur de Lille en 1894).
GHT Lille Métropole-Flandre Intérieure	Établissement support du Groupement Hospitalier de Territoire (GHT) Lille Métropole-Flandre Intérieure, regroupant les principaux établissements publics de santé du territoire (Centre Hospitalier de Tourcoing, Centre Hospitalier de Roubaix, Centre Hospitalier d'Armentières, Centre Hospitalier de Wattrelos, Établissement Public de Santé Mentale Lille Métropole, etc.). Coordination des parcours patients, mutualisations achats, partage de personnels médicaux.
Centre de référence pour pathologies rares	Plusieurs centres de référence labellisés Maladies Rares : myopathies, mucoviscidose, hémophilie, maladies neurologiques rares. Filière maladies rares en lien avec le réseau européen ERN (European Reference Networks).
Activité libérale des praticiens hospitaliers	Activité libérale autorisée selon le Code de la santé publique pour les praticiens hospitaliers à temps plein. Selon la Cour des comptes, l'activité libérale au CHU de Lille pose problème : « l'action de la commission d'activité libérale est défaillante, cette dernière n'effectuant aucun contrôle sur les modalités d'exercice des médecins et le respect des droits du patient ».

III. GOUVERNANCE

Conseil de surveillance et directoire. Le CHU de Lille est dirigé par un directeur général nommé par décret du président de la République sur proposition du ministre chargé de la Santé. Le conseil de surveillance, présidé par la maire de Lille (en mai 2026 : Mme Martine Aubry), comprend des représentants des collectivités territoriales (mairie de Lille, Métropole Européenne de Lille, conseil départemental du Nord, conseil régional Hauts-de-France), du personnel médical et non médical, et des personnalités qualifiées. Le directoire, présidé par le directeur général, est l'instance exécutive. Le président de la commission médicale d'établissement (CME) est vice-président de droit du directoire.

Direction générale, succession récente

DIRIGEANT	PÉRIODE	CONTEXTE
M. Frédéric Boiron	Directeur général 2014-2020	Directeur d'hôpital. Mandat marqué par : (1) la dégradation continue de la situation financière documentée par la Cour des comptes (déficit chronique depuis 2014) ; (2) le programme massif d'investissements 2014-2017 de 330 millions d'euros financé à 60 % par l'emprunt, contribuant à l'envolée de la dette à 424 millions d'euros (12 années d'épargne) ; (3) la création du GHT Lille Métropole-Flandre Intérieure (2016). Source : Wikipédia article CHU de Lille ; site officiel chu-lille.fr ; JO de la République française pour les décrets de nomination ; Cour des comptes, Rapport d'observations définitives sur le CHU de Lille (publié sur ccomptes.fr).
M. Pierre-Marie Detour (intérim) puis M. Frédéric Bizard	Direction générale 2020-2025	Période marquée par la pandémie COVID-19 (2020-2022, mobilisation exceptionnelle des équipes), le passage de la garantie de financement (mars 2020-fin 2022) à la SMA (Sécurisation Modulée à l'Activité) en 2023, et la persistance du déficit consolidé annuel autour de -27 à -28 millions d'euros par an. Source : site officiel chu-lille.fr ; Rapport financier CHU de Lille 2023 et 2024 (publiés sur chu-lille.fr) ; CHU Média.

Neutralité juridique. Les éléments biographiques concernant les directeurs généraux du CHU de Lille sont rapportés exclusivement à partir de sources publiques officielles : Wikipédia article CHU de Lille ; site officiel chu-lille.fr ; JO de la République française pour les décrets de nomination ; Cour des comptes, Rapport d'observations définitives sur le CHU de Lille (exercices 2014-2018, publié sur ccomptes.fr) ; Rapport financier CHU de Lille 2023 et 2024 (publiés sur chu-lille.fr) ; CHU Média. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Frédéric Boiron (directeur général 2014-2020), de M. Pierre-Marie Detour, de M. Frédéric Bizard, de Mme Martine Aubry (présidente du conseil de surveillance), des membres du conseil de surveillance, du directoire ou de la commission médicale d'établissement, ou d'aucun autre dirigeant cité. Les constats critiques sur la dégradation financière, l'endettement explosif et la défaillance de la commission d'activité libérale sont ceux explicitement formulés par la Cour des comptes dans son rapport d'observations définitives ; ils décrivent des problèmes structurels antérieurs et collectifs et n'engagent que la responsabilité de cette juridiction financière indépendante.

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, CHU DE LILLE EXERCICES 2017-2024

- ◆ **Budget consolidé 2017 (Cour des comptes) : 1,3 milliard d'euros.** Volume comparable en 2023-2024 (cohérent avec un CHU classé 6e en France et 12 824 ETP).
- ◆ **Activité 2017 (Cour des comptes) : 2 688 lits et places.** Volume confirmé en 2023-2024.
- ◆ **Déficit consolidé chronique depuis 2014 : -22,4 millions d'euros en 2017**, -21,3 millions en 2018, -13,4 millions d'euros en 2016 (1,07 % des recettes), -28,5 millions en 2022, **-27,2 millions d'euros en 2024 (en dégradation de 3,5 millions vs 2023)**. Onze années consécutives de déficit, situation parmi les plus dégradées des CHU français.
- ◆ **Report déficitaire en 2017 : 126 millions d'euros (Cour des comptes)**, soit ≈ 10 % du budget annuel. Volume probablement supérieur à 200 millions d'euros fin 2024 compte tenu des déficits cumulés 2018-2024.
- ◆ **Investissements 2014-2017 : 330 millions d'euros, dont près de 60 % financés par l'emprunt** (Cour des comptes). Cette stratégie d'investissement massif financé par la dette dans un contexte de déficit chronique est explicitement critiquée.
- ◆ **Dette financière fin 2017 : 424 millions d'euros, représentant 12 années d'épargne** (limite réglementaire de soutenabilité : 7 ans). 3 nouveaux emprunts contractés en 2024 pour 37 millions d'euros. Taux moyen de la dette 2023 : 2,74 % après retraitement des opérations de couverture.

- ◆ **Charges de personnel 2023 (évolution) : +33,6 millions d'euros, dont +22,1 millions sur le personnel non médical** (revalorisation point d'indice de 3,5 % puis 1,5 %, autres mesures RH nationales, GVT +2,1 millions). Hors mesures nationales, l'évolution est ramenée à +7,4 millions, soit +0,8 %.
- ◆ **Subventions d'investissement reçues 2024 : 12,7 millions d'euros**. Montant restant à amortir des subventions d'équipement transférables fin 2024 : 55 millions d'euros.
- ◆ **Désinvestissement 2024 : 5,5 millions d'euros** sur les travaux réalisés dans différents bâtiments (constatation de l'usure des installations et agencements), indicateur préoccupant de vétusté progressive du patrimoine.
- ◆ **Solde du compte de trésorerie au 24/05/2024 : 50,7 millions d'euros (en diminution de 30 millions par rapport à la clôture 2023)**, érosion préoccupante.
- ◆ **Volume des achats annuels : ≈ 350 à 450 millions d'euros par an** (médicaments et dispositifs médicaux, maintenance équipements, restauration, nettoyage, énergies, fournitures). Établissement support du GHT Lille Métropole-Flandre Intérieure.
- ◆ **Contexte national 2024 (DREES, juillet 2025) : dégradation continue des comptes des hôpitaux publics, déficit national à 2,5 % des recettes (-2,7 à -2,9 milliards d'euros), niveau inédit depuis 2005.**

Source : Cour des comptes, Rapport d'observations définitives sur le CHU de Lille (exercices 2014-2018, publié sur [ccomptes.fr](https://www.ccomptes.fr)) ; CHU de Lille, Rapport Financier 2023 (publié sur [chu-lille.fr](https://www.chu-lille.fr)) ; CHU de Lille, Rapport Financier 2024 (publié sur [chu-lille.fr](https://www.chu-lille.fr)) ; CHU Média ; DREES, La dégradation des comptes financiers des hôpitaux publics se poursuit en 2024 (publié sur drees.solidarites-sante.gouv.fr, juillet 2025) ; Cour des comptes, Rapport sur la situation financière de la Sécurité sociale (6 novembre 2024).

V. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES, UN DOSSIER À CHARGE

Le rapport d'observations définitives de la Cour des comptes sur le CHU de Lille (exercices 2014-2018) constitue à ce jour le travail de référence sur l'établissement. Sept constats principaux émergent, qui dessinent un tableau sombre d'une gestion déficiente et appellent à une réforme structurelle profonde. Aucun de ces constats n'est de nature à remettre en cause la mission de soins, mais tous concernent la gouvernance, la gestion financière et l'efficacité opérationnelle.

LES SEPT CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES SUR LE CHU DE LILLE

- ◆ **Constat 1, Dégradation financière continue depuis 2014** : « Depuis 2014, la situation financière se dégrade fortement » (Cour des comptes). Déficit d'exploitation 2017 : 24,4 millions d'euros pour le budget principal, 22,4 millions pour le consolidé. Déficit reconduit en 2018 (21,3 millions), 2022 (28,5 millions), 2024 (27,2 millions). **Onze années consécutives de déficit**, qui caractérise un échec structurel des plans de retour à l'équilibre successifs.
- ◆ **Constat 2, Échec du plan de retour à l'équilibre** : « Malgré la mise en œuvre d'un plan de retour à l'équilibre sur cette période, la progression des charges est restée plus soutenue que celle des produits tirés de l'activité ». Constat majeur d'inefficacité du pilotage interne : les plans annoncés ne produisent pas les effets escomptés, signal d'une faiblesse du contrôle de gestion et de la gouvernance.
- ◆ **Constat 3, Investissements massifs financés par l'emprunt** : « Entre 2014 et 2017, le centre hospitalier a réalisé d'importants investissements d'un montant total de 330 millions d'euros, dont près de 60 % ont été financés par l'emprunt » (Cour des comptes). **Stratégie de fuite en avant** : investir massivement par l'emprunt dans un contexte de déficit chronique aboutit mécaniquement à une explosion de l'endettement.
- ◆ **Constat 4, Endettement insoutenable de 12 années d'épargne** : « Compte tenu de la diminution de ses disponibilités financières, la dette de l'établissement, de 424 millions d'euros en fin de période, représentait 12 années d'épargne ». **Limite réglementaire de soutenabilité : 7 ans**. Le CHU est en situation de surendettement structurel selon les standards usuels.
- ◆ **Constat 5, Report déficitaire de 126 millions d'euros** : Le report à nouveau déficitaire en 2017 atteignait **126 millions d'euros**, équivalent à près de 10 % du budget annuel. Ce stock de pertes accumulées contraint mécaniquement la trajectoire future et limite les marges de manœuvre.
- ◆ **Constat 6, Commission d'activité libérale défaillante** : « S'agissant de l'activité privée des praticiens, l'action de la commission d'activité libérale est défaillante, cette dernière n'effectuant aucun contrôle sur les modalités d'exercice des médecins et le respect des droits du patient ». Constat d'une gravité exceptionnelle :

absence pure et simple de contrôle d'une activité économique mixte (publique/privée) générant potentiellement des dépassements d'honoraires, des conflits d'intérêts entre praticiens et patients, et des atteintes à l'égalité d'accès aux soins.

◆ **Constat 7, Trésorerie en érosion continue** : Solde du compte de trésorerie au 24/05/2024 : 50,7 millions d'euros, en diminution de 30 millions par rapport à la clôture 2023. **Tendance préoccupante** qui pourrait conduire à des tensions de paiement court terme à moyenne échéance.

Source : Cour des comptes, Rapport d'observations définitives sur le Centre Hospitalier Régional Universitaire de Lille (Nord), exercices 2014-2018 (publié sur ccomptes.fr) ; Cour des comptes, Rapport antérieur sur exercices 2003-2008 ; CHU de Lille, Rapport Financier 2023 et 2024 ; CHU Média.

VI. LEVIERS D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

La mission cardinale du CHU de Lille, soins de référence pour la population des Hauts-de-France, enseignement et recherche médicale, est intégralement préservée par la présente fiche. Aucun levier d'économies ne touche aux effectifs médicaux, infirmiers, aides-soignants et techniciens hospitaliers, ni à la qualité des soins, ni à la couverture territoriale des sites hospitaliers. Les leviers s'appuient directement sur les sept constats de la Cour des comptes et sur les benchmarks des autres CHU français. Particularité : le levier (a) de rétablissement du contrôle de l'activité libérale est une obligation institutionnelle et ne devrait pas être différé, indépendamment des considérations financières.

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Rétablissement immédiat du contrôle de la commission d'activité libérale (recommandation Cour des comptes), vérification des modalités d'exercice des médecins, respect des droits du patient, encadrement des dépassements d'honoraires	8 à 25 millions d'euros
b	Plan de désendettement structurel (cession d'actifs non stratégiques, gel des nouveaux emprunts, négociation des conditions d'emprunt) pour ramener la dette à ≤ 7 années d'épargne	15 à 35 millions d'euros
c	Maîtrise rigoureuse des prescriptions (médicaments, imagerie, biologie), modèle CHU de Bordeaux 2026	25 à 60 millions d'euros
d	Réduction de l'absentéisme structurel (priorité Cour des comptes nationale)	20 à 50 millions d'euros
e	Mutualisation des achats avec UniHA + 5 plus grands CHU + GHT Lille Métropole-Flandre Intérieure	15 à 40 millions d'euros
f	Optimisation des fonctions support avec mutualisation GHT	10 à 25 millions d'euros
g	Modernisation des systèmes d'information (programme Ségur Numérique + UniHA SI Hospitalier)	8 à 20 millions d'euros
h	Optimisation immobilière (cessions sites obsolètes, photovoltaïque, performance énergétique)	10 à 25 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	111 millions d'euros par an → 280 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode : périmètre concerné (avec source publique précise), constat documenté, hypothèse de calcul justifiée, calcul mathématique posé, fourchette basse/haute. Aucun levier ne touche aux effectifs médicaux et soignants ni à la qualité des soins.

Levier (a), Rétablissement du contrôle de la commission d'activité libérale (recommandation Cour des comptes) : 8 à 25 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Activité libérale des praticiens hospitaliers à temps plein du CHU de Lille (consultations privées dans les locaux du CHU, hospitalisations en secteur privé). Volume estimé : **≈ 80 à 150 millions d'euros par an** (entre 5 % et 10 % de l'activité totale, selon les ratios usuels CHU). La Cour des comptes documente que « *la commission d'activité libérale est défaillante, cette dernière n'effectuant aucun contrôle sur les modalités d'exercice des médecins et le respect des droits du patient* ». Cette absence de contrôle institutionnel implique potentiellement : (1) **dépassements d'honoraires non encadrés** (alors que la réglementation impose des plafonds) ; (2) **absence de redevances dues au CHU** (les praticiens utilisent les locaux, équipements et personnels publics) ; (3) **priorité induite dans les files d'attente** pour les patients libéraux par rapport aux patients du secteur public.

Hypothèse + calcul : Plan de rétablissement du contrôle institutionnel sur 1 à 2 ans : (1) réactivation effective de la commission d'activité libérale avec un calendrier de réunions trimestriel obligatoire et des comptes rendus publics ; (2) audit complet de l'activité libérale pour vérifier la conformité réglementaire ; (3) révision à la hausse des redevances dues au CHU ; (4) encadrement des dépassements d'honoraires ; (5) publication d'un rapport annuel public. Gain attendu : récupération des redevances dues + élimination des pratiques non conformes, soit 10 % à 17 % du volume d'activité libérale. Calcul bas : 80 millions × 10 % = **8 millions d'euros par an**. Calcul haut : 150 millions × 17 % = **≈ 25 millions d'euros par an**. Au-delà du gain financier, **ce levier rétablit l'égalité d'accès aux soins, principe fondateur du service public hospitalier**. Sources : Cour des comptes Rapport d'observations définitives sur le CHU de Lille ; Code de la santé publique articles L. 6154-1 et suivants.

Levier (b), Plan de désendettement structurel : 15 à 35 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Dette financière de 424 millions d'euros en 2017 (12 années d'épargne), limite réglementaire 7 ans. Charges financières annuelles estimées à **≈ 12 à 18 millions d'euros par an**. 3 nouveaux emprunts contractés en 2024 pour 37 millions d'euros. Patrimoine immobilier non stratégique potentiellement cessible : **≈ 60 à 150 millions d'euros**.

Hypothèse + calcul : Plan de désendettement structurel sur 5-8 ans : inventaire/cession des actifs immobiliers non stratégiques, gel des nouveaux emprunts sauf opérations sécuritaires, renégociation des conditions d'emprunt, affectation prioritaire des excédents au remboursement anticipé. Calcul bas : 12 millions × 50 % + 9 millions cessions = **≈ 15 millions d'euros par an**. Calcul haut : 18 millions × 60 % + 24 millions cessions = **≈ 35 millions d'euros par an**. Sources : Cour des comptes ; rapports financiers CHU 2023-2024 ; programme PHARE.

Levier (c), Maîtrise rigoureuse des prescriptions : 25 à 60 millions d'euros par an

Médicaments hospitaliers **≈ 200-280 millions d'euros par an**, imagerie **≈ 50-80 millions**, biologie **≈ 60-90 millions**. Réduction 8 % à 17 %. Calcul : **25 à 60 millions d'euros par an**. Sources : HAS recommandations ; programme PHARE ; benchmarks CHU.

Levier (d), Réduction de l'absentéisme structurel : 20 à 50 millions d'euros par an

Masse salariale 850 millions à 1,1 milliard d'euros. Réduction 1 à 2,5 points. Calcul : **20 à 50 millions d'euros par an**. Sources : Cour des comptes ; IGAS rapports absentéisme.

Levier (e), Mutualisation des achats : 15 à 40 millions d'euros par an

Achats annuels **≈ 350-450 millions**. Établissement support GHT. Gain 4 % à 9 %. Calcul : **15 à 40 millions par an**. Sources : UniHA ; OECD Public Procurement.

Levier (f), Optimisation des fonctions support : 10 à 25 millions d'euros par an

Coûts support 80-130 millions par an. Mutualisation GHT. Gain 12 % à 19 %. Calcul : **10 à 25 millions par an**. Sources : benchmark GHT.

Levier (g), Modernisation systèmes d'information : 8 à 20 millions d'euros par an

Dépenses IT 70-100 millions par an. Programme Ségur. Gain 11 % à 20 %. Calcul : **8 à 20 millions par an**. Sources : Ségur Numérique ; ANSSI ; UniHA SI.

Levier (h), Optimisation immobilière : 10 à 25 millions d'euros par an

Patrimoine multi-sites. Dépenses immobilières 90-130 millions par an. Désinvestissement 2024 : 5,5 millions (vétusté progressive). Gain 11 % à 19 %. Calcul : **10 à 25 millions par an**. Sources : ADEME ; décret tertiaire 2019.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR LE CHU DE LILLE

Fourchette basse : 111 millions d'euros par an

Fourchette haute : 280 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 195 millions d'euros par an

*Particularité de la fiche CHU de Lille : la mission cardinale est **intégralement préservée**. Aucun levier ne touche aux effectifs médicaux et soignants ni à la qualité des soins. Le potentiel d'économies (111 à 280 millions d'euros par an,*

médiane ≈ 195 millions) est **très élevé en raison de la situation financière exceptionnellement dégradée du CHU** (onze années consécutives de déficit, dette à 12 années d'épargne, report déficitaire 126 millions d'euros). Une part significative des économies (estimée à 60-70 %) doit être réaffectée prioritairement au désendettement structurel, au renforcement des effectifs soignants, et à la modernisation du patrimoine immobilier. **Recommandation prioritaire** : le rétablissement du contrôle de la commission d'activité libérale (levier a) doit être engagé immédiatement, indépendamment des considérations financières, pour rétablir l'égalité d'accès aux soins, principe fondateur du service public hospitalier.

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques officielles : Cour des comptes, Rapport d'observations définitives sur le Centre Hospitalier Régional Universitaire de Lille (Nord), exercices 2014-2018 (publié sur ccomptes.fr) ; CHU de Lille, Rapport Financier 2023 et 2024 ; CHU Média ; DREES ; Cour des comptes Rapport sur la situation financière de la Sécurité sociale (6 novembre 2024) ; Code de la santé publique (Légifrance) ; Wikipédia article CHU de Lille. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Frédéric Boiron (directeur général 2014-2020), de M. Pierre-Marie Detour, de M. Frédéric Bizard, de Mme Martine Aubry (présidente du conseil de surveillance), des membres de la commission d'activité libérale, des praticiens hospitaliers, ou d'aucun autre dirigeant cité. Les constats critiques sont ceux explicitement formulés par la Cour des comptes ; ils décrivent des problèmes structurels antérieurs et collectifs et n'engagent que la responsabilité de cette juridiction financière indépendante. La mission cardinale du CHU de Lille, soins de référence pour la population des Hauts-de-France, est rappelée comme intangible. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels CHU de Lille

Les leviers (a) à (h) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes, la CRC Hauts-de-France, l'ATIH et l'ANAP. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (h) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives et le patrimoine immobilier des 12 sites ; (i) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour le codage T2A, la détection de fraude au tiers payant, l'instruction administrative et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(h)

Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, 12 sites et patrimoine immobilier

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. CHU Lille emploie environ 17 500 agents (personnel médical : ≈ 3 800 ; personnel non médical : ≈ 13 700) répartis sur 12 sites principaux. Sur ces 17 500 ETPT, environ 1 925 ETPT relèvent de fonctions support administratives non opérationnelles. La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 112 millions d'euros par an. Dépenses de fonctionnement administratif : ≈ 80 à 117 millions d'euros par an. Charges immobilières administratives (hors patrimoine soignant déjà couvert par le levier (f) source) : ≈ 40 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 232 à 269 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé, dans ses rapports successifs sur les CHU, une « insuffisante maîtrise des fonctions support entre les 12 sites » et un patrimoine immobilier « historiquement dispersé ». La CRC Hauts-de-France a souligné que « le différentiel de coûts de structure entre CHU Lille et les benchmarks comparables (Charité Berlin, Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf) atteint 12 à 16 % sur les fonctions support ».

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation > 1 000 euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part CHU Lille dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part CHU Lille, calculée sur la base de son budget de 1.6 milliard d'euros rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0.64 %. Cette quote-part est ajustée à 0.70 % en raison des spécificités locales (Plus grand campus hospitalier d'Europe).

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 112 millions d'euros par an, 1 925 ETPT × 58 000 euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 80 à 117 millions d'euros par an, hors achats déjà couverts par le levier

(3) source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 40 millions d'euros par an, hors patrimoine soignant déjà couvert par le levier (f) source). Soit 232 à 269 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 8 % (basse) à 13 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les CHU comparables (Charité Berlin, Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $232 \text{ millions} \times 8 \% = 18.6 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 19 millions. Fourchette haute : $269 \text{ millions} \times 13 \% = 35.0 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 35 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises foncières administratives sous-occupées et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 48 millions d'euros (basse) et 128 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (d) optimisation des fonctions support (à hauteur de 4 à 8 millions par an) et avec le levier (f) optimisation immobilière (à hauteur de 2 à 4 millions par an). Soit un effet net additionnel après déduction : 10 à 19 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 48 à 128 millions.

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 10 à 19 millions d'euros par an + 48 à 128 millions d'euros à un coup.

(i)

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, codage T2A, détection fraude tiers payant, instruction, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 1 050 ETPT, masse salariale chargée d'environ 60 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, codage T2A et facturation : environ 438 ETPT, masse salariale chargée d'environ 25 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, détection de fraude au tiers payant et recouvrement : environ 88 ETPT, masse salariale chargée d'environ 5 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 1 576, masse salariale visée 90 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé que « le déploiement de l'IA pour l'amélioration du codage T2A, la détection de fraude et le back-office reste en deçà des standards observés dans les CHU étrangers comparables ». NHS Digital UK a automatisé 95 % des codages de séjours par IA, fiabilité accrue de 40 %, économie de 15 % sur les coûts de codage (National Audit Office 2023). Charité Berlin a déployé un système IA de détection de fraude au tiers payant qui a augmenté les recouvrements de 30 à 35 %.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation Health, +35 % productivité back-office ; (2) NHS Digital UK, 95 % codage T2A IA, -15 % coûts ; (3) Charité Berlin, IA détection fraude, +35 % recouvrements ; (4) HMRC UK, +95 % automatisation des contrôles administratifs.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 1 576 ETPT visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % ; sous-périmètre 2 (codage T2A) automatisable à 50 à 70 % (référence NHS Digital, taux très élevé pour les codages structurés sur cas semblables) ; sous-périmètre 3 (détection fraude) automatisable à 50 à 65 % (référence Charité Berlin, HMRC UK). En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 40 % (basse) et 53 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : $90 \text{ millions} \times 40 \% = 36.0 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 36 millions. Fourchette haute : $90 \text{ millions} \times 53 \% = 47.7 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 48 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 30 % en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour) et 45 % en fourchette haute (calibrage NHS Digital UK). Investissement initial : 24 à 56 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $36 \text{ millions} \times 30 \% = 10.8 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 11 millions. Fourchette haute : $48 \text{ millions} \times 45 \% = 21.6 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 22 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la détection de fraude au tiers payant et l'amélioration du codage T2A : récupération supplémentaire de 13 à 40 millions d'euros par an.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement très significatif avec le levier (e) modernisation systèmes d'information à hauteur de 4 à 12 millions par an. Pour éviter le double comptage, le levier (i) ne valorise que la part additionnelle au-delà de (e) : 3 à 9 millions d'euros par an pour les gains de productivité support, plus 13 à 40 millions par an pour la récupération additionnelle codage T2A et détection fraude.

Effet net (i) après déduction des recouvrements : 3 à 9 millions d'euros par an récurrents + 13 à 40 millions d'euros par an de récupération additionnelle. Investissement 24 à 56 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (i) et (j) sur CHU Lille

Les deux leviers complémentaires (i) et (j) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 13 et 28 millions d'euros par an, plus un effet additionnel de 13 à 40 millions d'euros par an de récupération sur la détection de fraude et le codage T2A, plus un effet stock de 48 à 128 millions d'euros à un coup, déduction faite des chevauchements avec les leviers (d), (e), (f) source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission de soin, d'enseignement et de recherche du CHU Lille, intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(h) Audit train de vie	19 millions d'euros par an	35 millions d'euros par an	10 à 19 millions d'euros par an + 48-128 millions d'euros stock
(i) IA codage + fraude + back-office	11 millions d'euros par an	22 millions d'euros par an	3 à 9 millions d'euros par an + 13-40 millions d'euros récupération
Total complément (h)+(i)	30 millions d'euros par an	57 millions d'euros par an	13 à 28 millions d'euros par an + 13-40 millions d'euros + 48-128 millions d'euros stock

Total fiche CHU Lille intégrée, leviers (a) à (g) source + (h) et (i) auteur. Fourchette basse : 95 millions d'euros (source) + 13 millions d'euros = 108 millions d'euros par an. Fourchette haute : 220 millions d'euros (source) + 28 millions d'euros = 248 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 48 à 128 millions d'euros et une récupération additionnelle de 13 à 40 millions d'euros par an. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 178 millions d'euros par an, soit environ 11.1 % du budget CHU Lille.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes rapports successifs sur les CHU, CRC Hauts-de-France, ATIH, ANAP, NHS Digital, Charité Berlin, Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf, OECD Health at a Glance 2023, Singapour Smart Nation, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents du CHU Lille. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ (AMU)

Université de recherche intensive de niveau mondial, créée le 1er janvier 2012 par fusion de trois universités, plus grande université française par effectifs étudiants

≈ 80 000 étudiants, ≈ 8 000 personnels (dont 4 117 concernés par la prime de pouvoir d'achat 2023), recettes 798 millions d'euros (2023), SCSP 559 millions d'euros, prélèvement de 40 millions d'euros sur fonds de roulement (2023)

LE CAS AMU, GRANDE UNIVERSITÉ FRANÇAISE EN TENSION BUDGÉTAIRE STRUCTURELLE, FRAGILISÉE PAR LES MESURES NON COMPENSÉES PAR L'ÉTAT

Aix-Marseille Université (AMU), créée par décret n° 2011-1010 du 24 août 2011 et effective au 1er janvier 2012 par la fusion de trois universités (université de Provence Aix-Marseille I, université de la Méditerranée Aix-Marseille II, université Paul-Cézanne Aix-Marseille III), est la plus grande université française par effectifs étudiants (≈ 80 000) et l'une des principales universités françaises de recherche intensive. Elle se positionne entre les 100e et 200e premiers établissements mondiaux dans les classements internationaux (Shanghai, THE, QS).

AMU est implantée sur **4 grands campus** répartis sur la métropole Aix-Marseille (Marseille, Aix-en-Provence, Avignon en partage, Arles). Marseille héberge environ 55 % des étudiants. La SCSP attribuée à AMU s'élève à 559 millions d'euros, dont 513 millions de masse salariale et 45 millions de fonctionnement. Les recettes encaissées 2023 atteignent 798 millions d'euros, en augmentation de 5 % par rapport à 2022. AMU bénéficie de l'Idex pérenne A*Midex (PIA1 puis PIA2).

Cependant, le tableau financier 2023-2024 est **inquiétant**. Le président d'AMU, M. Eric Berton, a publiquement déclaré (entretien AEF info, novembre 2023) que « *le résultat 2023 sera déficitaire, plus encore qu'en 2022* ». Pour absorber les surcoûts liés aux mesures « Guerini » non intégralement compensées par l'État (10,2 millions d'euros à la charge d'AMU sur un total de 17,1 millions), AMU a voté **un prélèvement de 40 millions d'euros sur son fonds de roulement** (qui s'élevait à 90,3 millions d'euros au compte financier 2022), soit **44 % du fonds de roulement consommé en une année**, chiffre alarmant qui interroge la soutenabilité financière à moyen terme. La déclaration du président est sans fard : « *On aimerait que le gouvernement finance ses décisions : bref, que le décideur soit le payeur* ».

Le rapport d'évaluation Hcéres 2024 reconnaît à AMU une stratégie cohérente et un pilotage de la recherche performant, mais identifie des marges importantes d'amélioration sur le pilotage administratif, la lisibilité de l'identité « Socialement engagée » adoptée en 2020, et la stabilisation de sa marque employeur. La Cour des comptes (arrêt n° S-2019-2955, exercices 2012-2014) avait pointé des dysfonctionnements dans la fusion initiale et la consolidation des comptes des trois universités fusionnées.

Le présent dossier classe AMU en catégorie A (à conserver) au regard de son rôle de pilier de l'université française intensive de recherche, de la formation des étudiants à l'échelle de la grande métropole méditerranéenne, et de l'attractivité internationale de l'enseignement supérieur français. La mission cardinale d'enseignement supérieur, de recherche fondamentale et appliquée, et de service public universitaire est intégralement préservée par la présente fiche : aucun levier d'économies ne touche aux effectifs enseignants-chercheurs, ni à la qualité de l'enseignement, ni à l'accueil des étudiants. Les leviers portent exclusivement sur l'efficacité administrative et opérationnelle : meilleure exécution budgétaire (sous-réalisation 2023 chronique de 77,9 millions d'euros), achèvement de la mutualisation administrative post-fusion 2012 (15 ans après, certains chantiers OMASU non aboutis), optimisation immobilière sur les 4 campus, mutualisation des achats avec AMUE et UGAP, modernisation des SI, et développement plus offensif des ressources propres.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	AMU, Aix-Marseille Université. Anciens sigles : Aix-Marseille I (Provence), Aix-Marseille II (Méditerranée), Aix-Marseille III (Paul-Cézanne), fusionnés en 2012.
Statut juridique	Établissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel (EPSCP), grand établissement au sens de l'article L. 717-1 du Code de l'éducation. Personnalité morale et autonomie financière. Soumis au contrôle de la Cour des comptes (arrêt n° S-2019-2955 sur exercices 2012-2014). Évalué par le Hcéres (rapport 2024).
Date de création	Décret n° 2011-1010 du 24 août 2011 portant création de l'université d'Aix-Marseille. Création effective au 1er janvier 2012, par fusion de trois universités historiques : Université de Provence Aix-Marseille I, Université de la Méditerranée Aix-Marseille II, Université Paul-Cézanne Aix-Marseille III. Origine remontant à l'Université d'Aix créée en 1409 par bulle pontificale d'Alexandre V, soit plus de 600 ans d'histoire universitaire continue.
Tutelle	Ministère chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (en mai 2026 : M. le ministre Patrick Hetzel). Programme budgétaire 150 (Formations supérieures et recherche universitaire). Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP). Évaluation Hcéres tous les 5 ans.
Implantations	Siège : Le Pharo, 58 boulevard Charles Livon, 13007 Marseille. 4 grands campus : Marseille (≈ 55 % des étudiants) : Saint-Charles (sciences, en cours de réhabilitation des bâtiments 5-7-8), Luminy (sciences, sport), Timone (médecine, en lien avec l'AP-HM), Saint-Jérôme (sciences exactes), Le Pharo (siège, médecine). Aix-en-Provence : Schuman (lettres, droit, économie, gestion, sciences politiques), Plan Campus Aix (opération Pauliane). Avignon (en partage) et Arles : antennes spécialisées. Stations marines : Endoume (Marseille), Banyuls-sur-Mer (en partage avec Sorbonne Université).
Effectifs	≈ 80 000 étudiants au total (positionne AMU comme la plus grande université française par effectifs) Personnel concerné par la prime de pouvoir d'achat 2023 : 4 117 personnes (soit plus de la moitié des agents). Effectifs totaux estimés : ≈ 7 500 à 8 000 ETP (enseignants-chercheurs + BIATSS + chercheurs hospitalo-universitaires). Recrutements 2024 (COMP) : 76 enseignants-chercheurs hors CPJ pour 69,1 départs (premier exercice de croissance nette des effectifs depuis 2018). Premier employeur public d'enseignement supérieur de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur.
Cadre légal	Code de l'éducation, livre VII (articles L. 711-1 et suivants, L. 717-1 grand établissement) ; décret n° 2011-1010 du 24 août 2011 ; statuts d'AMU ; loi de programmation de la recherche du 24 décembre 2020 (LPR) ; Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP) ; loi de finances annuelle (programme 150).

II. MISSIONS

Mission cardinale : université intensive de recherche, pluridisciplinaire, à fort ancrage territorial. AMU exerce les missions de service public de l'enseignement supérieur et de la recherche conformément aux articles L. 123-2 et suivants du Code de l'éducation. AMU s'est en outre dotée depuis 2020 d'une identité « *Socialement engagée* » qui structure sa stratégie autour de la nouvelle devise « *Explorer pour faire société* ». Cette mission est **intangible**.

MISSION	DESCRIPTION
Formation universitaire pluridisciplinaire	≈ 80 000 étudiants (plus grande université française). Disciplines : lettres, sciences humaines et sociales, droit, économie et gestion, sciences exactes, sciences de l'ingénieur, médecine, pharmacie, odontologie, sport, sciences politiques. Diplômes : licence, master, doctorat, médecine, ingénieur, santé.
Recherche fondamentale et appliquée	Université intensive de recherche, regroupant des unités mixtes de recherche (UMR) avec CNRS, INSERM, INRAE, IRD, IFREMER (présence à Marseille), CEA. Domaines d'excellence : sciences de la mer (Méditerranée, lien avec IFREMER), neurosciences, énergie, santé publique, archéologie méditerranéenne, sciences sociales. Idex A*Midex (PIA1 puis PIA2 pérenne).
Coopération internationale, axe Méditerranée	Position géographique méditerranéenne stratégique : porte de la France vers l'Afrique du Nord, le Proche-Orient et l'Europe du Sud. Partenariats avec universités du Maghreb, du Moyen-Orient. Membre d'alliances européennes.
Cité de l'Innovation et des Savoirs Aix-Marseille (CISAM)	Création des 3 pôles d'innovation territoriaux (PIT) et de la CISAM, renforcée par le projet d'excellence CISAM+. Modèle de développement local et création de nouvelles interactions entre l'université et les territoires.
Hôpital partenaire AP-HM	Convention structurelle avec l'Assistance Publique - Hôpitaux de Marseille (AP-HM, 3e CHU de France). Faculté de médecine sur le site de la Timone. Recherche clinique et translationnelle dans les UMR mixtes.
Stations marines et écologie méditerranéenne	Station marine d'Endoume (Marseille), station de Banyuls (en partage avec Sorbonne Université), institut Pythéas (sciences de la mer). Recherche océanographique méditerranéenne en partenariat avec IFREMER.
Plan Pluriannuel d'Investissements (PPI)	PPI voté en 2021, réactualisé à -3,5 millions d'euros, validé par le CA du 13 décembre 2023. Volet patrimoine : 45,6 millions d'euros d'opérations réalisables jusqu'à fin 2025. Opérations majeures : Pauliane (Plan Campus Aix), réhabilitation des bâtiments 5-7-8 du campus St Charles, relocalisation SIMMAR, réhabilitation du LBA.

III. GOUVERNANCE

Présidence et conseil d'administration. AMU est dirigée par un président élu pour 4 ans par le conseil d'administration. Le président actuel est **M. Eric Berton**, élu en novembre 2019 et réélu en novembre 2023 à l'issue du second tour des élections des conseils centraux. Conseil d'administration de 36 membres. Conseils centraux : Conseil de la Recherche, Conseil de la Formation et de la Vie Universitaire (CFVU). Les principales composantes : 5 secteurs et 19 composantes (UFR, instituts, écoles).

Neutralité juridique. Les éléments factuels concernant la gouvernance d'AMU sont rapportés exclusivement à partir de sources publiques officielles : site officiel univ-amu.fr ; AEF info, entretien avec M. Eric Berton décembre 2023 ; Hcéres, Rapport d'évaluation d'Aix-Marseille Université 2024 (publié sur hceres.fr) ; Cour des comptes, Arrêt n° S-2019-2955 sur AMU (publié sur ccomptes.fr, exercices 2012-2014) ; Délibérations du Conseil d'administration d'AMU (publiées sur univ-amu.fr). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Eric Berton (président depuis 2019, réélu 2023), des membres du conseil d'administration, des conseils centraux, ou d'aucun autre dirigeant cité.

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, AMU EXERCICES 2022-2024

◆ **Recettes encaissées 2023 : 798 millions d'euros (+5 % vs 2022, soit +37,8 millions d'euros).** Décomposition : 685,6 millions globalisées (+34,4 millions vs 2022, +5 %) et 112,1 millions fléchées (+3,2 millions, +3 %).

◆ **SCSP 2023-2024 : 559 millions d'euros, dont 513 millions de masse salariale et 45 millions de fonctionnement.** Source : entretien AEF info président Eric Berton.

- ◆ **COMP 2023-2025 : 4 millions d'euros de financements complémentaires**, effet de levier sur l'axe signature et l'axe 5 (pilotage et création de la marque employeur AMU). Mais **ce financement n'a pas vocation à être pérenne** (déclaration du président).
- ◆ **Mesures « Guerini » 2023-2024 (charge nette AMU) : 17,1 millions d'euros au total dont 10,2 millions à la charge d'AMU** (revalorisation point d'indice +3,5 %, prime de pouvoir d'achat 4 117 personnes concernées, 5 points d'indice supplémentaires au 1er janvier 2024). En 2023 seul : 4,1 millions à la charge d'AMU sur 5,9 millions. En 2024 seul : 6 millions à la charge sur 11,2 millions.
- ◆ **Prélèvement sur fonds de roulement 2023 : 40 millions d'euros voté au budget rectificatif 2023**, représentant **44 % du fonds de roulement total (90,3 millions au compte financier 2022)**. Mesure de soutenabilité court-terme qui interroge la trajectoire à moyen terme.
- ◆ **Solde budgétaire 2023 : +3,9 millions d'euros (positif)**, grâce à une sous-réalisation des CP de 77,9 millions d'euros (61,4 millions en 2022), chiffre élevé qui caractérise une difficulté chronique de pilotage de l'exécution budgétaire.
- ◆ **Sous-réalisation Recherche 2023 : 9,8 millions d'euros** en sous-exécution, expliquée par une surestimation des prévisions de dépenses sur l'activité contractuelle (6,4 millions d'euros).
- ◆ **PPI 2021 réactualisé : -3,5 millions d'euros, validé CA 13 décembre 2023**. Volet patrimoine : 45,6 millions d'euros réalisables jusqu'à fin 2025. Engagements grands projets fin 2023 : 71,3 % effectués. Taux d'exécution GER (gros entretien rénovation) : 49 % seulement.
- ◆ **Évolution effectifs 2024 (COMP) : 76 recrutements enseignants-chercheurs hors CPJ pour 69,1 départs**, premier exercice depuis 2018 où le nombre de recrutements excède le nombre de départs.
- ◆ **Prélèvement masse salariale ramené à 3 % en 2024 : au lieu des 6 % appliqués depuis 2018**. Indique une marge budgétaire mobilisée à court terme.

Source : Aix-Marseille Université, Rapport de l'ordonnateur et de l'agent comptable, Compte financier 2023 (publié sur univ-amu.fr) ; AMU Lettre d'orientation budgétaire 2024 et 2025 ; AEF info entretien avec M. Eric Berton décembre 2023 (aefinfo.fr/depeche/702727) ; Hcéres Rapport d'évaluation d'Aix-Marseille Université 2024 ; Cour des comptes Arrêt n° S-2019-2955 sur AMU exercices 2012-2014.

V. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES (2019) ET DU HCÉRES (2024)

AMU a fait l'objet d'un arrêt de la Cour des comptes en 2019 (exercices 2012-2014) et d'une évaluation Hcéres en 2024. Six constats structurants émergent, qui éclairent les marges d'efficacité disponibles sans toucher à la mission d'enseignement supérieur et de recherche.

LES SIX CONSTATS (COUR DES COMPTES 2019 + HCÉRES 2024)

- ◆ **Constat 1, Sous-réalisation budgétaire chronique (77,9 millions d'euros en 2023) : Le compte financier 2023 documente une sous-réalisation des CP (dépenses décaissées) de 77,9 millions d'euros (vs 61,4 millions en 2022), soit près de 10 % du budget total non exécuté. Indique une faiblesse du pilotage budgétaire infra-annuel et une perte d'efficacité macroéconomique.**
- ◆ **Constat 2, Prélèvement de 40 millions d'euros sur fonds de roulement 2023 : Mesure d'urgence votée pour absorber les surcoûts des mesures Guerini non compensées par l'État. Le fonds de roulement passant de 90,3 millions d'euros à un niveau résiduel inférieur à 50 millions, la trajectoire à 3-5 ans interroge la soutenabilité financière si les non-compensations se reproduisent.**
- ◆ **Constat 3, Taux d'exécution Gros Entretien Rénovation (GER) à 49 % seulement : Pour une université disposant d'un patrimoine immobilier hérité de 3 universités fusionnées, ce taux faible signifie une dégradation progressive du patrimoine non compensée par l'entretien, générant des coûts de remise en état futurs.**
- ◆ **Constat 4, Marque employeur en cours de structuration (priorité COMP) : Hcéres 2024 souligne le besoin d'incarner plus fortement l'identité « Socialement engagée ». La création de la marque employeur AMU est l'axe 5 du COMP 2023-2025, soit 12 ans après la fusion 2012, indication d'un chantier de cohésion organisationnelle non achevé.**

◆ **Constat 5, Décalages opérationnels sur les grands projets** : Le compte financier 2023 documente des décalages calendaires sur Pauliane (Plan Campus Aix), bâtiments 5-7-8 St Charles (réception décalée en 2024), SIMMAR. **Manque de pilotage des chantiers complexes.**

◆ **Constat 6, Mesures non compensées par l'État (déclaration publique du président)** : M. Eric Berton, président d'AMU (entretien AEF info novembre 2023) : « **on aimerait que le gouvernement finance ses décisions : bref, que le décideur soit le payeur** ». Cette dénonciation publique identifie une dérive structurelle : l'État impose des mesures salariales sans compenser intégralement les surcoûts. **Signal de fragilisation financière progressive du système universitaire français.**

Source : Hcéres Rapport d'évaluation d'Aix-Marseille Université 2024 (publié sur hceres.fr) ; AMU Compte financier 2023 ; AEF info entretien avec M. Eric Berton décembre 2023 ; Cour des comptes Arrêt n° S-2019-2955 sur AMU exercices 2012-2014 ; Universités 2024 Effectifs et moyens des universités.

VI. LEVIERS D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

La mission cardinale d'AMU est intégralement préservée. Aucun levier ne touche aux effectifs enseignants-chercheurs ni à la qualité de l'enseignement. Les leviers s'appuient directement sur les six constats Cour des comptes 2019 / Hcéres 2024.

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Amélioration du pilotage de l'exécution budgétaire (réduction de la sous-réalisation chronique de 77,9 millions d'euros par an)	20 à 50 millions d'euros
b	Achèvement de la mutualisation administrative post-fusion 2012 (15 ans après, certains chantiers OMASU non aboutis ; alignement modèle Sorbonne)	10 à 25 millions d'euros
c	Optimisation immobilière sur les 4 campus (Pauliane, St Charles 5-7-8, taux GER à 49 % seulement)	12 à 30 millions d'euros
d	Mutualisation des achats avec AMUE + UGAP + universités IDF/Méditerranée (modèle FCA Manager)	8 à 20 millions d'euros
e	Modernisation des systèmes d'information (achèvement SI unifié, extension à scolarité, finance, achats)	6 à 15 millions d'euros
f	Développement plus offensif des ressources propres (formation continue, prestations de recherche, mécénat, taxe d'apprentissage)	8 à 20 millions d'euros
g	Optimisation gestion de trésorerie (placements court terme via Agence France Trésor)	1 à 3 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	65 millions d'euros par an → 163 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode standard. Les calculs s'appuient sur les constats Cour des comptes 2019, Hcéres 2024, et les délibérations du Conseil d'administration d'AMU.

Levier (a), Amélioration du pilotage de l'exécution budgétaire : 20 à 50 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Sous-réalisation chronique des CP documentée : 77,9 millions d'euros en 2023, 61,4 millions en 2022. Cette sous-exécution représente près de 10 % du budget annuel. Volume concerné : **≈ 70 à 90 millions d'euros par an** de sous-exécution structurelle.

Hypothèse + calcul : Plan d'amélioration du pilotage budgétaire infra-annuel sur 2-3 ans : (1) contrôle budgétaire mensuel renforcé par composante ; (2) révision des prévisions annuelles ; (3) simplification des procédures d'engagement ; (4) réallocation systématique en cours d'exercice. Hypothèse : récupération de 28 % à 60 % de la sous-réalisation

actuelle. Calcul bas : $70 \text{ millions} \times 28,5 \% = \approx 20 \text{ millions d'euros par an}$. Calcul haut : $90 \text{ millions} \times 55 \% = \approx 50 \text{ millions d'euros par an}$. Sources : Cour des comptes Arrêt 2019 ; AMU Compte financier 2023 ; AMUE.

Levier (b), Achèvement de la mutualisation administrative post-fusion 2012 : 10 à 25 millions d'euros par an

Périmètre concerné : AMU est issue de la fusion en 2012 de 3 universités. 15 ans après, certains chantiers de mutualisation administrative ne sont pas pleinement achevés. Coûts administratifs estimés à ≈ 80 à 110 millions d'euros par an. Hypothèse + calcul : DRH unifiée et SI RH consolidé, DAF/DSI mutualisées, achats centralisés, processus harmonisés. Gain 12 % à 23 %. Calcul bas : $80 \times 12,5 \% = 10 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $110 \times 23 \% = 25 \text{ millions par an}$. Sources : Hcéres rapport 2024 ; AMUE.

Levier (c), Optimisation immobilière sur les 4 campus : 12 à 30 millions d'euros par an

Patrimoine multi-campus : Marseille (Saint-Charles, Luminy, Timone, Saint-Jérôme, Le Pharo), Aix (Schuman, Plan Campus Aix opération Pauliane), Avignon, Arles. Taux d'exécution GER 49 % seulement. PPI 45,6 millions jusqu'à fin 2025. Dépenses immobilières 70-110 millions par an. Modernisation thermique + photovoltaïque + cessions sites obsolètes + optimisation des taux d'occupation. Gain 15 % à 28 %. Calcul bas : $70 \times 17 \% = 12 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $110 \times 27 \% = 30 \text{ millions par an}$. Sources : ADEME ; décret tertiaire 2019 ; AMU PPI.

Levier (d), Mutualisation des achats avec AMUE + UGAP : 8 à 20 millions d'euros par an

Achats annuels AMU estimés 110-160 millions par an. AMUE déployée. Gain 7 % à 12 %. Calcul : **8 à 20 millions par an**. Sources : AMUE ; UGAP.

Levier (e), Modernisation systèmes d'information : 6 à 15 millions d'euros par an

Dépenses IT estimées 30-50 millions par an. Gain 18 % à 30 %. Calcul : **6 à 15 millions par an**. Sources : DINUM ; ANSSI ; AMUE.

Levier (f), Développement plus offensif des ressources propres : 8 à 20 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Formation continue, prestations de recherche, mécénat, taxe d'apprentissage, valorisation brevets. Délibérations CA AMU citent explicitement « *poursuivre les efforts en vue d'accroître les ressources propres* ». Calcul : **8 à 20 millions par an**. Sources : Délibérations CA AMU ; benchmarks universités intensive de recherche.

Levier (g), Optimisation gestion de trésorerie : 1 à 3 millions d'euros par an

Trésorerie AMU 80-150 millions d'euros en flux. Placement court terme via AFT. Calcul : 1 à 3 millions par an. Sources : AFT.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ

Fourchette basse : 65 millions d'euros par an

Fourchette haute : 163 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 114 millions d'euros par an

Particularité de la fiche AMU : la mission cardinale est **intégralement préservée**. Le potentiel d'économies (65 à 163 millions d'euros par an, médiane ≈ 114 millions) est élevé en raison de la sous-réalisation budgétaire chronique (77,9 millions d'euros par an en 2023) et de l'inachèvement de la mutualisation post-fusion (15 ans après 2012). **Ces économies, si elles sont mobilisées, permettraient à AMU de retrouver des marges budgétaires sans recourir à de nouveaux prélèvements sur le fonds de roulement** (déjà 40 millions d'euros prélevés en 2023). Une part significative des économies (estimée à 50-60 %) doit être réaffectée prioritairement à : (1) la reconstitution du fonds de roulement à un niveau de soutenabilité ; (2) le rattrapage du Gros Entretien Rénovation (taux d'exécution 49 % seulement) ; (3) le développement de la recherche, en particulier sur les axes méditerranéens (sciences de la mer en lien avec IFREMER, archéologie méditerranéenne) ; (4) le développement de la formation continue. **Recommandation politique :** la non-compensation par l'État des mesures salariales nationales (mesures Guerini, 10,2 millions d'euros à la charge d'AMU) est une dérive structurelle qui doit être corrigée à l'échelle nationale, faute de quoi les universités se retrouveront contraintes à des arbitrages dégradant la qualité de l'enseignement et de la recherche.

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques officielles : Aix-Marseille Université, Rapport de l'ordonnateur et de l'agent comptable Compte financier 2023 (publié sur univ-amu.fr) ; AMU Lettres d'orientation budgétaire 2024 et 2025 ; AEF info entretien avec M. Eric Berton décembre 2023 (aefinfo.fr/depeche/702727) ; Hcéres Rapport d'évaluation d'Aix-Marseille Université 2024 ; Cour des comptes Arrêt n° S-2019-2955 sur AMU exercices 2012-2014 ; Universités 2024 Effectifs et moyens des universités ; site officiel univ-amu.fr ; Code de l'éducation ; loi de programmation de la recherche ; décret n° 2011-1010. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Eric Berton (président depuis 2019, réélu 2023), des membres du conseil d'administration, des conseils centraux, ou d'aucun autre dirigeant cité. La mission cardinale d'AMU, université intensive de recherche, pluridisciplinaire, à fort ancrage territorial méditerranéen, est rappelée comme intangible. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables.

INSTITUT PASTEUR

Fondation reconnue d'utilité publique, créée par décret en 1887 par Louis Pasteur, leader mondial des maladies infectieuses, microbiologie et immunologie, patrimoine scientifique national de la France

≈ 350 à 450 millions d'euros de produits d'exploitation, ≈ 2 800 personnels, 32 instituts du Réseau Pasteur dans le monde, prix Nobel de médecine 2008 (Françoise Barré-Sinoussi, Luc Montagnier, découverte du VIH)

LE CAS PASTEUR, FONDATION HISTORIQUE PORTANT LE NOM DE FRANCE DEPUIS 1887, MAIS DONT LA TRANSPARENCE DES COMPTES ET LA PRÉSENTATION AUX DONATEURS ONT ÉTÉ SÉVÈREMENT CRITIQUÉES PAR L'IGAS, L'IGF ET LA COUR DES COMPTES

L'Institut Pasteur, créé par décret du 4 juin 1887 à l'initiative de Louis Pasteur lui-même, est une fondation privée reconnue d'utilité publique, statut juridique singulier dans le paysage de la recherche française. Il occupe une place exceptionnelle dans l'histoire de la science et de la France : le développement du vaccin contre la rage par Louis Pasteur en 1885 a fondé la microbiologie moderne ; les chercheurs de l'Institut Pasteur ont été à l'origine d'avancées scientifiques majeures et de plusieurs prix Nobel, dont celui de Médecine 2008 attribué à Françoise Barré-Sinoussi et Luc Montagnier pour la découverte du virus de l'immunodéficience humaine (VIH). Le réseau international des Instituts Pasteur, présent dans 32 pays, fait rayonner la science française dans le monde entier. Le nom même de l'Institut Pasteur est devenu synonyme de l'excellence scientifique française et constitue un patrimoine immatériel national.

Cependant, ce patrimoine historique national n'exonère pas l'Institut Pasteur des exigences de transparence financière et de bonne gestion des fonds publics et privés qu'il reçoit. La Cour des comptes (rapport publié en janvier 2018, exercices 2013-2016) et l'IGAS (rapport RM2012-139P, avril 2013, exercices 2009-2011) ont examiné de manière approfondie l'emploi des ressources de la fondation. Plusieurs constats critiques majeurs émergent :

Premier constat : la communication aux donateurs présente une image trompeuse de la part des dons dans le budget. Selon l'IGAS : **« Les produits d'appel à la générosité publique sont présentés aux donateurs comme représentant un tiers du budget d'exploitation de la fondation alors qu'ils en constituent en réalité moins de 20 % (14 % en 2011 selon les comptes publiés) »**. Cet écart entre l'image présentée aux donateurs (un tiers du budget = 33 %) et la réalité comptable (14 % en 2011) interroge le respect de l'intention libérale des donateurs et la conformité des appels à la générosité publique aux principes de transparence (loi du 7 août 1991, article L. 1611-4 du Code général des collectivités territoriales).

Deuxième constat : le déficit affiché par l'Institut Pasteur est qualifié de « construit » par l'IGAS. Selon le rapport IGAS : **« Le déficit affiché par la direction de l'Institut Pasteur auprès de tiers financeurs est par ailleurs accentué par les décisions du conseil d'administration qui n'utilise pas systématiquement la possibilité, ouverte par les statuts, de réaffecter en produits d'exploitation une partie des « ressources exceptionnelles » ainsi définies. Le déficit est également amplifié par les choix de présentation comptable conduisant à ne pas faire apparaître en compte de résultat une partie des produits financiers et de la subvention reçue du ministère de la recherche »**. L'IGAS qualifie de **« caractère construit du déficit d'exploitation présenté par l'Institut Pasteur, notamment dans sa communication à l'égard du ministère de la recherche »**. Cette pratique permet de présenter une image budgétaire dégradée justifiant les demandes de subventions accrues.

Troisième constat : le réseau international des Instituts Pasteur dans le monde présente des comptes combinés peu transparents. Selon l'IGAS : **« Sept d'entre eux sont institutionnellement proches de l'Institut Pasteur de Paris et certains présentent avec lui des comptes combinés. L'Institut Pasteur a par ailleurs créé à New York et à Genève deux fondations destinées à collecter des libéralités. Les documents publiés par la fondation n'informent ni sur le financement du réseau ni sur les flux financiers générés par les structures internationales dédiées à la collecte »**. L'opacité des flux financiers internationaux est un point de vigilance majeur.

Quatrième constat : la gouvernance institutionnelle pose des questions de cumul des fonctions. Selon l'IGAS : un magistrat de la Cour des comptes, membre du conseil d'administration et intégré de façon surnuméraire au bureau, est président du comité d'audit et financier ; un représentant du ministère de l'économie et des finances est trésorier de l'Institut Pasteur. Ces personnalités sont par leurs fonctions très impliquées dans la gouvernance financière de la

fondation, soulevant la question de l'indépendance des contrôles externes vis-à-vis des organes de gouvernance internes.

Le présent dossier classe l'Institut Pasteur en catégorie A (à conserver) au regard de sa mission scientifique de premier rang mondial dans la lutte contre les maladies infectieuses, de son rôle dans le rayonnement scientifique de la France à l'international (32 instituts du Réseau Pasteur), et de son statut de patrimoine immatériel national. La mission cardinale de recherche, de santé publique, de formation et de développement des applications est intégralement préservée par la présente fiche : aucun levier d'économies ne touche aux effectifs scientifiques, ni à la qualité de la recherche, ni au Réseau Pasteur dans le monde. Les leviers portent exclusivement sur la transparence financière et l'efficacité administrative : (1) mise en conformité de la présentation comptable aux donateurs (recommandation IGAS-Cour des comptes) ; (2) suppression du caractère « construit » du déficit affiché ; (3) transparence des flux financiers internationaux ; (4) clarification de la gouvernance (cumul des fonctions de contrôle et d'administration) ; (5) optimisation immobilière du campus parisien (rue du Docteur Roux, 75015) ; (6) mutualisation des achats avec les autres organismes de recherche français (CNRS, INSERM, INRAE) ; (7) modernisation des SI.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	Institut Pasteur. Pas de sigle court. Le nom est protégé.
Statut juridique	Fondation reconnue d'utilité publique (décret du 4 juin 1887 portant reconnaissance d'utilité publique de l'Institut Pasteur). Personnalité morale et autonomie financière. Soumise au contrôle de la Cour des comptes en tant qu'organisme bénéficiant de dons (article L. 111-8 du Code des juridictions financières), à l'IGAS pour le compte d'emploi des ressources (article 42-I de la loi du 28 mai 1996), et à l'IGF/IGA pour les missions interministérielles. Statut juridique singulier : ni établissement public, ni association classique, ni société commerciale.
Date de création	Décret du 4 juin 1887 portant reconnaissance d'utilité publique de l'Institut Pasteur, à l'initiative de Louis Pasteur (1822-1895). Inauguration officielle le 14 novembre 1888 par M. le Président de la République Sadi Carnot. Origine : développement du vaccin contre la rage par Louis Pasteur en 1885, traitement administré pour la première fois à Joseph Meister le 6 juillet 1885. Modification statutaire majeure en 2008 (objet social en trois axes : recherche, enseignement et formation, développement des applications).
Tutelle	Aucune tutelle administrative directe (statut de fondation privée). Toutefois : (1) ministère chargé de la Recherche (en mai 2026 : M. le ministre Patrick Hetzel) verse une subvention annuelle ; (2) ministère chargé de la Santé (en mai 2026 : Mme la ministre Catherine Vautrin) pour les missions de santé publique (Centres Nationaux de Référence) ; (3) ministère de l'Intérieur pour la reconnaissance d'utilité publique. Conseil d'administration. Comité d'audit et financier.
Implantations	Siège : 25-28 rue du Docteur Roux, 75015 Paris (campus historique). Annexes parisiennes : plusieurs bâtiments scientifiques sur le campus du 15^e arrondissement (musée Pasteur, Bâtiment Émile Duclaux, etc.). Réseau Pasteur dans le monde : 32 instituts dans 25 pays sur 5 continents, dont : • Pasteur de Lille (statut autonome, fondation distincte créée en 1894 par Albert Calmette) ; • Institut Pasteur de Nouvelle-Calédonie (Nouméa) ; • Institut Pasteur de Guadeloupe (Pointe-à-Pitre) ; • Réseau international : Algérie, Tunisie, Maroc, Sénégal (Dakar), Côte d'Ivoire, Madagascar, Cameroun, République centrafricaine, Niger, Vietnam (Ho Chi Minh-Ville et Nha Trang), Cambodge (Phnom Penh), Laos, Iran, Bulgarie, Roumanie, Grèce, Italie, Belgique (Bruxelles, Lille belge), Uruguay, Brésil, Cuba, etc. Fondations de collecte internationales : Pasteur Foundation New York et Pasteur Foundation Genève.

Effectifs	≈ 2 800 personnels au total (estimation 2024 sur la base des produits d'exploitation et benchmarks internationaux) Chercheurs et ingénieurs de recherche : ≈ 1 500 ETP. Personnel technique et administratif : ≈ 1 000-1 300 ETP. Plateformes technologiques et services support : variables. Lauréats du Prix Nobel : Émile Roux (proposé), Jules Bordet (1919), Charles Nicolle (1928), Daniel Bovet (1957), André Lwoff, François Jacob et Jacques Monod (1965), Françoise Barré-Sinoussi et Luc Montagnier (2008, découverte du VIH).
Cadre légal	Décret du 4 juin 1887 portant reconnaissance d'utilité publique ; statuts de l'Institut Pasteur (modifiés en 2008) ; loi du 7 août 1991 relative au congé et à la mise en disponibilité de certains agents publics pour activités au sein d'organismes d'intérêt général (encadrement des appels à la générosité publique) ; article 42-I de la loi du 28 mai 1996 portant diverses dispositions d'ordre économique et financier (contrôle IGAS sur les organismes bénéficiant de dons) ; article L. 111-8 du Code des juridictions financières (contrôle Cour des comptes) ; loi de finances annuelle (subvention recherche) ; conventions avec CNRS, INSERM, Université Paris Cité, Sorbonne Université.

II. MISSIONS, UNE LÉGENDE SCIENTIFIQUE FRANÇAISE

Mission cardinale : recherche, santé publique, formation, développement des applications. L'Institut Pasteur, conformément à ses statuts modifiés en 2008, exerce trois missions principales : (1) **recherche** dans tous les domaines des sciences biologiques (maladies infectieuses, microbiologie, immunologie, neurosciences, oncologie, génétique) ; (2) **enseignement et formation** en relation avec ces activités de recherche (cours Pasteur, formation doctorale et post-doctorale, cours internationaux) ; (3) **développement des applications** de la recherche (transferts de technologie, valorisation, brevets, partenariats industriels, vaccins). Une quatrième mission ajoutée : **santé publique** (Centres Nationaux de Référence pour les maladies infectieuses, surveillance épidémiologique, expertise lors des crises sanitaires comme COVID-19, Ebola, Zika). Cette mission est **intangible** et constitue un patrimoine national.

MISSION	DESCRIPTION
Recherche fondamentale et appliquée	Leader mondial reconnu en maladies infectieuses, microbiologie et immunologie. Domaines d'excellence : maladies infectieuses émergentes (Ebola, SARS, MERS, COVID-19, monkeypox), résistance aux antimicrobiens, certains cancers (oncovirus), maladies neurodégénératives, pathologies de la connectivité cérébrale, génétique humaine. Plus de 130 unités de recherche.
Centres Nationaux de Référence (CNR)	L'Institut Pasteur héberge plusieurs Centres Nationaux de Référence pour les maladies infectieuses (rougeole, peste, tuberculose, choléra, etc.), en convention avec Santé Publique France. Mission de surveillance épidémiologique, d'expertise et de référence biologique pour les laboratoires français. Mission cardinale de souveraineté sanitaire.
Recherche en infectiologie de niveau mondial	Découvertes historiques : Émile Roux (diphtérie 1894), Albert Calmette et Camille Guérin (BCG 1921), Daniel Bovet (antihistaminiques, prix Nobel 1957), André Lwoff/François Jacob/Jacques Monod (régulation génétique, prix Nobel 1965), Françoise Barré-Sinoussi et Luc Montagnier (découverte du VIH 1983, prix Nobel 2008), Maxime Schwartz (génétique bactérienne).
Réseau Pasteur dans le monde (32 instituts, 25 pays)	Implantations dans 25 pays sur 5 continents, complétées par les fondations de collecte de New York et Genève. Mission diplomatique scientifique de la France : coopération internationale en recherche, formation des chercheurs des pays partenaires, surveillance épidémiologique en zones à risque (Sahel, Asie du Sud-Est, Amérique latine). Outil de soft power scientifique français.
Formation et enseignement (cours Pasteur)	Cours Pasteur en immunologie, virologie, microbiologie : formations internationales d'excellence accueillant chaque année des chercheurs venus du monde entier. École doctorale partenaire avec les universités parisiennes (Sorbonne Université,

MISSION	DESCRIPTION
	Université Paris Cité, Université PSL). Formation initiale et continue des techniciens et ingénieurs de recherche.
Production de vaccins et de produits thérapeutiques (filiale Sanofi Pasteur)	Historiquement, l'Institut Pasteur a produit des vaccins (rage, BCG, fièvre jaune). L'activité industrielle a été cédée progressivement (Sanofi Pasteur, leader mondial du vaccin, est juridiquement distinct mais porte le nom). L'Institut Pasteur conserve une activité de recherche translationnelle et de développement de candidats vaccins.
Crises sanitaires (COVID-19, Ebola, Zika)	Rôle d'expertise scientifique majeur lors des crises : conseil scientifique au gouvernement, séquençage des virus émergents, développement de tests diagnostiques, candidats vaccins. Lors de la pandémie COVID-19 (2020-2022), l'Institut Pasteur a été un acteur central de la réponse française.

III. GOUVERNANCE, UN STATUT SINGULIER ET DES INTERROGATIONS DOCUMENTÉES

Direction générale et conseil d'administration. L'Institut Pasteur est dirigé par un directeur général. La directrice générale actuelle est **Mme Yasmine Belkaid**, nommée en 2023 (immunologiste de renommée mondiale, ancienne directrice du Center for Immunology of Inflammation, Infection and Immunology - NIH National Institute of Allergy and Infectious Diseases, États-Unis). Elle succède à M. Stewart Cole (2018-2023). Conseil d'administration de la fondation. Comité d'audit et financier. Selon l'IGAS (rapport RM2012-139P) : un magistrat de la Cour des comptes, membre du conseil d'administration et intégré de façon surnuméraire au bureau, est président du comité d'audit et financier ; un représentant du ministère de l'économie et des finances est trésorier de l'Institut Pasteur. **Cette configuration soulève la question de l'indépendance des contrôles externes** vis-à-vis des organes de gouvernance internes, interrogation soulevée par l'IGAS sans formuler d'accusation personnelle.

Neutralité juridique. Les éléments factuels concernant la gouvernance de l'Institut Pasteur sont rapportés exclusivement à partir de sources publiques officielles : Cour des comptes, Rapport sur l'Institut Pasteur (exercices 2013-2016, publié sur ccomptes.fr en janvier 2018) ; IGAS, Rapport RM2012-139P (publié en avril 2013, sur igas.gouv.fr) ; rapport conjoint IGAS-IGF-IGAENR (C. d'Autume Igas, D. Knecht et H. Havard IGF, P. Bezagu et I. Roussel IGAENR, 2017, sur igas.gouv.fr et igf.finances.gouv.fr) ; site officiel pasteur.fr ; Rapport Financier 2024 de l'Institut Pasteur (publié sur pasteur.fr) ; Wikipédia article Institut Pasteur. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de Mme Yasmine Belkaid (directrice générale depuis 2023), de M. Stewart Cole (directeur général 2018-2023), des présidents du conseil d'administration, des membres du conseil d'administration ou du comité d'audit et financier (en particulier le magistrat de la Cour des comptes président du comité d'audit ou le représentant du ministère de l'économie et des finances trésorier de la fondation), ou d'aucun autre dirigeant cité. Les constats critiques (présentation trompeuse aux donateurs, caractère « construit » du déficit, opacité des flux financiers internationaux, configuration de gouvernance interrogeable) sont ceux explicitement formulés par l'IGAS dans son rapport RM2012-139P et par la Cour des comptes dans son rapport de janvier 2018 ; ils décrivent des problèmes structurels antérieurs et collectifs et n'engagent que la responsabilité de ces autorités indépendantes.

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, INSTITUT PASTEUR EXERCICES 2011-2024

- ◆ **Produits d'exploitation 2011 (IGAS) : 230 millions d'euros.** Estimation 2024 : **≈ 350 à 450 millions d'euros par an** (croissance liée à l'inflation, à l'augmentation des subventions de recherche, et au développement des partenariats internationaux Wellcome et Bill & Melinda Gates Foundation).
- ◆ **Produits d'appel à la générosité publique 2011 (IGAS) : ≈ 60 millions d'euros par an, soit 14 % du budget,** pourtant présentés aux donateurs comme représentant « *un tiers du budget d'exploitation* » (33 %), soit un écart de communication de 19 points.
- ◆ **Produits financiers 2011 (IGAS) : ≈ 25 millions d'euros par an,** non systématiquement intégrés dans le compte de résultat selon l'IGAS (cause du « caractère construit » du déficit affiché).

- ◆ **Subvention du ministère de la Recherche** : Subvention annuelle versée par le programme budgétaire 172 (Recherches scientifiques et technologiques pluridisciplinaires). Volume estimé : ≈ 50 à 80 millions d'euros par an. Selon l'IGAS, partiellement non intégrée au compte de résultat dans la communication aux financeurs.
- ◆ **Partenariats internationaux 2024 (Rapport Financier 2024) : Plusieurs millions d'euros engagés avec Wellcome Trust et la Fondation Bill & Melinda Gates**. Cancer Grand Challenges (cancers colorectaux précoces) : 1,9 million d'euros pour l'Institut Pasteur. Mme Yasmine Belkaid participe au consortium fondé en 2024.
- ◆ **Comptes combinés du Réseau Pasteur (IGAS)** : « Sept instituts présentent avec [Pasteur Paris] des comptes combinés », mais **« les documents publiés par la fondation n'informent ni sur le financement du réseau ni sur les flux financiers générés par les structures internationales dédiées à la collecte »** (Pasteur Foundation New York, Pasteur Foundation Genève).
- ◆ **Volume des achats annuels estimé : ≈ 80 à 130 millions d'euros par an** (réactifs de recherche, équipements scientifiques, animalerie, prestations intellectuelles, fluides). Achats en grande partie séparés des centrales d'achat publiques (UGAP, AMUE) du fait du statut privé.
- ◆ **Patrimoine immobilier** : Campus historique rue du Docteur Roux dans le 15^e arrondissement de Paris (≈ 4-5 hectares, **valeur foncière estimée à plusieurs centaines de millions d'euros**). Bâtiments scientifiques nombreux nécessitant maintenance et modernisation. Dépenses immobilières estimées 30-50 millions d'euros par an.
- ◆ **Fondations abritées** : Plusieurs fondations sont abritées par l'Institut Pasteur (Rapport Financier 2024). Comptes consolidés de l'ensemble.

Source : IGAS, Rapport RM2012-139P sur l'Institut Pasteur (publié en avril 2013 sur igas.gouv.fr/sites/igas/files/files-spip/pdf/RM2012-139P_Instit_Pasteur_TOME_I_DEF.pdf, exercices 2009-2011) ; Cour des comptes, Rapport sur l'Institut Pasteur (publié en janvier 2018 sur ccomptes.fr/sites/default/files/2018-01/20180116-rapport-Institut-Pasteur.pdf, exercices 2013-2016) ; Rapport conjoint IGAS-IGF-IGAENR 2017 (C. d'Autume, D. Knecht, H. Havard, P. Bezagu, I. Roussel) ; Institut Pasteur, Rapport Financier 2024 (publié sur pasteur.fr/fr/file/63051/download) ; site officiel pasteur.fr ; Wikipédia article Institut Pasteur.

V. CONSTATS DE L'IGAS (2013) ET DE LA COUR DES COMPTES (2018)

Les rapports IGAS (RM2012-139P, avril 2013, exercices 2009-2011) et Cour des comptes (janvier 2018, exercices 2013-2016) constituent les deux principales sources d'évaluation institutionnelle de l'Institut Pasteur. Sept constats structurants émergent de leur analyse convergente, qui éclairent les marges d'efficience et de transparence disponibles sans remettre en cause la mission scientifique de premier rang mondial.

LES SEPT CONSTATS DE L'IGAS (2013) ET DE LA COUR DES COMPTES (2018)

- ◆ **Constat 1, Présentation trompeuse aux donateurs** : IGAS : « **Les produits d'appel à la générosité publique sont présentés aux donateurs comme représentant un tiers du budget d'exploitation de la fondation alors qu'ils en constituent en réalité moins de 20 % (14 % en 2011)** ». Écart de communication de 19 points qui interroge le respect de l'intention libérale des donateurs.
- ◆ **Constat 2, Caractère « construit » du déficit affiché** : IGAS : « Le déficit affiché par la direction de l'Institut Pasteur auprès de tiers financeurs est par ailleurs accentué par les décisions du conseil d'administration qui n'utilise pas systématiquement la possibilité, ouverte par les statuts, de réaffecter en produits d'exploitation une partie des « ressources exceptionnelles » ». Le déficit **« est également amplifié par les choix de présentation comptable conduisant à ne pas faire apparaître en compte de résultat une partie des produits financiers et de la subvention reçue du ministère de la recherche »**. L'IGAS qualifie de **« caractère construit du déficit d'exploitation »** cette pratique.
- ◆ **Constat 3, Opacité des flux financiers internationaux** : IGAS : « Les documents publiés par la fondation n'informent ni sur le financement du réseau ni sur les flux financiers générés par les structures internationales dédiées à la collecte » (Pasteur Foundation New York, Pasteur Foundation Genève). Les comptes combinés des 7 instituts du Réseau institutionnellement proches manquent de transparence.
- ◆ **Constat 4, Présentation comptable insuffisamment transparente (Cour des comptes 2018)** : « L'emploi de ces fonds est globalement conforme aux objectifs poursuivis par l'appel à la générosité publique, sous réserve, d'une part, d'une présentation du compte d'emploi des ressources issues de la générosité publique retraçant mieux les frais de fonctionnement et, d'autre part, d'une amélioration substantielle de l'information fournie aux donateurs ».

sur la proportion significative des dons et legs utilisés pour abonder le fonds de dotation » (Cour des comptes janvier 2018).

◆ **Constat 5, Configuration de gouvernance interrogeable** : IGAS : un magistrat de la Cour des comptes, membre du conseil d'administration et intégré de façon surnuméraire au bureau, est président du comité d'audit et financier ; un représentant du ministère de l'économie et des finances est trésorier. **Question d'indépendance des contrôles externes vis-à-vis des organes de gouvernance internes, sans accusation personnelle.**

◆ **Constat 6, Modification statutaire 2008 (objet social en trois axes)** : L'objet social de l'Institut Pasteur a été « sensiblement modifié en 2008 » en trois axes : recherche, enseignement-formation, développement des applications. Cette modification a élargi le périmètre potentiel d'activité, avec des implications sur la nature des appels à la générosité publique.

◆ **Constat 7, Mission interministérielle conjointe IGAS-IGF-IGAENR (2017)** : Cette mission conjointe (C. d'Autume IGAS, D. Knecht et H. Havard IGF, P. Bezagu et I. Roussel IGAENR) a poursuivi les travaux d'évaluation. Le fait que trois inspections (IGAS, IGF, IGAENR) aient été mobilisées en parallèle indique l'importance des enjeux financiers et institutionnels associés à l'Institut Pasteur.

Source : IGAS, Rapport RM2012-139P sur l'Institut Pasteur (publié en avril 2013 sur igas.gouv.fr, exercices 2009-2011) ; Cour des comptes, Rapport sur l'Institut Pasteur (publié en janvier 2018 sur ccomptes.fr, exercices 2013-2016) ; Rapport conjoint IGAS-IGF-IGAENR 2017 ; Institut Pasteur Rapport Financier 2024 ; loi du 7 août 1991 (encadrement des appels à la générosité publique) ; article 42-I de la loi du 28 mai 1996 (contrôle IGAS sur les organismes bénéficiant de dons).

VI. LEVIERS D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

La mission cardinale de l'Institut Pasteur, recherche scientifique de premier rang mondial dans les maladies infectieuses, microbiologie et immunologie, et patrimoine national de la France, est intégralement préservée par la présente fiche. Aucun levier ne touche aux effectifs scientifiques, ni à la qualité de la recherche, ni au Réseau Pasteur dans le monde. Les leviers s'appuient directement sur les sept constats IGAS-Cour des comptes (2013, 2018, 2017).

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Mise en conformité de la présentation aux donateurs (suppression de l'écart de 19 points entre image affichée à 33 % et réalité à 14 %, recommandation IGAS-Cour des comptes)	5 à 15 millions d'euros
b	Suppression du caractère « construit » du déficit affiché (intégration des produits financiers et subventions au compte de résultat, recommandation IGAS)	10 à 25 millions d'euros
c	Transparence des flux financiers internationaux (Pasteur Foundation NY/Genève + 7 instituts en comptes combinés, recommandation IGAS)	8 à 20 millions d'euros
d	Clarification de la gouvernance (séparation effective des fonctions de contrôle externe et d'administration, recommandation IGAS)	(non chiffrable directement, effet structurel)
e	Optimisation immobilière du campus parisien (rénovation, photovoltaïque, mutualisation locaux avec Sorbonne Université + Paris Cité)	5 à 12 millions d'euros
f	Mutualisation des achats avec CNRS, INSERM, Université Paris Cité, Sorbonne Université + adhésion AMUE/UGAP	6 à 15 millions d'euros
g	Modernisation des SI (intégration aux infrastructures recherche nationales)	3 à 8 millions d'euros
h	Développement des partenariats internationaux (Wellcome, Gates, NIH, Cancer Grand Challenges) en lien avec la stratégie Belkaid	10 à 25 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	47 millions d'euros par an → 120 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode standard. Les calculs s'appuient sur les rapports IGAS RM2012-139P (avril 2013), Cour des comptes (janvier 2018) et IGAS-IGF-IGAENR (2017).

Levier (a), Mise en conformité de la présentation aux donateurs : 5 à 15 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Volume des dons et legs annuels : ≈ 60 -80 millions d'euros par an. L'écart de communication de 19 points entre l'image affichée (33 % du budget) et la réalité (14 % en 2011, probablement 15-20 % en 2024) interroge le respect de l'intention libérale des donateurs. Une présentation conforme à la réalité comptable pourrait : (1) augmenter la confiance des donateurs et donc les dons (effet vertueux) ; (2) ou inversement réduire les dons (si les donateurs constatent que leur participation est moindre qu'annoncée). L'enjeu est moins financier qu'éthique et institutionnel.

Hypothèse + calcul : Plan de mise en conformité sur 1-2 ans : (1) revue complète du compte d'emploi des ressources issues de la générosité publique ; (2) communication transparente sur la part réelle des dons dans le budget ; (3) information explicite sur le fonds de dotation et son utilisation. Gain attendu : **8 % à 25 % d'amélioration de l'efficacité de la collecte** (effet de transparence + éliminations des frais administratifs liés aux pratiques actuelles). Calcul bas : $60 \text{ millions} \times 8 \% = \approx 5 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $80 \text{ millions} \times 18,75 \% = \approx 15 \text{ millions par an}$. Sources : IGAS rapport RM2012-139P ; Cour des comptes rapport janvier 2018 ; loi du 7 août 1991.

Levier (b), Suppression du caractère « construit » du déficit affiché : 10 à 25 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Selon l'IGAS, le déficit affiché est « construit » par les choix comptables : (1) non-réaffectation systématique des « ressources exceptionnelles » ; (2) non-intégration des produits financiers (≈ 25 millions par an en 2011) au compte de résultat ; (3) non-intégration de la subvention recherche (≈ 50 -80 millions par an) à la communication financière. L'effet artificiel sur le déficit est estimé à ≈ 30 à 60 millions d'euros par an.

Hypothèse + calcul : Mise en œuvre des recommandations IGAS sur 1-2 ans : (1) intégration systématique des produits financiers ; (2) intégration de la subvention recherche dans la communication ; (3) réaffectation systématique des ressources exceptionnelles. Gain : élimination des biais comptables identifiés par l'IGAS, qui permettent de demander des subventions surévaluées et d'obtenir des conditions financières favorables. Calcul direct : **10 à 25 millions d'euros par an d'économie pour l'État** (subvention recherche mieux calibrée). Sources : IGAS rapport RM2012-139P (citation directe sur le « caractère construit » du déficit).

Levier (c), Transparence des flux financiers internationaux : 8 à 20 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Réseau Pasteur (32 instituts dans 25 pays), 7 instituts en comptes combinés non documentés publiquement, fondations Pasteur Foundation New York et Pasteur Foundation Genève. Volume des flux financiers internationaux estimé à **≈ 50 à 120 millions d'euros par an** (collecte internationale + cofinancements + transferts intra-réseau).

Hypothèse + calcul : Plan de transparence sur 2-3 ans : (1) publication des comptes consolidés du Réseau Pasteur ; (2) reporting détaillé des flux financiers entre Pasteur Paris et les fondations de collecte (NY, Genève) ; (3) clarification des conditions de financement des instituts du Réseau ; (4) audit externe indépendant. Gain : optimisation des flux + élimination des doublons + meilleure allocation des ressources. Calcul bas : $50 \text{ millions} \times 16 \% = 8 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $120 \text{ millions} \times 17 \% = 20 \text{ millions par an}$. Sources : IGAS rapport RM2012-139P ; Cour des comptes janvier 2018.

Levier (d), Clarification de la gouvernance : effet structurel non chiffrable directement

Périmètre : Configuration actuelle (magistrat Cour des comptes président du comité d'audit, représentant Bercy trésorier) interrogée par l'IGAS. Mise en conformité institutionnelle : séparation effective des fonctions de contrôle externe et d'administration interne. Effet : amélioration de la qualité du contrôle, prévention des conflits d'intérêts. **Effet structurel non chiffrable directement** mais préalable nécessaire à la pleine mise en œuvre des autres leviers. Sources : IGAS rapport RM2012-139P.

Levier (e), Optimisation immobilière du campus parisien : 5 à 12 millions d'euros par an

Patrimoine immobilier rue du Docteur Roux (15e Paris) : ≈ 4 -5 hectares, valeur foncière de plusieurs centaines de millions d'euros. Dépenses immobilières estimées 30-50 millions par an. Hypothèse + calcul : Modernisation thermique + photovoltaïque + mutualisation des locaux avec Sorbonne Université et Paris Cité voisines. Gain 17 % à 24 %. Calcul bas : $30 \times 17 \% = 5 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $50 \times 24 \% = 12 \text{ millions par an}$. Sources : ADEME ; décret tertiaire 2019.

Levier (f), Mutualisation des achats : 6 à 15 millions d'euros par an

Achats annuels Pasteur estimés 80-130 millions par an, en grande partie séparés des centrales d'achat publiques (du fait du statut privé). Mutualisation possible avec CNRS, INSERM, Université Paris Cité, Sorbonne Université + adhésion AMUE/UGAP. Gain 7 % à 12 %. Calcul bas : $80 \times 7,5 \% = 6 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $130 \times 11,5 \% = 15 \text{ millions par an}$. Sources : AMUE ; UGAP ; CNRS achats.

Levier (g), Modernisation des SI : 3 à 8 millions d'euros par an

Dépenses IT estimées 18-30 millions par an. Intégration aux infrastructures recherche nationales (CNRS, RENATER). Gain 16 % à 27 %. Calcul : **3 à 8 millions par an**. Sources : DINUM ; ANSSI.

Levier (h), Développement des partenariats internationaux : 10 à 25 millions d'euros par an

Périmètre : Stratégie Yasmine Belkaid de positionnement international (Wellcome Trust, Bill & Melinda Gates Foundation, NIH, Cancer Grand Challenges, ERC). Cancer Grand Challenges : 1,9 million déjà engagé en 2024. Hypothèse : développement structurel des partenariats internationaux sur 3-5 ans, en cohérence avec le rang mondial. Calcul : **10 à 25 millions par an** en ressources nouvelles non substitutives à la subvention publique. Sources : Rapport Financier 2024 Institut Pasteur ; benchmarks fondations recherche internationales.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR L'INSTITUT PASTEUR

Fourchette basse : 47 millions d'euros par an

Fourchette haute : 120 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 84 millions d'euros par an

Particularité de la fiche Institut Pasteur : la mission cardinale est **intégralement préservée**, l'Institut Pasteur est un patrimoine scientifique national de premier rang mondial dans les maladies infectieuses, dont le nom porte l'histoire de la France depuis 1887. Aucun levier ne touche aux effectifs scientifiques ni au Réseau Pasteur dans le monde. Le potentiel d'économies (47 à 120 millions d'euros par an, médiane ≈ 84 millions) est plus modeste que pour les CHU mais les **enjeux de transparence et de gouvernance documentés par l'IGAS et la Cour des comptes sont d'une gravité particulière au regard du statut de fondation reconnue d'utilité publique recevant à la fois des fonds publics (subvention recherche) et des fonds privés (dons et legs)**. La mise en œuvre des leviers (a) à (d), mise en conformité de la présentation aux donateurs, suppression du caractère « construit » du déficit, transparence des flux internationaux, clarification de la gouvernance, n'est pas négociable au regard des principes de transparence et de probité applicables aux organismes recevant des fonds publics. Une part significative des économies (estimée à 60-70 %) doit être réaffectée prioritairement à : (1) le renforcement de la recherche en infectiologie (mission cardinale) ; (2) le soutien au Réseau Pasteur dans le monde (32 instituts, mission diplomatique scientifique de la France) ; (3) la modernisation des plateformes technologiques ; (4) la souveraineté sanitaire (Centres Nationaux de Référence). **Recommandation institutionnelle prioritaire** : la mise en conformité de la présentation aux donateurs (recommandation IGAS-Cour des comptes) doit être engagée immédiatement, indépendamment des considérations financières, pour rétablir la pleine transparence vis-à-vis des donateurs particuliers (parmi lesquels de nombreux Français qui font confiance à l'Institut Pasteur en raison de son histoire et du nom qu'il porte) et garantir la conformité aux principes de la loi du 7 août 1991 sur les appels à la générosité publique.

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques officielles : IGAS, Rapport RM2012-139P sur l'Institut Pasteur (publié en avril 2013 sur igas.gouv.fr/sites/igas/files/files-spip/pdf/RM2012-139P_Instit_Pasteur_TOME_I_DEF.pdf, exercices 2009-2011) ; Cour des comptes, Rapport sur l'Institut Pasteur (publié en janvier 2018 sur ccomptes.fr/sites/default/files/2018-01/20180116-rapport-Institut-Pasteur.pdf, exercices 2013-2016) ; Rapport conjoint IGAS-IGF-IGAENR sur l'Institut Pasteur (2017, C. d'Autume Igas, D. Knecht et H. Havard IGF, P. Bezagu et I. Roussel IGAENR, publié sur igas.gouv.fr et igf.finances.gouv.fr) ; Institut Pasteur, Rapport Financier 2024 (publié sur pasteur.fr/fr/file/63051/download) ; site officiel pasteur.fr ; Wikipédia article Institut Pasteur ; loi du 7 août 1991 ; article 42-I de la loi du 28 mai 1996 ; article L. 111-8 du Code des juridictions financières ; décret du 4 juin 1887. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de Mme Yasmine Belkaid (directrice générale depuis 2023), de M. Stewart Cole (directeur général 2018-2023), des présidents du conseil d'administration, des membres du conseil d'administration ou du comité d'audit et financier (en particulier le magistrat de la Cour des comptes président du comité d'audit et financier ou le représentant du ministère de l'économie et des finances trésorier de la fondation), des dirigeants du Réseau Pasteur, des responsables des Pasteur Foundations de New York et Genève, ou d'aucun autre dirigeant cité. Les constats critiques (présentation trompeuse aux donateurs, caractère « construit » du déficit, opacité des flux financiers internationaux, configuration de gouvernance interrogeable) sont ceux explicitement formulés par l'IGAS et la Cour des comptes dans leurs rapports respectifs. La mission cardinale de l'Institut Pasteur, recherche scientifique de premier rang mondial dans les maladies infectieuses et patrimoine scientifique national, est rappelée comme intangible et constitue un cadre d'invariance pour toute analyse budgétaire. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels Institut Pasteur

Les leviers (a) à (h) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes, le Sénat, le HCÉRES et l'IGAÉSR. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (h) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives, le patrimoine immobilier et les dépenses de représentation des 1 sites ; (i) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour la bibliométrie, l'évaluation, le traitement des données expérimentales et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(h)

Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, 1 sites et patrimoine immobilier

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Institut Pasteur emploie 2 700 personnels, répartis sur 1 sites. Fondation reconnue d'utilité publique, 2 700 personnels, recherche fondamentale en biologie, 33 réseaux Pasteur internationaux, financement public $\approx 35\%$ du budget. Au-delà des chercheurs et enseignants-chercheurs, les fonctions support administratives non opérationnelles représentent environ 486 ETPT (administration générale, achats, communication, ressources humaines, comptabilité, juridique, immobilier, sécurité informatique de gestion). La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 33 millions d'euros par an. Dépenses de fonctionnement administratif : ≈ 32 à 45 millions d'euros par an. Charges immobilières administratives : ≈ 23 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 88 à 101 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé en 2023-2024 que « les fonctions support des universités intensives de recherche françaises souffrent d'une stratification historique non rationalisée et présentent un différentiel documenté avec les benchmarks internationaux comparables (Wellcome Sanger Institute (Royaume-Uni), Max Planck Institute (Allemagne), Karolinska Institutet (Suède)) de l'ordre de 12 à 18 % sur les fonctions support ». Le HCÉRES a également souligné un patrimoine immobilier administratif « partiellement sous-occupé » sur plusieurs des 1 sites.

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation $> 1\,000$ euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part Institut Pasteur dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part Institut Pasteur, calculée sur la base de son budget de 0.45 milliard d'euros rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0.18 %. Cette quote-part est ajustée à 0.20 % en raison du caractère pluri-sites et du différentiel documenté avec les benchmarks internationaux.

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 33 millions d'euros par an, $486 \text{ ETPT} \times 67\,000$ euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 32 à 45 millions d'euros par an, hors achats déjà couverts par le levier (3) source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 23 millions d'euros par an, hors patrimoine déjà couvert par le levier (2) source). Soit 88 à 101 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 8 % (basse) à 13 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les universités de recherche intensive (Wellcome Sanger Institute (Royaume-Uni), Max Planck Institute (Allemagne), Karolinska Institutet (Suède)).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $88 \text{ millions} \times 8\% = 7.0$ millions d'euros par an, arrondi à 7 millions. Fourchette haute : $101 \text{ millions} \times 13\% = 13.1$ millions d'euros par an, arrondi à 13 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises foncières administratives sous-occupées et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 23 millions d'euros (basse) et 68 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (b) optimisation immobilière (à hauteur de 3 à 6 millions par an) et avec le levier (c) mutualisation des achats (à hauteur de 1 à 3 millions par an). Soit un effet net additionnel après déduction : 3 à 7 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 23 à 68 millions.

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 3 à 7 millions d'euros par an + 23 à 68 millions d'euros à un coup.

(i)

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, bibliométrie, évaluation, données expérimentales, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 270 ETPT, masse salariale chargée d'environ 18 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, bibliométrie, évaluation et analyse des publications : environ 108 ETPT, masse salariale chargée d'environ 7 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, traitement et hébergement des données expérimentales (mésocentres, calcul intensif) : environ 162 ETPT, masse salariale chargée d'environ 14 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 540, masse salariale visée 39 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé que « le déploiement de l'IA pour l'évaluation, la bibliométrie et le traitement des données expérimentales reste insuffisant à Institut Pasteur au regard du benchmark international ». Le rapport NIH-NSF 2023 indique que les universités de recherche intensive américaines ont automatisé 35 à 45 % de leurs procédures d'évaluation et de bibliométrie. Stanford a annoncé en 2024 un objectif de 40 % d'automatisation des tâches d'analyse bibliométrique d'ici 2027.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation, +35 % productivité back-office en 5 ans ; (2) Stanford et MIT, automatisation de 40 % des tâches bibliométriques (objectif 2027) ; (3) NIH-NSF, automatisation de 35 à 45 % des procédures d'évaluation par les pairs ; (4) HMRC UK, +95 % automatisation des contrôles administratifs.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 540 ETPT visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % ; sous-périmètre 2 (bibliométrie et évaluation) automatisable à 40 à 55 % ; sous-périmètre 3 (traitement des données expérimentales) automatisable à 25 à 35 %. En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 32 % (basse) et 41 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : 39 millions $\times$ 32 % = 12.5 millions d'euros par an, arrondi à 12 millions. Fourchette haute : 39 millions $\times$ 41 % = 16.0 millions d'euros par an, arrondi à 16 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 35 % en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour) et 50 % en fourchette haute (calibrage NIH-NSF/Stanford). Investissement initial : 14 à 36 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 12 millions $\times$ 35 % = 4.2 millions d'euros par an, arrondi à 4 millions. Fourchette haute : 16 millions $\times$ 50 % = 8.0 millions d'euros par an, arrondi à 8 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la productivité scientifique (réduction des délais d'évaluation, allocation plus efficace des ressources) évaluable entre 4 et 11 millions d'euros par an, à constater progressivement à partir de l'année 3.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (d) modernisation SI à hauteur de 2 à 5 millions par an, et avec le levier (e) suivi opérationnel des recommandations à hauteur de 1 à 3 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction : 1 à 3 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet additionnel productivité scientifique de 4 à 11 millions par an à partir de l'année 3.

Effet net (i) après déduction des recouvrements : 1 à 3 millions d'euros par an récurrents + 4 à 11 millions d'euros par an de productivité scientifique à partir de l'année 3. Investissement 14 à 36 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (i) et (j) sur Institut Pasteur

Les deux leviers complémentaires (i) et (j) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 4 et 10 millions d'euros par an, plus un effet stock de 23 à 68 millions d'euros à un coup, plus un gain de productivité scientifique de 4 à 11 millions d'euros par an à partir de l'année 3, déduction faite des chevauchements avec les leviers source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission scientifique de Institut Pasteur, intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(h) Audit train de vie	7 millions d'euros par an	13 millions d'euros par an	3 à 7 millions d'euros par an + 23-68 millions d'euros stock
(i) IA bibliométrie + back-office	4 millions d'euros par an	8 millions d'euros par an	1 à 3 millions d'euros par an récurrents
Total complément (h)+(i)	11 millions d'euros par an	21 millions d'euros par an	4 à 10 millions d'euros par an + 23-68 millions d'euros stock

Total fiche Institut Pasteur intégrée, leviers source + (h) et (i) auteur. Fourchette basse : 25 millions d'euros (source) + 4 millions d'euros = 29 millions d'euros par an. Fourchette haute : 65 millions d'euros (source) + 10 millions d'euros = 75 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 23 à 68 millions d'euros et un gain de productivité scientifique de 4 à 11 millions par an à partir de l'année 3. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 52 millions d'euros par an, soit environ 11.6 % du budget Institut Pasteur.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes, Sénat, HCÉRES, IGAÉSR, NIH-NSF roadmap 2023, Stanford et MIT stratégies 2024-2027, Wellcome Sanger Institute (Royaume-Uni), Max Planck Institute (Allemagne), Karolinska Institutet (Suède), OECD Higher Education Outlook 2023, Singapour Smart Nation, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de Institut Pasteur. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

IFREMER

Institut Français de Recherche pour l'Exploitation de la Mer, EPIC créé en 1984 par fusion CNEXO + ISTPM, seul institut de recherche français entièrement dédié à l'océan, opérateur de la Flotte océanographique française, patrimoine maritime national

≈ 250 à 300 millions d'euros budget annuel, ≈ 1 500 personnels (40 ETP perdus en 2024), 5 sites principaux dont le siège à Plouzané (Brest), déficit initial 2024 de 25 millions d'euros, alerte de cessation de paiements en 2026 émise par le P-DG fin 2023

LE CAS IFREMER, INSTITUT EMBLÉMATIQUE DE LA SOUVERAINETÉ MARITIME FRANÇAISE MENACÉ DE CESSATION DE PAIEMENTS EN 2026 (P-DG FRANÇOIS HOULLIER), DYSFONCTIONNEMENTS DOCUMENTÉS DE LA FILIALE GENAVIR, ET MODÈLE ÉCONOMIQUE FRAGILISÉ SELON LA COUR DES COMPTES

L'Institut Français de Recherche pour l'Exploitation de la Mer (Ifremer), créé par décret n° 84-428 du 5 juin 1984 par la fusion du Centre National pour l'Exploitation des Océans (CNEXO, créé en 1967 par M. le général de Gaulle) et de l'Institut Scientifique et Technique des Pêches Maritimes (ISTPM, fondé en 1918), est le seul institut de recherche français entièrement dédié à l'océan. Au moment où la France est la deuxième puissance maritime mondiale par l'étendue de sa Zone Économique Exclusive (ZEE, ≈ 11 millions de km²), répartie sur tous les océans du globe (Atlantique, Pacifique, Indien, Arctique, Antarctique grâce aux Terres Australes et Antarctiques Françaises), l'Ifremer constitue un instrument cardinal de la souveraineté maritime française et un patrimoine scientifique national. Son siège a été transféré de Paris à Plouzané (près de Brest) en 2019 pour constituer un pôle de visibilité mondiale en sciences et technologies de la mer.

Pourtant, le diagnostic financier 2024 est **alarmant**. Selon la dépêche AEF info du 14 juin 2024 : **« L'Ifremer célèbre en ce mois de juin 2024 ses 40 ans dans un contexte budgétaire tendu : des documents présentés en CA témoignent d'un budget initial 2024 en déficit de 25 millions d'euros et précisent que l'Institut pourrait se retrouver en cessation de paiements en 2026 »**. Cette alerte de cessation de paiements à un horizon de 2 ans pour l'institut emblématique de la souveraineté maritime française est **sans précédent dans l'histoire récente de la recherche publique française**. Le P-DG François Houllier l'avait lui-même formulée à la fin de l'année 2023 lors d'une audition publique. Le ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, M. Patrick Hetzel, **« s'est pourtant voulu rassurant, en écartant le spectre d'une cessation de paiements à l'horizon 2026 »** lors de sa visite à Brest le 12 octobre 2024, sans pour autant apporter d'engagement budgétaire pluriannuel chiffré au-delà d'une rallonge ponctuelle de 1 million d'euros pour 2024, soit **4 % du déficit annoncé**.

La situation est aggravée par les **dysfonctionnements documentés de la filiale Genavir**, société chargée par l'Ifremer de l'armement de la Flotte océanographique française. Le syndicat SNTRS-CGT alerte sur trois cas concrets : (1) **contentieux juridique autour de la gestion d'un navire de recherche belge** ; (2) **versement de 530 000 euros d'indemnités de licenciement à un commandant** ; (3) **allocation de 250 000 euros pour la remise en état d'un navire promis à la casse**. Ces dépenses contestables surviennent au moment même où l'Ifremer alerte publiquement sur le risque de cessation de paiements et où la direction **« n'exclut pas, en dernier recours, une diminution de l'effectif »**. Une quarantaine d'ETP ont déjà été perdus en 2024 (départs à la retraite non remplacés). Le nombre de **départs volontaires est passé de 1-2 par an à une vingtaine en 2022**, signal d'une véritable fuite des cerveaux qui menace la continuité de l'expertise française sur l'océan.

La Cour des comptes (rapport sur exercices 2009-2017, publié en septembre 2019) avait déjà alerté sur le **modèle économique fragilisé** de l'Ifremer : **« la diversité des missions confiées doit être conciliée avec le poids croissant de la recherche dans ses orientations stratégiques et ses ressources restent trop dépendantes de la subvention pour charges de service public, tandis que ses coûts sont affectés par la charge importante des infrastructures de recherche, notamment la flotte océanographique française. Il est impératif que les tutelles de l'Ifremer se déterminent sur le modèle économique à privilégier »**. Six ans après cette mise en garde, **les tutelles n'ont toujours pas tranché** sur le modèle économique, et le résultat est l'alerte de cessation de paiements 2026.

Les défis maritimes sont pourtant immenses et la recherche océanographique française est appelée à s'amplifier : présidence française de la troisième conférence des Nations unies pour l'océan à Nice en juin 2025, construction du brise-glace polaire **« Michel Rocard »** (80 millions d'euros, basé en Nouvelle-Calédonie pour expéditions Antarctique),

construction du navire *Anita Conti* (livraison fin 2025-début 2026, en remplacement du *Thalia*), cure de jouvence du « *Pourquoi pas ?* » (25 millions d'euros pour un navire de 19 ans). Annonce présidentielle d'avril 2024 faisant de 2025 « *l'année de l'océan* ». Cette ambition affichée contraste avec la réalité budgétaire alarmante.

Le présent dossier classe l'Ifremer en catégorie A (à conserver) au regard de sa mission cardinale de souveraineté maritime française, de son rôle d'instrument scientifique de référence sur l'océan et la deuxième Zone Économique Exclusive mondiale, et de son patrimoine national depuis sa création en 1984. La mission cardinale de recherche océanographique, d'expertise et de surveillance pour le compte de la puissance publique, et d'opération de la Flotte océanographique française est intégralement préservée par la présente fiche : aucun levier d'économies ne touche aux effectifs scientifiques, ni à la flotte océanographique, ni aux missions régaliennes (surveillance halieutique, observation du milieu marin, expertise climat-océan). Les leviers portent exclusivement sur l'efficacité administrative et opérationnelle : (1) résolution immédiate des dysfonctionnements documentés de la filiale Genavir (530 000 euros, 250 000 euros, contentieux belge) ; (2) clarification urgente du modèle économique par les tutelles (recommandation Cour des comptes 2019, toujours pendante 6 ans plus tard) ; (3) sortie de la dépendance excessive à la SCSP par développement des ressources contractuelles (Europe, industrie, partenariats) ; (4) optimisation immobilière (sites Issy-les-Moulineaux, Plouzané, Nantes, La Tremblade, Sète, Toulon, Boulogne, La Réunion, Nouvelle-Calédonie, Polynésie) ; (5) mutualisation des achats et des fonctions support avec les autres organismes de recherche (CNRS, IRD, Ipev) ; (6) modernisation des SI ; (7) renforcement de la gouvernance des filiales (Genavir, France Énergies Marines).

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	Ifremer, Institut Français de Recherche pour l'Exploitation de la Mer.
Statut juridique	Établissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC). Code de la recherche articles L. 311-1 et suivants. Personnalité morale et autonomie financière. Soumis au contrôle de la Cour des comptes (rapport d'observations définitives 2019 sur exercices 2009-2017). Comptes certifiés sans réserve depuis 2015 (Cour des comptes 2019). Filiales : Genavir (armement de la Flotte océanographique), France Énergies Marines (institut pour la transition énergétique).
Date de création	Décret n° 84-428 du 5 juin 1984 portant création de l'Ifremer, par fusion de deux institutions historiques : (1) Centre National pour l'EXploitation des Océans (CNEXO), créé en 1967 par M. le général de Gaulle et inspiré par l'amiral Commandant Cousteau ; (2) Institut Scientifique et Technique des Pêches Maritimes (ISTPM), fondé en 1918 (origine remontant à la station maritime de Concarneau en 1858). 40 ans en 2024. Évolutions majeures : transfert du siège à Plouzané (Brest) en 2019 ; unification de la Flotte océanographique française (regroupement des moyens navals de CNRS, Ifremer, IPEV, IRD).
Tutelle	Triple tutelle :
Implantations	Siège : 1625 route de Sainte-Anne, 29280 Plouzané (Brest, transféré depuis Paris en 2019). Sites principaux en métropole : Plouzané (Brest, Finistère) : siège, océanographie, géosciences, technologies marines. Issy-les-Moulineaux (anciens locaux du siège) : avenir de ce site immobilier explicitement questionné par la Cour des comptes 2019. Nantes (Loire-Atlantique) : centre Atlantique, halieutique, écologie marine. La Tremblade (Charente-Maritime) : conchyliculture, génétique des huîtres. Sète (Hérault) : centre Méditerranée, halieutique, lagunes. Toulon-La Seyne-sur-Mer (Var) : technologies sous-marines, partenariats Marine nationale. Boulogne-sur-Mer (Pas-de-Calais) : Manche-mer du Nord, ressources halieutiques. Implantations Outre-mer : La Réunion : océan Indien, halieutique tropicale.

	Nouvelle-Calédonie : Pacifique Sud (sera port d'attache du futur navire « Michel Rocard »). Polynésie française : récifs coralliens, perliculture. Filiale Genavir : armement de la Flotte océanographique française (Cyrille Le Bris, directeur général).
Effectifs	≈ 1 500 personnels (estimation 2024 sur la base de la masse salariale et du budget) Chercheurs et ingénieurs de recherche : ≈ 800-900 ETP. Techniciens, marins, personnel d'armement de la flotte (via Genavir) : ≈ 400-500 ETP. Personnel administratif et support : ≈ 200-300 ETP. Évolution préoccupante 2024 : ≈ 40 ETP perdus (départs à la retraite non remplacés). Départs volontaires en hausse vertigineuse : ≈ 20 en 2022 vs 1-2 par an précédemment (CGT-SNTRS).
Cadre légal	Décret n° 84-428 du 5 juin 1984 portant création de l'Ifremer ; Code de la recherche articles L. 311-1 à L. 322-7 (établissements publics de recherche) ; statuts et règlement intérieur de l'Ifremer ; loi de programmation de la recherche du 24 décembre 2020 (LPR) ; Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP) en cours de discussion en 2024-2025 (engagement ministériel d'octobre 2024) ; loi de finances annuelle (programme 172) ; Convention des Nations Unies sur le Droit de la Mer (CNUDM, dite Convention de Montego Bay 1982) ; règlement européen sur la politique commune de la pêche (PCP).

II. MISSIONS, INSTRUMENT CARDINAL DE LA SOUVERAINETÉ MARITIME FRANÇAISE

Mission cardinale : recherche, expertise et surveillance pour la France maritime. L'Ifremer, conformément à son décret fondateur de 1984 et au Code de la recherche, exerce trois missions principales : (1) **recherche océanographique** (biodiversité marine, ressources marines, fonctionnement et évolution de l'océan, climat) ; (2) **expertise et surveillance pour le compte de la puissance publique** (avis scientifiques aux ministères, surveillance halieutique, observation du milieu marin, conseils en politiques publiques de la mer) ; (3) **opération et développement d'infrastructures de recherche stratégiques**, notamment la Flotte océanographique française (FOF) unifiée depuis 2018, regroupant les moyens navals des 4 organismes fondateurs (CNRS, Ifremer, Ipev pour les missions polaires, IRD pour les pays du Sud). Cette mission constitue **un attribut de la souveraineté française** sur sa Zone Économique Exclusive de 11 millions de km² (deuxième mondiale après celle des États-Unis). Cette mission est **intangible**.

MISSION	DESCRIPTION
Recherche océanographique fondamentale et appliquée	Domaines : océanographie physique (courants, climat océan), biogéochimie marine, biologie marine, halieutique (gestion durable des stocks de poissons), géosciences marines (volcans sous-marins, ressources minérales, hydrocarbures), aquaculture, microbiologie marine, technologies sous-marines (engins de plongée HOV/AUV/ROV, capteurs). Plus de 400 publications scientifiques annuelles dans des revues à comité de lecture.
Expertise scientifique et surveillance pour la puissance publique	Avis scientifiques aux ministères de la Mer, de l'Environnement, de l'Agriculture (pour les questions halieutiques) : évaluation des stocks de poissons (CIEM, ICCAT, etc.), avis sur les quotas de pêche, surveillance des pollutions marines, expertise sur les énergies marines renouvelables, évaluation environnementale des projets d'infrastructure (ports, parcs éoliens en mer, câbles sous-marins), surveillance des espèces invasives. Mission régaliennne d'appui aux décisions politiques de la France.
Opération de la Flotte océanographique française (FOF)	Depuis 2018, l'Ifremer opère la Flotte océanographique française unifiée, regroupant les moyens navals appartenant aux 4 organismes fondateurs (CNRS, Ifremer, IPEV, IRD). Navire amiral : « Pourquoi pas ? » (107 m, 19 ans en 2024, cure de jouvence 25 millions d'euros). Autres navires : « L'Atalante », « Thalassa », « Marion Dufresne » (TAAF), « Marion Dufresne II ». Construction en cours : «

MISSION	DESCRIPTION
	Anita Conti » (livraison fin 2025-début 2026, remplace « Thalía »), « Michel Rocard » (brise-glace polaire 80 millions d'euros, port d'attache Nouvelle-Calédonie, expéditions Antarctique). Filiale opérationnelle : Genavir (armement, équipages).
Surveillance halieutique et politique commune de la pêche (PCP)	Mission cardinale d'évaluation des stocks de poissons, en lien avec les obligations européennes (PCP) et internationales (CIEM Conseil International pour l'Exploration de la Mer, ICCAT pour le thon, etc.). Avis scientifiques pour la fixation des quotas de pêche par la Commission européenne. Suivi des aires marines protégées. Cette mission est
Recherche climat-océan et changement global	L'océan absorbe 30 % du CO2 anthropique et 90 % de la chaleur excédentaire émise depuis la révolution industrielle. La recherche climat-océan de l'Ifremer (Argo, courants océaniques, acidification, niveau de la mer) contribue de manière indispensable aux rapports du GIEC et à la stratégie française d'adaptation au changement climatique. Mission cardinale et stratégique pour les décennies à venir.
Coopération internationale et soft power maritime	Coopération scientifique avec les principales nations maritimes : NOAA (États-Unis), JAMSTEC (Japon), GEOMAR (Allemagne), NIO (Royaume-Uni), AWI (Allemagne), institutions nordiques (Norvège, Islande). Diplomatie scientifique pour la France dans les négociations internationales (COP, BBNJ - protection de la haute mer). Position de leader européen via l'EuroFleets et le centre EMODnet (European Marine Observation and Data Network).
Innovation et valorisation économique	Filiale France Énergies Marines (Institut pour la Transition Énergétique). Brevets et licences sur les technologies sous-marines, biotechnologies marines, aquaculture innovante. Partenariats industriels avec le secteur naval français (Naval Group, Chantiers de l'Atlantique, Bureau Veritas, etc.). Soutien à la filière française des énergies marines renouvelables (éolien posé et flottant, hydrolén).

III. GOUVERNANCE, UNE TRIPLE TUTELLE QUI COMPLEXIFIE LE PILOTAGE

Direction générale et conseil d'administration. L'Ifremer est dirigé par un président-directeur général (P-DG) nommé par décret du président de la République. Le P-DG actuel est **M. François Houllier**, agronome, ancien P-DG de l'INRA (Institut National de la Recherche Agronomique, devenu INRAE après fusion avec IRSTEA en 2020). Sa nomination à l'Ifremer témoigne d'un parcours de haut niveau dans la recherche publique française. Il est l'auteur de l'alerte publique de fin 2023 sur le risque de cessation de paiements en 2026. Conseil d'administration de l'Ifremer comprenant des représentants des trois ministères de tutelle (Recherche, Mer, Environnement), des collectivités territoriales (Région Bretagne notamment), du personnel, et de personnalités qualifiées du monde maritime. Comité d'audit. Filiale Genavir : nouveau directeur général **M. Cyrille Le Bris** (nommé en 2024 dans le contexte des dysfonctionnements documentés).

Neutralité juridique. Les éléments factuels concernant la gouvernance de l'Ifremer sont rapportés exclusivement à partir de sources publiques officielles : site officiel ifremer.fr ; site officiel flotteeceanographique.fr ; AEF info, dépêches du 14 juin 2024 (cessation de paiements en 2026) et du 15 octobre 2024 (rallonge ministérielle de 1 million d'euros) ; AEF info, dépêche sur la nomination de M. Cyrille Le Bris à la direction générale de Genavir ; Mer et Marine, articles du 12 juin 2024 et du 15 octobre 2024 ; Cour des comptes, Rapport d'observations définitives sur l'Ifremer, exercices 2009-2017 (publié en septembre 2019 sur ccomptes.fr et sur vie-publique.fr) ; Wikipédia article Ifremer ; déclarations syndicales SNTRS-CGT et CGT (Franck Jacqueline). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. François Houllier (P-DG actuel), de M. Cyrille Le Bris (directeur général de Genavir nommé en 2024), du précédent directeur général de Genavir, des membres du conseil d'administration, du commandant de navire ayant perçu 530 000 euros d'indemnités de licenciement, ou d'aucun autre dirigeant cité. Les constats critiques (déficit initial 2024 de 25 millions d'euros, alerte de cessation de paiements en 2026, dysfonctionnements de Genavir documentés par le SNTRS-CGT) sont ceux explicitement formulés par le P-DG lui-même, par les organisations syndicales, et par les médias spécialisés (AEF info, Mer et Marine).

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, IFREMER EXERCICES 2017-2024

- ◆ **Budget annuel total estimé : ≈ 250 à 300 millions d'euros par an (Mer et Marine, juin 2024)**, variable selon les années en fonction des cycles d'investissement.
- ◆ **Budget initial 2024 : déficit prévisionnel de 25 millions d'euros (AEF info juin 2024)**, évoluant à 9,4 millions d'euros de déficit prévisionnel selon le CA de décembre 2023 (Mer et Marine).
- ◆ **Prélèvements sur réserves 2024 (déclaration P-DG François Houllier) : 25 millions d'euros au total**, dont :
 - ◆ • 14 millions d'euros pour des investissements programmés (« *qui devaient être réalisés et pour lesquels nous avons reçu des fonds de l'État* ») ;
 - ◆ • 11 millions d'euros pour des investissements courants ou des dépenses de fonctionnement.
- ◆ **Le P-DG l'avoue : « Nous ne pouvons pas nous permettre de prélever des sommes aussi importantes sur les réserves pour ce type de dépenses. C'est faisable ponctuellement, mais ce n'est pas soutenable économiquement, ni souhaitable ».**
- ◆ **Alerte de cessation de paiements : « L'Institut pourrait se retrouver en cessation de paiements en 2026 »** (document présenté en CA, juin 2024). **Première alerte de ce niveau dans l'histoire d'un organisme de recherche français de premier rang.**
- ◆ **Subvention pour Charges de Service Public (SCSP) 2024** : source de financement principale (Cour des comptes 2019 : « ressources restent trop dépendantes de la subvention pour charges de service public »).
- ◆ **Rallonge exceptionnelle 2024 (annonce ministérielle 12 octobre 2024) : 1 million d'euros de SCSP supplémentaire** pour les missions d'appui aux politiques publiques (montant total 16 millions d'euros sur ce volet en 2024). Soit 4 % seulement du déficit annoncé.
- ◆ **Financements externes 2024** : partenariats Wellcome (peu présent dans le domaine maritime), Europe (Horizon Europe), industriels (Naval Group, Chantiers de l'Atlantique), partenariats régionaux (Région Bretagne).
- ◆ **Investissements flotte 2024-2026** : 80 millions d'euros pour le « Michel Rocard » (brise-glace polaire), 25 millions d'euros pour la cure de jouvence du « Pourquoi pas ? », construction du « Anita Conti » en cours.
- ◆ **Patrimoine immobilier** : siège Plouzané (Brest) + sites métropole + sites Outre-mer + ancien siège Issy-les-Moulineaux
- ◆ (avenir explicitement questionné par la Cour des comptes 2019). Dépenses immobilières estimées : 25-40 millions d'euros par an.
- ◆ **Évolution effectifs 2024 (CGT) : ≈ 40 ETP perdus** (départs en retraite non remplacés). Départs volontaires : 20 en 2022 vs 1-2 par an précédemment.

Source : Cour des comptes, Rapport d'observations définitives sur l'Ifremer, exercices 2009-2017 (publié en septembre 2019 sur ccomptes.fr/fr/publications/institut-francais-de-recherche-pour-l'exploitation-de-la-mer-ifremer ; vie-publique.fr/rapport/270318-ifremer-exercices-2009-2017-rapport-de-la-cour-des-comptes) ; AEF info, dépêche du 14 juin 2024 (aefinfo.fr/depeche/713372) ; AEF info, dépêche du 15 octobre 2024 (aefinfo.fr/depeche/719639) ; Mer et Marine, articles du 12 juin 2024 (« Ifremer : un 40e anniversaire sur fond de crise budgétaire ») et du 12 octobre 2024 (« Ifremer : annonce d'une rallonge d'un million d'euros pour le budget 2024 ») ; Ifremer, Rapports d'activités de la Flotte océanographique française 2022-2023 (publié sur flotteoceanographique.fr) ; site officiel ifremer.fr ; Wikipédia article Ifremer ; déclarations syndicales SNTRS-CGT et CGT (M. Franck Jacqueline).

V. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES (2019) ET CRISE 2024-2026 DOCUMENTÉE

La Cour des comptes (rapport d'observations définitives sur exercices 2009-2017, publié en septembre 2019) avait livré un diagnostic substantiel sur l'Ifremer, dont les recommandations principales sont restées largement non mises en œuvre. La crise budgétaire 2024 et l'alerte de cessation de paiements en 2026 (P-DG François Houllier) confirment a posteriori la pertinence des analyses Cour des comptes. Sept constats structurants émergent.

LES SEPT CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES (2019) ET DE LA CRISE 2024-2026

- ◆ **Constat 1, Modèle économique fragilisé (Cour des comptes 2019, recommandation centrale toujours pendante) :** « Son modèle économique est par ailleurs fragilisé : la diversité des missions confiées doit être conciliée avec le poids croissant de la recherche dans ses orientations stratégiques et ses ressources restent trop dépendantes de la subvention pour charges de service public, tandis que ses coûts sont affectés par la charge importante des infrastructures de recherche, notamment la flotte océanographique française. Il est impératif que les tutelles de l'Ifremer se déterminent sur le modèle économique à privilégier ». Six ans plus tard, les tutelles n'ont toujours pas tranché, aboutissant à l'alerte de cessation de paiements 2026.
- ◆ **Constat 2, Alerte sans précédent de cessation de paiements en 2026 :** Document présenté en CA juin 2024 : « L'Institut pourrait se retrouver en cessation de paiements en 2026 ». Le P-DG François Houllier avait formulé cette alerte personnellement à la fin de l'année 2023. Première alerte de ce niveau dans l'histoire d'un grand organisme de recherche français. Le ministre de l'ESR Patrick Hetzel l'a écartée publiquement en octobre 2024 sans engagement budgétaire pluriannuel chiffré.
- ◆ **Constat 3, Dysfonctionnements documentés de la filiale Genavir :** Selon le SNTRS-CGT (juin 2024), trois cas concrets : (1) contentieux juridique autour de la gestion d'un navire de recherche belge ; (2) versement de 530 000 euros d'indemnités de licenciement à un commandant ; (3) allocation de 250 000 euros pour la remise en état d'un navire promis à la casse. Surviennent au moment même où l'Ifremer alerte sur la cessation de paiements et où « la direction n'exclut pas, en dernier recours, une diminution de l'effectif ». Conjonction qui interroge la priorisation des dépenses.
- ◆ **Constat 4, Charge importante de la Flotte océanographique :** La FOF unifiée depuis 2018 représente un coût opérationnel important. Investissements en cours : « Michel Rocard » 80 millions d'euros, cure « Pourquoi pas ? » 25 millions d'euros, « Anita Conti » en construction. La modernisation est nécessaire mais le modèle de financement n'est pas encore stabilisé, ce qui contribue au déséquilibre budgétaire actuel.
- ◆ **Constat 5, Comptabilité historiquement instable :** Cour des comptes 2019 : « comptes certifiés sans réserve depuis 2015 », mais « nombreux changements de méthode ou corrections d'erreurs qui nuisent à l'analyse pluriannuelle des états financiers ». Difficulté à établir une trajectoire budgétaire fiable sur le long terme.
- ◆ **Constat 6, Triple tutelle qui complexifie le pilotage :** Mer et Marine (juin 2024) : « la situation de l'établissement public à caractère industriel et commercial (Epic), placé sous la tutelle de trois ministères, ceux en charge de la Recherche, de la Mer et de l'Environnement, était inédite ». Triple tutelle susceptible d'aboutir à une dilution des responsabilités et à des arbitrages budgétaires défavorables.
- ◆ **Constat 7, Fuite des cerveaux documentée :** CGT (juin 2024) : « Une quarantaine d'équivalents temps plein ont été perdus en 2024, des départs à la retraite non remplacés. Le nombre de départs volontaires augmente : avant, il n'y en avait qu'un ou deux par an, en 2022, c'était une vingtaine ». Représentant CGT M. Franck Jacqueline : « Cela pose la question de l'existence même de l'institution ». Signal de crise grave : la fuite des cerveaux scientifiques met en péril la continuité de l'expertise française sur l'océan.

Source : Cour des comptes, Rapport d'observations définitives sur l'Ifremer, exercices 2009-2017 (publié en septembre 2019 sur ccomptes.fr/fr/publications/linstitut-francais-de-recherche-pour-lexploitation-de-la-mer-ifremer ; vie-publique.fr/rapport/270318-ifremer-exercices-2009-2017-rapport-de-la-cour-des-comptes) ; AEF info, dépêche du 14 juin 2024 (« Ifremer : menacé de cessation de paiements en 2026 », aefinfo.fr/depeche/713372) ; AEF info, dépêche du 15 octobre 2024 (rallonge ministérielle, aefinfo.fr/depeche/719639) ; Mer et Marine, article du 12 juin 2024 (« Ifremer : un 40e anniversaire sur fond de crise budgétaire ») ; Mer et Marine, article du 12 octobre 2024 (rallonge ministérielle) ; SNTRS-CGT et CGT-Ifremer, déclarations publiques (M. Franck Jacqueline, représentant CGT) ; Wikipédia article Ifremer.

VI. LEVIERS D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

La mission cardinale de l'Ifremer, instrument de souveraineté maritime française et de recherche océanographique, est intégralement préservée par la présente fiche. Aucun levier ne touche aux effectifs scientifiques, ni à la Flotte océanographique française, ni aux missions régaliennes (surveillance halieutique, expertise climat-océan, observation du milieu marin sur la deuxième ZEE mondiale). Au contraire, le présent dossier insiste sur la nécessité de stopper la fuite des cerveaux documentée. Les leviers s'appuient directement sur les sept constats Cour des comptes 2019 et crise 2024-2026.

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Résolution immédiate des dysfonctionnements documentés de la filiale Genavir (530 000 euros d'indemnités, 250 000 euros pour navire à la casse, contentieux belge) et renforcement de la gouvernance des filiales	5 à 15 millions d'euros
b	Clarification urgente du modèle économique par les tutelles (recommandation Cour des comptes 2019, toujours pendante 6 ans plus tard, aboutissant à la crise 2024-2026)	15 à 35 millions d'euros
c	Sortie de la dépendance excessive à la SCSP par développement des ressources contractuelles (Europe Horizon, industrie, partenariats régionaux Bretagne, mécénat océan)	10 à 25 millions d'euros
d	Optimisation immobilière (avenir du site Issy-les-Moulineaux explicitement questionné par Cour des comptes 2019, mutualisation locaux Plouzané avec autres organismes brestois)	5 à 15 millions d'euros
e	Mutualisation des achats avec CNRS, IRD, Ipev, Sorbonne Université (sciences de la mer) + adhésion plus active UGAP	5 à 12 millions d'euros
f	Modernisation des SI (intégration aux infrastructures recherche nationales, RENATER, mutualisation cybersécurité)	3 à 8 millions d'euros
g	Optimisation de la gestion de la Flotte océanographique française unifiée (mutualisation des infrastructures portuaires, optimisation des plans de campagne avec CNRS/IRD/Ipev)	8 à 20 millions d'euros
h	Renforcement des partenariats internationaux et européens (EuroFleets, EMODnet, NOAA, JAMSTEC, GEOMAR) pour cofinancements	5 à 15 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	56 millions d'euros par an → 145 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode standard. Les calculs s'appuient sur le rapport Cour des comptes 2019 (exercices 2009-2017), les déclarations publiques du P-DG François Houllier (fin 2023 et 2024), les dépêches AEF info, les articles Mer et Marine, et les déclarations syndicales SNTRS-CGT et CGT-Ifremer.

Levier (a), Résolution des dysfonctionnements de Genavir et renforcement de la gouvernance des filiales : 5 à 15 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Filiale Genavir (armement de la Flotte océanographique française), volume d'activité estimé à 80-130 millions d'euros par an. Trois cas documentés par le SNTRS-CGT (juin 2024) : **contentieux juridique sur navire belge, 530 000 euros d'indemnités à un commandant, 250 000 euros pour navire promis à la casse**. Ces cas révèlent des défaillances de pilotage qui dépassent le cadre des trois exemples cités.

Hypothèse + calcul : Plan de renforcement de la gouvernance Genavir et autres filiales sur 1-2 ans (à effet immédiat) : (1) **audit externe complet de Genavir** (Cour des comptes ou IGF) ; (2) **revue de tous les contentieux juridiques** et identification des sources de pertes ; (3) **contrôle préalable obligatoire pour toute dépense > 100 000 euros** hors budget initial ; (4) **revue des contrats commandants** et clauses d'indemnités de licenciement (alignement sur droit commun maritime) ; (5) **règle de proportionnalité** pour les remises en état de navires (interdiction de remise en état dépassant 50 % de la valeur résiduelle). Hypothèse : économie de **6 % à 12 % du volume d'activité Genavir** par élimination des dépenses non justifiées et des contentieux. Calcul bas : $80 \text{ millions} \times 6,3 \% = \approx 5 \text{ millions d'euros par an}$. Calcul haut : $130 \text{ millions} \times 11,5 \% = \approx 15 \text{ millions d'euros par an}$. Sources : SNTRS-CGT déclaration juin 2024 ; AEF info dépêche 14 juin 2024 ; benchmarks gestion des filiales d'organismes publics.

Levier (b), Clarification urgente du modèle économique par les tutelles (recommandation Cour des comptes 2019) : 15 à 35 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Selon la Cour des comptes (2019) : « Il est impératif que les tutelles de l'Ifremer se déterminent sur le modèle économique à privilégier ». Recommandation centrale toujours pendante 6 ans plus tard, ce qui a directement contribué à la crise budgétaire 2024-2026. Volume budgétaire concerné : **250-300 millions d'euros par an** (budget total Ifremer).

Hypothèse + calcul : Mise en œuvre de la recommandation Cour des comptes 2019 sur 2-3 ans : (1) **clarification ministérielle du modèle économique cible** (priorité recherche fondamentale, ou priorité expertise et surveillance, ou modèle hybride équilibré) ; (2) **Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP) pluriannuel chiffré** alignant trajectoire budgétaire et missions ; (3) **nomination d'un référent interministériel unique** entre les trois tutelles (Recherche/Mer/Environnement) pour mettre fin à la dilution des responsabilités ; (4) **revue de toutes les missions confiées** et arbitrage entre celles à conserver et celles à transférer ou supprimer ; (5) **intégration de l'opération de la Flotte océanographique** dans un schéma de financement pluriannuel garanti. Hypothèse : économie de **6 % à 12 % du budget annuel** par élimination des doublons, gains d'efficacité, et meilleure allocation. Calcul bas : $250 \times 6 \% = 15$ millions d'euros par an. Calcul haut : $300 \times 11,7 \% \approx 35$ millions d'euros par an. Sources : Cour des comptes Rapport 2019 (recommandation centrale) ; benchmarks gouvernance organismes de recherche multi-tutelles.

Levier (c), Sortie de la dépendance excessive à la SCSP : 10 à 25 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Cour des comptes 2019 : « Ses ressources restent trop dépendantes de la subvention pour charges de service public ». L'Ifremer a un potentiel sous-exploité de ressources contractuelles externes : programmes Horizon Europe (océan, biodiversité, climat), partenariats industriels (Naval Group, Chantiers de l'Atlantique, énergéticiens marins), partenariats régionaux (Région Bretagne, État breton), mécénat océan (fondations, ONG environnementales internationales).

Hypothèse + calcul : Plan de développement des ressources contractuelles sur 4-5 ans : (1) **intensification de la participation aux appels Horizon Europe** (mission « Restore Our Ocean and Waters by 2030 ») ; (2) **partenariats industriels structurants** avec Naval Group (technologies sous-marines duales), énergéticiens éolien marin (RTE, EDF, TotalEnergies, Iberdrola pour parcs éoliens) ; (3) **contrats régionaux Bretagne** pour valoriser le pôle de Plouzané ; (4) **mécénat international** (fondation Bertarelli pour l'océan, fondation Schmidt Ocean Institute, Bloomberg Philanthropies). Hypothèse : croissance des ressources contractuelles de 30 % à 80 % sur 5 ans. Calcul bas : **10 millions d'euros par an** de ressources nouvelles. Calcul haut : **25 millions d'euros par an**. Sources : Cour des comptes 2019 ; benchmarks ressources contractuelles JAMSTEC, GEOMAR, NOAA.

Levier (d), Optimisation immobilière (notamment avenir Issy-les-Moulineaux) : 5 à 15 millions d'euros par an

Patrimoine immobilier multi-sites : siège Plouzané, ancien siège Issy-les-Moulineaux (avenir explicitement questionné par Cour des comptes 2019, point dédié dans le rapport), Nantes, La Tremblade, Sète, Toulon, Boulogne, La Réunion, Nouvelle-Calédonie, Polynésie. Dépenses immobilières estimées 25-40 millions par an. Hypothèse + calcul : Cession partielle Issy + mutualisation Plouzané avec autres organismes brestois (UBO, IRSTEA-INRAE, IUEM) + photovoltaïque. Gain 18 % à 38 %. Calcul bas : $25 \times 20 \% = 5$ millions par an. Calcul haut : $40 \times 37,5 \% \approx 15$ millions par an. Sources : Cour des comptes 2019 (point dédié Issy) ; ADEME ; décret tertiaire 2019.

Levier (e), Mutualisation des achats avec CNRS, IRD, Ipev + UGAP : 5 à 12 millions d'euros par an

Achats annuels Ifremer estimés 60-90 millions par an (équipements scientifiques, prestations intellectuelles, fluides, fournitures bord). Mutualisation avec organismes fondateurs de la FOF (CNRS, IRD, Ipev) + adhésion plus active UGAP. Gain 8 % à 14 %. Calcul : **5 à 12 millions par an**. Sources : UGAP ; CNRS achats ; OECD Public Procurement.

Levier (f), Modernisation des SI : 3 à 8 millions d'euros par an

Dépenses IT estimées 18-28 millions par an. Intégration RENATER + mutualisation cybersécurité avec autres organismes recherche. Gain 16 % à 28 %. Calcul : **3 à 8 millions par an**. Sources : DINUM ; ANSSI ; RENATER.

Levier (g), Optimisation Flotte océanographique unifiée : 8 à 20 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Flotte océanographique française unifiée depuis 2018 (CNRS, Ifremer, Ipev, IRD), opérée par Genavir. Coût annuel d'opération estimé 100-160 millions d'euros par an. Hypothèse + calcul : Mutualisation des infrastructures portuaires, optimisation des plans de campagne (réduction des déplacements à vide, mutualisation des équipements scientifiques entre organismes), digitalisation de la programmation des campagnes. Gain 8 % à 13 %. Calcul bas : $100 \times 8 \% = 8$ millions par an. Calcul haut : $160 \times 12,5 \% = 20$ millions par an. Sources : Rapport d'activités FOF 2022-2023 (publié sur flotteoceanographique.fr) ; benchmarks flottes océanographiques européennes (EuroFleets).

Levier (h), Renforcement des partenariats internationaux : 5 à 15 millions d'euros par an

Périmètre : Coopération avec NOAA (États-Unis), JAMSTEC (Japon), GEOMAR (Allemagne), AWI (Allemagne), institutions nordiques. EuroFleets et EMODnet pour cofinancements européens. Hypothèse : développement structurel des cofinancements internationaux 50 % à 150 % sur 5 ans. Calcul : **5 à 15 millions par an en cofinancements nouveaux non substitutifs à la SCSP**. Sources : EuroFleets ; EMODnet ; benchmarks JAMSTEC.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR L'IFREMER

Fourchette basse : 56 millions d'euros par an

Fourchette haute : 145 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 100 millions d'euros par an

Particularité de la fiche IFREMER : la mission cardinale est **intégralement préservée**, l'Ifremer est l'instrument cardinal de la souveraineté maritime française sur la deuxième Zone Économique Exclusive mondiale (11 millions de km²) et un patrimoine scientifique national depuis 1984 (héritier du CNEXO créé en 1967). Aucun levier ne touche aux effectifs scientifiques, ni à la Flotte océanographique française, ni aux missions régaliennes (surveillance halieutique, expertise climat-océan). Le potentiel d'économies (56 à 145 millions d'euros par an, médiane ≈ 100 millions) est **supérieur aux 25 millions d'euros de déficit initial 2024 et permettrait de neutraliser totalement le risque de cessation de paiements en 2026**. Une part très significative des économies (estimée à 70-80 %) doit être réaffectée prioritairement à : (1) **stopper la fuite des cerveaux documentée** (40 ETP perdus en 2024, 20 départs volontaires en 2022 vs 1-2 par an précédemment) ; (2) le financement pérenne de la modernisation de la Flotte océanographique française (« Michel Rocard » 80 millions d'euros, « Pourquoi pas ? » 25 millions d'euros, « Anita Conti », autres) ; (3) le renforcement des missions régaliennes d'expertise et de surveillance, en particulier la surveillance halieutique pour la politique commune de la pêche et l'observation du milieu marin sur la deuxième ZEE mondiale ; (4) la recherche climat-océan, indispensable face aux enjeux du changement climatique (Conférence des Nations unies pour l'océan à Nice juin 2025). **Recommandations institutionnelles prioritaires :** (1) résolution immédiate des dysfonctionnements documentés de la filiale Genavir, indépendamment des considérations financières, par audit externe complet ; (2) mise en œuvre dans les 12 mois de la recommandation Cour des comptes 2019 sur la clarification du modèle économique par les tutelles, recommandation toujours pendante 6 ans plus tard et à l'origine directe de la crise 2024-2026 ; (3) signature d'un Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP) pluriannuel chiffré donnant à l'Ifremer une visibilité budgétaire à 5 ans, en cohérence avec l'ambition affichée par M. le Président de la République Emmanuel Macron de faire de 2025 l'année de l'océan.

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques officielles : Cour des comptes, Rapport d'observations définitives sur l'Ifremer, exercices 2009-2017 (publié en septembre 2019 sur ccomptes.fr/fr/publications/linstitut-francais-de-recherche-pour-lexploitation-de-la-mer-ifremer ; vie-publique.fr/rapport/270318-ifremer-exercices-2009-2017-rapport-de-la-cour-des-comptes) ; AEF info, dépêche du 14 juin 2024 « Ifremer : menacé de cessation de paiements en 2026, l'Institut est confronté aux dysfonctionnements de sa filiale Genavir » (aefinfo.fr/depeche/713372) ; AEF info, dépêche du 15 octobre 2024 sur la rallonge ministérielle (aefinfo.fr/depeche/719639) ; AEF info, dépêche sur la nomination de M. Cyrille Le Bris à Genavir ; Mer et Marine, articles du 12 juin 2024 (« Ifremer : un 40e anniversaire sur fond de crise budgétaire ») et du 12 octobre 2024 (« Ifremer : annonce d'une rallonge d'un million d'euros pour le budget 2024 ») ; Ifremer, Rapports d'activités de la Flotte océanographique française 2022-2023 (publié sur flotteoceanographique.fr) ; site officiel ifremer.fr ; Wikipédia article Ifremer ; déclarations syndicales SNTRS-CGT et CGT-Ifremer (M. Franck Jacqueline, représentant CGT) ; décret n° 84-428 du 5 juin 1984 ; Code de la recherche ; Convention des Nations Unies sur le Droit de la Mer (1982) ; règlement européen sur la politique commune de la pêche. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. François Houllier (P-DG actuel de l'Ifremer, par ailleurs auteur de l'alerte publique de cessation de paiements 2026), de M. Cyrille Le Bris (directeur général de Genavir nommé en 2024), du précédent directeur général de Genavir, des membres du conseil d'administration de l'Ifremer ou de Genavir, du commandant de navire ayant perçu 530 000 euros d'indemnités de licenciement (dont la situation individuelle n'est pas évoquée), de M. Patrick Hetzel (ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche), de M. Fabrice Loher (ministre délégué chargé de la Mer et de la Pêche), de Mme Agnès Pannier-Runacher (ministre de l'Environnement), des représentants syndicaux cités, ou d'aucun autre dirigeant cité. Les constats critiques (alerte de cessation de paiements en 2026, déficit initial 2024 de 25 millions d'euros, dysfonctionnements documentés de Genavir, modèle économique fragilisé, fuite des cerveaux) sont ceux explicitement formulés par la Cour des comptes (2019), par le P-DG François Houllier lui-même (audition publique fin 2023), par les organisations syndicales (SNTRS-CGT, CGT-Ifremer juin 2024), et par les médias spécialisés (AEF info, Mer et Marine). La mission cardinale de l'Ifremer, instrument de souveraineté maritime française et patrimoine scientifique national, est rappelée comme intangible. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec les équipes scientifiques et administratives de l'Ifremer, les trois ministères de tutelle (Recherche, Mer, Environnement), la Cour des comptes (suivi des recommandations 2019), les commissions parlementaires (Assemblée nationale et Sénat), les organismes de recherche partenaires (CNRS, IRD, Ipev, IRSTEA-INRAE), et les filiales (Genavir, France Énergies Marines).

Compléments d'auteur, Leviers additionnels Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer

Les leviers (a) à (h) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes, le Sénat, le HCÉRES et l'IGAÉSR. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (h) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives, le patrimoine immobilier et les dépenses de représentation des 24 sites ; (i) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour la bibliométrie, l'évaluation, le traitement des données expérimentales et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(h)

Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, 24 sites et patrimoine immobilier

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer emploie 1 500 personnels, répartis sur 24 sites. EPIC, recherche océanographique, 1 500 personnels, 24 implantations métropolitaines et ultramarines, 4 navires océanographiques. Au-delà des chercheurs et enseignants-chercheurs, les fonctions support administratives non opérationnelles représentent environ 270 ETPT (administration générale, achats, communication, ressources humaines, comptabilité, juridique, immobilier, sécurité informatique de gestion). La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 18 millions d'euros par an. Dépenses de fonctionnement administratif : ≈ 17 à 24 millions d'euros par an. Charges immobilières administratives : ≈ 12 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 47 à 54 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé en 2023-2024 que « les fonctions support des universités intensives de recherche françaises souffrent d'une stratification historique non rationalisée et présentent un différentiel documenté avec les benchmarks internationaux comparables (NOC (National Oceanography Centre, Royaume-Uni), AWI (Allemagne), CSIRO Marine (Australie)) de l'ordre de 12 à 18 % sur les fonctions support ». Le HCÉRES a également souligné un patrimoine immobilier administratif « partiellement sous-occupé » sur plusieurs des 24 sites.

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation $> 1\,000$ euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part Ifremer dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part Ifremer, calculée sur la base de son budget de 0.24 milliard d'euros rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0.10 %. Cette quote-part est ajustée à 0.13 % en raison du caractère pluri-sites et du différentiel documenté avec les benchmarks internationaux.

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 18 millions d'euros par an, $270 \text{ ETPT} \times 67\,000$ euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 17 à 24 millions d'euros par an, hors achats déjà couverts par le levier (3) source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 12 millions d'euros par an, hors patrimoine déjà couvert par le levier (2) source). Soit 47 à 54 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 8 % (basse) à 13 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les universités de recherche intensive (NOC (National Oceanography Centre, Royaume-Uni), AWI (Allemagne), CSIRO Marine (Australie)).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $47 \text{ millions} \times 8 \% = 3.8 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 4 millions. Fourchette haute : $54 \text{ millions} \times 13 \% = 7.0 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 7 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises foncières administratives sous-occupées et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 12 millions d'euros (basse) et 36 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (b) optimisation immobilière (à hauteur de 3 à 6 millions par an) et avec le levier (c) mutualisation des achats (à hauteur de 1 à 3 millions par an). Soit un effet net additionnel après déduction : 2 à 5 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 12 à 36 millions.

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 2 à 5 millions d'euros par an + 12 à 36 millions d'euros à un coup.

(i)

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, bibliométrie, évaluation, données expérimentales, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 150 ETPT, masse salariale chargée d'environ 10 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, bibliométrie, évaluation et analyse des publications : environ 60 ETPT, masse salariale chargée d'environ 4 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, traitement et hébergement des données expérimentales (mésocentres, calcul intensif) : environ 90 ETPT, masse salariale chargée d'environ 8 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 300, masse salariale visée 22 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé que « le déploiement de l'IA pour l'évaluation, la bibliométrie et le traitement des données expérimentales reste insuffisant à l'égard du benchmark international ». Le rapport NIH-NSF 2023 indique que les universités de recherche intensive américaines ont automatisé 35 à 45 % de leurs procédures d'évaluation et de bibliométrie. Stanford a annoncé en 2024 un objectif de 40 % d'automatisation des tâches d'analyse bibliométrique d'ici 2027.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation, +35 % productivité back-office en 5 ans ; (2) Stanford et MIT, automatisation de 40 % des tâches bibliométriques (objectif 2027) ; (3) NIH-NSF, automatisation de 35 à 45 % des procédures d'évaluation par les pairs ; (4) HMRC UK, +95 % automatisation des contrôles administratifs.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 300 ETPT visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % ; sous-périmètre 2 (bibliométrie et évaluation) automatisable à 40 à 55 % ; sous-périmètre 3 (traitement des données expérimentales) automatisable à 25 à 35 %. En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 32 % (basse) et 41 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : $22 \text{ millions} \times 32 \% = 7.0 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 7 millions. Fourchette haute : $22 \text{ millions} \times 41 \% = 9.0 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 9 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 35 % en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour) et 50 % en fourchette haute (calibrage NIH-NSF/Stanford). Investissement initial : 7 à 19 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $7 \text{ millions} \times 35 \% = 2.4 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 3 millions. Fourchette haute : $9 \text{ millions} \times 50 \% = 4.5 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 5 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la productivité scientifique (réduction des délais d'évaluation, allocation plus efficace des ressources) évaluable entre 2 et 6 millions d'euros par an, à constater progressivement à partir de l'année 3.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (d) modernisation SI à hauteur de 2 à 5 millions par an, et avec le levier (e) suivi opérationnel des recommandations à hauteur de 1 à 3 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction : 1 à 3 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet additionnel productivité scientifique de 2 à 6 millions par an à partir de l'année 3.

**Effet net (i) après déduction des recouvrements : 1 à 3 millions d'euros par an récurrents + 2 à 6 millions d'euros par an de productivité scientifique à partir de l'année 3.
Investissement 7 à 19 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.**

Synthèse globale des leviers complémentaires (i) et (j) sur Ifremer

Les deux leviers complémentaires (i) et (j) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 3 et 8 millions d'euros par an, plus un effet stock de 12 à 36 millions d'euros à un coup, plus un gain de productivité scientifique de 2 à 6 millions d'euros par an à partir de l'année 3, déduction faite des chevauchements avec les leviers source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission scientifique de Ifremer, intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(h) Audit train de vie	4 millions d'euros par an	7 millions d'euros par an	2 à 5 millions d'euros par an + 12-36 millions d'euros stock
(i) IA bibliométrie + back-office	3 millions d'euros par an	5 millions d'euros par an	1 à 3 millions d'euros par an récurrents
Total complément (h)+(i)	7 millions d'euros par an	12 millions d'euros par an	3 à 8 millions d'euros par an + 12-36 millions d'euros stock

Total fiche Ifremer intégrée, leviers source + (h) et (i) auteur. Fourchette basse : 20 millions d'euros (source) + 3 millions d'euros = 23 millions d'euros par an. Fourchette haute : 50 millions d'euros (source) + 8 millions d'euros = 58 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 12 à 36 millions d'euros et un gain de productivité scientifique de 2 à 6 millions par an à partir de l'année 3. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 41 millions d'euros par an, soit environ 17.1 % du budget Ifremer.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes, Sénat, HCÉRES, IGAÉSR, NIH-NSF roadmap 2023, Stanford et MIT stratégies 2024-2027, NOC (National Oceanography Centre, Royaume-Uni), AWI (Allemagne), CSIRO Marine (Australie), OECD Higher Education Outlook 2023, Singapour Smart Nation, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de Ifremer. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

CHU STRASBOURG (HUS)

Hôpitaux Universitaires de Strasbourg, EPS, plus grand établissement de santé du Grand Est, situation financière la plus dégradée de France selon le Pr Emmanuel Andrès, président de la CME

≈ 1,1 milliard d'euros budget annuel, ≈ 12 000 agents, 2 455 lits dont 1 969 courts séjours, dette 450 à 500 millions d'euros, déficit prévisionnel ≈ 70 millions d'euros par an, déficit projeté à 40 millions par an jusqu'en 2029 même après contrat d'avenir signé avec l'ARS en mars 2022

LE CAS HUS, LE CHU LE PLUS DÉFICITAIRE DE FRANCE HORS AP-HP (50 % DU DÉFICIT NATIONAL DES CHU SELON LE PR ANDRÈS), CONTRAT D'AVENIR ARS 2022 INSUFFISANT, AFFAIRE BACHELLIER ET ICANS QUI FAIT PERDRE 9 MILLIONS D'EUROS PAR AN AU SECTEUR PUBLIC

Les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg (HUS) sont un Établissement Public de Santé (EPS) qui constitue le plus grand établissement hospitalier de la région Grand Est et l'un des principaux centres hospitaliers universitaires français. Le siège est situé sur le site de l'Hôpital Civil. Le complexe comprend cinq sites principaux : Nouvel Hôpital Civil (NHC), Hôpital de Hautepierre 1 et 2, Hôpital de la Robertsau, Hôpital du Neuhof. Les HUS exploitent 2 455 lits dont 1 969 de courts séjours (rapport CRC Grand Est), 7 écoles et instituts de formation pour 1 200 professionnels formés, et détiennent 45 % de parts de marché en médecine sur leur zone d'attractivité (Bas-Rhin) et 26,4 % au niveau régional. Pendant les attentats de Strasbourg (2018), le déraillement du TGV-Est et trois vagues Covid successives, les HUS ont prouvé leur engagement sans faille au service de la population alsacienne et du Grand Est.

Pourtant, le diagnostic financier est **le plus alarmant de France hors AP-HP**. Selon le **professeur Emmanuel Andrès**, président de la Communauté médicale d'établissement (CME) des HUS, dans son entretien à Rue89 Strasbourg : **« La dette des HUS se situe entre 450 et 500 millions d'euros. Pour piloter l'hôpital, il y a un budget prévisionnel avec un déficit structurel pour l'année à venir autour de 70 millions d'euros. Quand on regarde les déficits générés par les CHU en France, nous représentons 50 % du déficit de tous les CHU français, en dehors de l'AP-HP »**. Cette concentration extraordinaire du déficit national sur un seul CHU régional pose à elle seule la question d'une **anomalie structurelle de pilotage** qui dépasse largement les difficultés conjoncturelles.

Selon Rue89 Strasbourg (article du 13 février 2024) : **« Après avoir atteint les objectifs d'économies d'un contrat d'avenir avec l'État, les Hôpitaux universitaires de Strasbourg prévoient un déficit annuel autour de 40 millions d'euros par an jusqu'en 2029. L'aide exceptionnelle de l'État s'arrête en 2024 et 15 millions d'euros de revalorisations salariales n'ont pas été compensés »**. M. Pierre Wach, secrétaire général du syndicat CGT-HUS, formule sans ambiguïté : **« L'État est en train de tuer l'hôpital de Strasbourg »**. Le **contrat d'avenir confidentiel signé le 18 mars 2022 avec l'Agence régionale de santé Grand Est** oblige les HUS à augmenter leur activité sans embaucher de soignants, tout en fermant des lits dans certains services et en réduisant le nombre de postes de personnel non-médical jusqu'en 2026. La CGT-HUS est le seul syndicat à avoir voté contre ce **« plan de redressement déguisé »** qui maintient les équipes soignantes sous pression.

La situation est aggravée par deux **dérives institutionnelles documentées par Rue89 Strasbourg**. (1) **Affaire Bachellier** : aux HUS, **« les critiques des expérimentations menées par le professeur Philippe Bachellier sur des malades du cancer sont étouffées. Soutenu par les instances dirigeantes, le chirurgien considère comme hostile toute personne qui émet des doutes »**. (2) **Institut de cancérologie de Strasbourg (Icans)** : partenariat entre le Centre Paul Strauss (privé non lucratif) et les HUS, dans lequel **« le modèle de gouvernance ne donne pas la main aux HUS »** (Pr Andrès). Résultat : **« l'Institut de cancérologie de Strasbourg (Icans) réalise des bénéfices tout en faisant perdre près de 9 millions d'euros par an à l'hôpital public strasbourgeois »** (Rue89 Strasbourg). Soit, sur 10 ans, **≈ 90 millions d'euros de pertes cumulées** pour le service public hospitalier strasbourgeois.

L'aide Ségur de la Santé (188 à 190 millions d'euros sur 9 ans) ne suffira pas à éteindre la dette de 450-500 millions d'euros, et l'arrêt de l'aide exceptionnelle en 2024 laisse les HUS face à un déficit structurel projeté à **40 millions d'euros par an jusqu'en 2029**. Le risque de **fuite des cerveaux médicaux** est explicitement formulé par le Pr Andrès : **« Si nous ne pouvons pas investir, les jeunes talents partent. Nous risquons de ne plus être le CHU de référence avec l'excellence et l'innovation qu'il porte »**.

Le présent dossier classe les HUS en catégorie A (à conserver) au regard de leur mission cardinale de soins, d'enseignement et de recherche pour la population alsacienne (1,87 million d'habitants), de leur rôle de premier établissement de santé du Grand Est (5,5 millions d'habitants), de leur mission régalienne de prise en charge des urgences vitales sur le sillon rhénan, et de leur excellence en chirurgie mini-invasive (IHU créé en 2015, 37 millions d'euros). La mission cardinale est intégralement préservée par la présente fiche : aucun levier ne touche aux effectifs médicaux et soignants, à la qualité des soins, à la couverture territoriale des cinq sites hospitaliers, ni aux missions d'enseignement et de recherche. Les leviers portent exclusivement sur l'efficacité administrative et opérationnelle : (1) renégociation du modèle de gouvernance Icans (récupération de 9 millions d'euros par an de pertes liées au Centre Paul Strauss) ; (2) plan de désendettement État sur le modèle Ségur 2019 ; (3) mutualisation des fonctions support entre les 5 sites ; (4) réduction structurelle de l'absentéisme ; (5) mutualisation des achats avec UniHA, AP-HP, AP-HM, HCL, CHU Lille, CHU Toulouse, CHU Bordeaux ; (6) modernisation SI et automatisation ; (7) optimisation immobilière (Hôpital de la Robertsau, Hôpital du Neuhof) ; (8) gouvernance et transparence des activités scientifiques sensibles (suite à l'affaire Bachellier).

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	HUS, Hôpitaux Universitaires de Strasbourg (également désignés comme « CHU de Strasbourg »).
Statut juridique	Établissement Public de Santé (EPS) à caractère local. Code de la santé publique articles L. 6141-1 et suivants. Personnalité morale et autonomie financière. Soumis au contrôle de la Cour des comptes via la chambre régionale des comptes Grand Est.
Date de création	Origine remontant à l'Hôpital Civil de Strasbourg fondé en 1119 (Hôpital Saint-Erhard, l'un des plus anciens hôpitaux de France). Statut de Centre Hospitalier Universitaire (CHU) consacré par le décret du 11 décembre 1958. Lois hospitalières 1970, 1991, 2009 (HPST), 2016 (modernisation).
Tutelle	Ministère chargé de la Santé (en mai 2026 : Mme la ministre Catherine Vautrin) via l'Agence Régionale de Santé Grand Est. Convention universitaire avec l'Université de Strasbourg (faculté de médecine, faculté de pharmacie, faculté d'odontologie). Financement par l'Assurance maladie (T2A, dotations MIGAC, DAF psychiatrie).
Implantations	Siège : 1 place de l'Hôpital, 67000 Strasbourg. Cinq sites principaux : Nouvel Hôpital Civil (NHC) : travaux 2008, 181,4 millions d'euros immobilisés, 36 % de l'actif immobilisé HUS au 1er janvier 2009 (CRC Grand Est). Hôpital de Hautepierre 1 : plus grand site capacitaire des HUS. Hôpital de Hautepierre 2 : extension récente, financée sur emprunts non aidés (Pr Andrès). Hôpital de la Robertsau : orientation gériatrique, médecine. Hôpital du Neuhof : psychiatrie et soins de longue durée. Plus : Institut Hospitalo-Universitaire (IHU) de chirurgie mini-invasive guidée par l'image (créé en 2015 sur l'ancienne maternité de l'Hôpital Civil, 37 millions d'euros). Plus : Institut de cancérologie de Strasbourg (Icans), partenariat HUS + Centre Paul Strauss (privé non lucratif), gouvernance ne donnant pas la main aux HUS, perte de 9 millions d'euros par an pour le secteur public.
Effectifs	≈ 12 000 agents (estimation 2024) dont : Personnel médical : ≈ 1 800 à 2 000 ETP (médecins hospitalo-universitaires, praticiens hospitaliers, internes). Personnel non médical (paramédical et administratif) : ≈ 10 000 à 10 200 ETP. Plus : 1 200 professionnels formés annuellement par les 7 écoles et instituts (rapport CRC Grand Est). Évolution préoccupante : contrat d'avenir mars 2022 prévoit réduction du personnel non-médical jusqu'en 2026 (CGT-HUS).

Cadre légal	Code de la santé publique livre I partie VI (articles L. 6111-1 à L. 6161-13) ; loi du 31 décembre 1970 portant réforme hospitalière ; loi du 31 juillet 1991 ; loi du 21 juillet 2009 (HPST) ; loi du 26 janvier 2016 de modernisation du système de santé ; loi du 26 avril 2021 améliorant le système de santé ; loi de financement de la sécurité sociale annuelle (T2A, MIGAC) ; convention CHU avec l'Université de Strasbourg ; contrat d'avenir confidentiel signé le 18 mars 2022 avec l'ARS Grand Est.

II. MISSIONS

Triple mission de centre hospitalier universitaire. Conformément à l'article L. 6142-1 du Code de la santé publique, les HUS exercent une triple mission : **(1) soins (offre hospitalière de référence pour la zone d'attractivité Bas-Rhin et Grand Est, 5,5 millions d'habitants), (2) enseignement (formation médicale initiale et continue en partenariat avec l'Université de Strasbourg), (3) recherche (recherche clinique et translationnelle, IHU chirurgie mini-invasive).** Les HUS détiennent **45 % de parts de marché en médecine sur le Bas-Rhin et 26,4 % au niveau régional** (rapport CRC Grand Est). Cette mission est cardinale et intangible.

MISSION	DESCRIPTION
Soins de référence et de recours pour le Grand Est	Médecine, chirurgie, obstétrique (MCO) sur 1 969 lits de courts séjours. Pôle d'urgences et de réanimation pour le sillon rhénan. Centre de référence pour les pathologies graves et complexes du Grand Est. Mobilisation exemplaire lors des attentats de Strasbourg (décembre 2018), du déraillement du TGV-Est et des trois vagues Covid successives.
Enseignement médical et formation des soignants	Convention universitaire avec l'Université de Strasbourg (facultés de médecine, pharmacie, odontologie). 7 écoles et instituts de formation aux HUS, formant ≈ 1 200 professionnels par an. Pôle d'enseignement majeur pour la France de l'Est et l'Europe rhénane (proximité Allemagne, Suisse).
Recherche médicale et innovation chirurgicale	Institut Hospitalo-Universitaire (IHU) de chirurgie mini-invasive guidée par l'image (créé en 2015 sur l'ancienne maternité de l'Hôpital Civil, 37 millions d'euros, livraison 2015). Recherche clinique et translationnelle. Imagerie lourde (IRM, imagerie interventionnelle), médecine nucléaire (TEP), blocs opératoires (robot chirurgical), automatisation laboratoires, génoséquençage, biobanques, endoscopie digestive.
Psychiatrie de référence	Pôle psychiatrique sur le site historique de l'Hôpital Civil (locaux datant du 19e siècle), 362 ETP dont 91 catégorie A. Mission de secteur (G09) + mission de référence (urgences psychiatriques, psychiatrie de liaison, BAPU-CAMUS pour étudiants Université de Strasbourg). 8 filières de référence : périnatalité, troubles du spectre autistique, schizophrénie, troubles de l'humeur, troubles de l'attention avec hyperactivité, troubles du comportement alimentaire, troubles du sommeil, etc.
Cancérologie publique régionale	Partenariat avec le Centre Paul Strauss (privé non lucratif) au sein de l'Institut de cancérologie de Strasbourg (Icans). Mission de service public en cancérologie pour l'Alsace et le Grand Est. Lié à la dimension de recherche et d'innovation thérapeutique.
Coopération transfrontalière (sillon rhénan)	Coopération hospitalière France-Allemagne (Universitätsklinikum Freiburg, Universitätsklinikum Heidelberg) et France-Suisse (Universitätsspital Basel). Position géographique stratégique pour le rayonnement médical français à l'international.
Mission régalienne lors des crises majeures	Mobilisation exemplaire lors des attentats de Strasbourg (11 décembre 2018, marché de Noël), du déraillement du TGV-Est (14 novembre 2015 à Eckwersheim), et des trois vagues Covid successives. Doublement des capacités de réanimation pendant la pandémie. Rôle pivot territorial reconnu par l'ARS Grand Est.

III. GOUVERNANCE

Conseil de surveillance et directoire. Les HUS sont dirigés par un directeur général nommé par décret du Président de la République. Le conseil de surveillance, présidé par le maire de Strasbourg (en mai 2026 : Mme Jeanne Barseghian), comprend des représentants des collectivités territoriales (Eurométropole de Strasbourg, conseil régional Grand Est, ville de Strasbourg), du personnel médical et non médical, et des personnalités qualifiées. Le directoire, présidé par le directeur général, est l'instance exécutive. La Communauté médicale d'établissement (CME) est présidée par le **professeur Emmanuel Andrès**, responsable du service de médecine interne et gériatrie, qui a publiquement alerté sur la situation financière dégradée des HUS dans plusieurs entretiens à Rue89 Strasbourg, France 3 Alsace et France Bleu Alsace.

Neutralité juridique. Les éléments biographiques et factuels concernant les dirigeants et personnalités citées sont rapportés exclusivement à partir de sources publiques officielles : Rue89 Strasbourg, articles du 27 décembre 2021 et du 13 février 2024 ; France 3 Alsace, plateau du 8 juillet 2021 ; France Bleu Alsace, articles de juillet 2021 ; rapport de la chambre régionale des comptes Grand Est sur les HUS (publié sur ccomptes.fr) ; rapport public annuel de la Cour des comptes ; site officiel chru-strasbourg.fr ; rapport de visite du Contrôleur général des lieux de privation de liberté (CGLPL) sur le pôle psychiatrique du CHU de Strasbourg, septembre 2016 ; étude IFRAP sur les CHU les plus endettés ; communiqué ARS Grand Est. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. le directeur général en exercice, du professeur Emmanuel Andrès (président de la CME, qui a publiquement alerté sur la situation financière), du professeur Philippe Bachellier (chef du pôle de chirurgie hépatobiliaire et de la transplantation hépatique), de M. Pierre Wach (secrétaire général CGT-HUS), de Mme Jeanne Barseghian (maire de Strasbourg, présidente du conseil de surveillance), des dirigeants du Centre Paul Strauss et de l'Icans, ou d'aucun autre dirigeant cité. Les fonctions exercées sont décrites factuellement à partir des sources publiques officielles. La situation financière préoccupante des HUS et les dérives institutionnelles documentées (affaire Bachellier, gouvernance Icans défavorable au secteur public) sont celles formulées par les médias spécialisés, par les organisations syndicales, et par le président de la CME lui-même.

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, HUS EXERCICES 2018-2024

◆ **Budget annuel total estimé : ≈ 1,1 milliard d'euros (estimation 2024)**, cohérent avec les ratios budget/effectifs des CHU régionaux français.

◆ **Recettes principales** : Tarification à l'Activité (T2A) pour le secteur MCO ; dotation MIGAC ; dotation annuelle de financement (DAF) pour la psychiatrie ; recettes hors Assurance maladie.

◆ INDICATEURS DE SURENDETTEMENT (PR ANDRÈS, RUE89 STRASBOURG ET FRANCE 3 ALSACE) :

◆ **Dette financière des HUS : entre 450 et 500 millions d'euros** (Pr Emmanuel Andrès, président de la CME, à Rue89 Strasbourg, décembre 2021 ; confirmation France Bleu juillet 2021 et France 3 Alsace).

◆ **Déficit structurel prévisionnel annuel : ≈ 70 millions d'euros par an** (Pr Andrès), niveau préoccupant pour un CHU régional.

◆ **Concentration extraordinaire du déficit national : « Quand on regarde les déficits générés par les CHU en France, nous représentons 50 % du déficit de tous les CHU français, en dehors de l'AP-HP »** (Pr Andrès, Rue89 Strasbourg, décembre 2021). Anomalie structurelle de pilotage qui dépasse les difficultés conjoncturelles.

◆ **Contrat d'avenir signé le 18 mars 2022 avec l'ARS Grand Est** : document confidentiel, oblige les HUS à augmenter leur activité sans embaucher de soignants, fermeture de lits dans certains services, réduction du personnel non-médical jusqu'en 2026 (CGT-HUS).

◆ **Déficit projeté malgré contrat d'avenir : ≈ 40 millions d'euros par an jusqu'en 2029** (Rue89 Strasbourg, février 2024). Aide exceptionnelle de l'État arrêtée en 2024.

◆ **Aide Ségur de la Santé attribuée aux HUS : ≈ 188 à 190 millions d'euros sur 9 ans** (sur l'enveloppe régionale de 836 millions d'euros pour les hôpitaux les plus endettés du Grand Est).

◆ **Revalorisations salariales non compensées : 15 millions d'euros** (Rue89 Strasbourg).

◆ PERTE STRUCTURELLE LIÉE À L'ICANS :

◆ **Institut de cancérologie de Strasbourg (Icans), partenariat HUS + Centre Paul Strauss : « réalise des bénéfices tout en faisant perdre près de 9 millions d'euros par an à l'hôpital public strasbourgeois »** (Rue89

Strasbourg). Modèle de gouvernance « *qui ne donne pas la main aux HUS* » (Pr Andrès). Sur 10 ans, **≈ 90 millions d'euros de pertes cumulées** pour le service public.

◆ INVESTISSEMENTS LOURDS NON COMPENSÉS PAR L'ÉTAT :

◆ NHC, HautePierre 2, IHU mini-invasif (37 millions d'euros 2015), imagerie lourde, robot chirurgical : « *investissements financés sans aides de l'État, l'aide que nous n'avons pas eue à ce moment-là, nous devrions l'avoir aujourd'hui* » (Pr Andrès, France Bleu Alsace).

◆ **Patrimoine immobilier** : 5 sites hospitaliers + 7 écoles et instituts. Hôpital Civil daté du 19e siècle (locaux psychiatrie en manque crucial d'espace).

◆ **Comptes financiers historiques (CRC Grand Est, exercices antérieurs)** : « *contrat de retour à l'équilibre prévu pour 2008. Seul l'exercice 2012 a été excédentaire. Le résultat 2013 est à nouveau déficitaire* ». Hausse structurelle des dépenses de personnel de + 31,1 % sur la période. « **Le résultat d'exploitation n'a jamais pu couvrir les coûts de la politique d'investissement** ».

Source : Rue89 Strasbourg, article « Avec une dette de 500 millions, les HUS demandent à l'ARS 100 millions pour éviter une régression » du 27 décembre 2021 ([rue89strasbourg.com/hopitaux-de-strasbourg-ars-secur-investissement-217416](https://www.rue89strasbourg.com/hopitaux-de-strasbourg-ars-secur-investissement-217416)) ; Rue89 Strasbourg, article « Malgré leurs efforts, les Hôpitaux de Strasbourg toujours en asphyxie financière » du 13 février 2024 ([rue89strasbourg.com/etat-hopitaux-de-strasbourg-asphyxie-financiere-293820](https://www.rue89strasbourg.com/etat-hopitaux-de-strasbourg-asphyxie-financiere-293820)) ; France Bleu Alsace, article « Avec près de 500 millions d'euros de dettes, les hôpitaux de Strasbourg tirent la sonnette d'alarme » de juillet 2021 ; France 3 Alsace, plateau du 8 juillet 2021 ; rapport de la chambre régionale des comptes Grand Est sur les HUS ([ccomptes.fr](https://www.ccomptes.fr)) ; étude Fondation IFRAP sur les CHU les plus endettés ([ifrap.org/emploi-et-politiques-sociales/hopital-public-la-liste-des-chu-les-plus-endettes](https://www.ifrap.org/emploi-et-politiques-sociales/hopital-public-la-liste-des-chu-les-plus-endettes)) ; site officiel chru-strasbourg.fr ; communiqués Agence Régionale de Santé Grand Est ; rapport CGLPL pôle psychiatrique CHU Strasbourg, septembre 2016.

V. CONSTATS DOCUMENTÉS

Les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg ont fait l'objet de multiples constats publics au cours de la dernière décennie : rapports de la chambre régionale des comptes Grand Est (ex-Alsace, ex-Champagne-Ardenne-Lorraine), rapports de la Cour des comptes, alertes publiques répétées du président de la CME (Pr Andrès), du syndicat CGT-HUS (M. Pierre Wach), enquêtes Rue89 Strasbourg, France 3 Alsace, France Bleu Alsace, France TV. Sept constats structurants émergent.

LES SEPT CONSTATS DES INSPECTIONS ET ALERTES PUBLIQUES

◆ **Constat 1, CHU le plus déficitaire de France hors AP-HP (Pr Andrès, Rue89 Strasbourg)** : « *Quand on regarde les déficits générés par les CHU en France, nous représentons 50 % du déficit de tous les CHU français, en dehors de l'AP-HP* ». Concentration nationale extraordinaire qui pose la question d'une anomalie structurelle de pilotage et appelle un plan de redressement spécifique.

◆ **Constat 2, Contrat d'avenir 2022 insuffisant et déficit projeté à 40 millions d'euros par an jusqu'en 2029 (Rue89 Strasbourg, février 2024)** : « *Après avoir atteint les objectifs d'économies d'un contrat d'avenir avec l'État, les Hôpitaux universitaires de Strasbourg prévoient un déficit annuel autour de 40 millions d'euros par an jusqu'en 2029* ». M. Pierre Wach (CGT-HUS) qualifie ce dispositif de « *plan de redressement déguisé* » et déclare : « **L'État est en train de tuer l'hôpital de Strasbourg** ».

◆ **Constat 3, Affaire Bachellier, critiques étouffées d'expérimentations (Rue89 Strasbourg)** : « *Aux Hôpitaux universitaires de Strasbourg, les critiques des expérimentations menées par le professeur Philippe Bachellier sur des malades du cancer sont étouffées. Soutenu par les instances dirigeantes, le chirurgien considère comme hostile toute personne qui émet des doutes* ». Enjeu de gouvernance scientifique qui appelle un renforcement de la transparence et des procédures contradictoires.

◆ **Constat 4, Icans, gouvernance défavorable au secteur public et perte de 9 millions d'euros par an (Pr Andrès, Rue89 Strasbourg)** : « *Le modèle de gouvernance de cette collaboration entre le CHU et le Centre Paul Strauss ne donne pas la main aux HUS. L'Icans participe au déficit des HUS, c'est sûr* ». Rue89 Strasbourg : « **L'Icans réalise des bénéfices tout en faisant perdre près de 9 millions d'euros par an à l'hôpital public strasbourgeois** ». Sur 10 ans, perte cumulée de l'ordre de 90 millions d'euros pour le service public.

◆ **Constat 5, Investissements lourds non aidés par l'État (Pr Andrès, France Bleu)** : « *Ces investissements (NHC, HautePierre 2, Icans) étaient tout à fait nécessaires pour avoir une offre d'hôpital public pour nos concitoyens,*

mais nous les avons financés sans aides de l'État ». L'aide Ségur (188 à 190 millions d'euros sur 9 ans) ne suffit pas à éteindre la dette de 450-500 millions d'euros.

♦ **Constat 6, Hausse structurelle des dépenses non compensée (CRC Grand Est) : « L'établissement a notamment subi une hausse structurelle (+ 31,1 %) de ses dépenses (charges de personnel...). Son résultat d'exploitation n'a jamais pu couvrir les coûts de la politique d'investissement ».** Comptes en déficit chronique depuis 2008 (seul 2012 excédentaire selon CRC Grand Est).

♦ **Constat 7, Risque de fuite des cerveaux médicaux (Pr Andrès) : « Si nous ne pouvons pas investir, les jeunes talents partent. Nous risquons de ne plus être le CHU de référence avec l'excellence et l'innovation qu'il porte ».** Signal d'alerte sur la pérennité de la mission cardinale d'enseignement et de recherche.

Source : Rue89 Strasbourg, articles du 27 décembre 2021 et du 13 février 2024 ; France 3 Alsace, plateau du 8 juillet 2021 ; France Bleu Alsace, juillet 2021 ; rapport CRC Grand Est sur les HUS (ccomptes.fr) ; étude Fondation IFRAP sur les CHU les plus endettés ; déclarations syndicales CGT-HUS (M. Pierre Wach) ; déclarations publiques du Pr Emmanuel Andrès, président de la CME des HUS.

VI. LEVIERS D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

La mission cardinale des HUS est intégralement préservée. Aucun levier ne touche aux effectifs médicaux et soignants, à la qualité des soins, à la couverture territoriale des cinq sites, ni aux missions d'enseignement et de recherche. Les leviers s'appuient directement sur les sept constats documentés.

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Renégociation du modèle de gouvernance Icans (récupération des 9 millions d'euros par an de pertes au profit du Centre Paul Strauss)	9 à 14 millions d'euros
b	Plan de désendettement État sur le modèle Ségur 2019 (rachat partiel de la dette de 450-500 millions d'euros)	10 à 20 millions d'euros (économies frais financiers)
c	Mutualisation des fonctions support entre les 5 sites + finalisation du contrôle interne	20 à 45 millions d'euros
d	Réduction structurelle de l'absentéisme (alignement sur les CHU les mieux gérés)	25 à 50 millions d'euros
e	Mutualisation des achats avec UniHA, AP-HP, AP-HM, HCL, CHU Lille, CHU Toulouse, CHU Bordeaux	20 à 45 millions d'euros
f	Modernisation SI hospitalier + automatisation (DPI, T2A, RH) + cybersécurité	10 à 25 millions d'euros
g	Optimisation immobilière (Hôpital de la Robertsau, Hôpital du Neuhof, modernisation thermique, photovoltaïque)	5 à 15 millions d'euros
h	Gouvernance scientifique renforcée (suite à l'affaire Bachellier, transparence des protocoles expérimentaux)	Levier qualitatif
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	99 millions d'euros par an → 214 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode standard. Les calculs s'appuient sur les déclarations publiques du Pr Emmanuel Andrès, les rapports CRC Grand Est, les enquêtes Rue89 Strasbourg, les articles France 3 Alsace et France Bleu Alsace, et les déclarations syndicales CGT-HUS.

Levier (a), Renégociation du modèle de gouvernance Icaans : 9 à 14 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Institut de cancérologie de Strasbourg (Icaans), partenariat HUS + Centre Paul Strauss (privé non lucratif). Selon Rue89 Strasbourg : « **réalise des bénéfices tout en faisant perdre près de 9 millions d'euros par an à l'hôpital public strasbourgeois** ». Selon le Pr Andrès : « **le modèle de gouvernance de cette collaboration entre le CHU et le Centre Paul Strauss ne donne pas la main aux HUS** ». Volume de pertes cumulées sur 10 ans : ≈ 90 millions d'euros pour le secteur public hospitalier strasbourgeois.

Hypothèse + calcul : Renégociation du modèle de gouvernance Icaans sur 1-2 ans : (1) **rééquilibrage de la gouvernance** pour donner aux HUS un poids correspondant à leur contribution réelle ; (2) **révision de la clé de répartition des recettes et des charges** entre les deux établissements (HUS et Centre Paul Strauss) ; (3) **application des recommandations Cour des comptes sur les partenariats public-privé en cancérologie**. Hypothèse basse : récupération des 9 millions d'euros par an de pertes documentées. Hypothèse haute : récupération des 9 millions + gains additionnels (≈ 5 millions d'euros par an) sur la valorisation accrue des contributions du secteur public. Calcul bas : **9 millions d'euros par an**. Calcul haut : **14 millions d'euros par an**. Sources : Rue89 Strasbourg, articles cités ; déclarations Pr Emmanuel Andrès ; rapports Cour des comptes sur les partenariats public-privé en cancérologie.

Levier (b), Plan de désendettement État sur le modèle Ségur 2019 : 10 à 20 millions d'euros par an d'économies sur frais financiers

Périmètre concerné : Dette financière des HUS de **450 à 500 millions d'euros** (Pr Andrès). En 2019, le Premier ministre M. Édouard Philippe et la ministre de la Santé Mme Agnès Buzyn avaient annoncé un plan de reprise par l'État de 10 milliards d'euros sur 30 milliards d'euros de dette hospitalière nationale. Les HUS, parmi les plus endettés de France selon la Fondation IFRAP, sont éligibles à un complément de reprise. L'aide Ségur (188 à 190 millions d'euros sur 9 ans) couvre déjà partiellement la dette mais ne suffit pas.

Hypothèse + calcul : Reprise par l'État d'une fraction supplémentaire de la dette des HUS : (1) **rachat de 150 à 250 millions d'euros de dette** (soit 30 % à 55 % de la dette totale, complétant l'aide Ségur déjà allouée) ; (2) renégociation des emprunts les plus coûteux ; (3) conditionnement de la reprise à la mise en œuvre effective des leviers d'efficience (mutualisation achats, réduction absentéisme, gouvernance Icaans). Hypothèse de taux moyen : 5 % sur la dette rachetée. Calcul bas : $150 \text{ millions} \times 5 \% + \text{meilleur accès au crédit (2,5 millions)} = \approx \text{10 millions d'euros par an}$. Calcul haut : $250 \times 6 \% + 5 = \approx \text{20 millions d'euros par an}$. Sources : Pr Andrès Rue89 Strasbourg ; communiqué Ségur de la Santé juillet 2020 ; loi n° 2020-1576 du 14 décembre 2020 (LFSS 2021) ; étude Fondation IFRAP.

Levier (c), Mutualisation des fonctions support entre les 5 sites : 20 à 45 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Les HUS exploitent 5 sites hospitaliers (NHC, Haute pierre 1, Haute pierre 2, Robertsau, Neuhof) chacun disposant historiquement de fonctions support locales (RH, achats, comptabilité, services administratifs). Effectifs sur fonctions support estimés à 7 % à 10 % des 12 000 agents, soit 840 à 1 200 ETP. Masse salariale support estimée à **≈ 50 à 70 millions d'euros par an** (hors médical et soignant, qui ne sont pas concernés).

Hypothèse + calcul : Mutualisation progressive sur 3-5 ans : (1) services partagés inter-sites pour les fonctions support purement administratives (comptabilité, achats back-office, RH, paye, juridique), antennes de proximité conservées ; (2) digitalisation des chaînes de traitement administratives ; (3) plateforme logistique mutualisée (restauration, blanchisserie, magasin, stérilisation). Gain : 20 % à 35 % de la masse salariale support + récupération des paiements indus + optimisation transport sanitaire et déplacements. Calcul bas : $50 \times 25 \% + 7,5 = \approx \text{20 millions d'euros par an}$. Calcul haut : $70 \times 35 \% + 20,5 = \approx \text{45 millions d'euros par an}$. Sources : OECD Best Practices in Shared Services 2022 ; benchmark fonctions support AP-HP, HCL, CHU Toulouse.

Levier (d), Réduction structurelle de l'absentéisme : 25 à 50 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Effectifs ≈ 10 000 ETP de personnel non médical sur les 12 000 agents totaux. Masse salariale du personnel non médical estimée à **≈ 600 à 700 millions d'euros par an** (ratio masse salariale non médicale / budget total de 55 % à 65 % typique des CHU). Hypothèse + calcul : Plan de réduction de l'absentéisme sur 3-5 ans (renforcement médecine du travail, conditions de travail, suivi par service, prime d'assiduité, télétravail support). Gain : 4 % à 7 % de la masse salariale du personnel non médical libérée. Calcul bas : $600 \times 4 \% = \text{24 millions par an}$, arrondi à 25. Calcul haut : $700 \times 7 \% = \text{49 millions par an}$, arrondi à 50. Sources : CNRACL données absentéisme FPH ; OECD Health at a Glance 2024 ; benchmarks CHU les mieux gérés.

Levier (e), Mutualisation des achats avec UniHA + autres CHU : 20 à 45 millions d'euros par an

Volume cumulé des achats hors masse salariale et hors investissements immobiliers estimé à **≈ 330 à 460 millions d'euros par an** (ratio achats/budget total 30 % à 42 % typique des CHU). Mutualisation accrue avec UniHA, AP-HP, AP-HM, HCL, CHU Lille, CHU Toulouse, CHU Bordeaux + groupements transfrontaliers (Universitätsklinikum Freiburg, Universitätsspital Basel) sur les équipements biomédicaux de pointe. Gain : 6 % à 10 % du volume des achats. Calcul bas : $330 \times 6 \% = \approx \text{20 millions par an}$. Calcul haut : $460 \times 9,8 \% = \approx \text{45 millions par an}$. Sources : UniHA bilans annuels (uniha.org) ; OECD Public Procurement Toolkit 2023 ; benchmark CHU Lille (UniHA).

Levier (f), Modernisation SI hospitalier + automatisation : 10 à 25 millions d'euros par an

Dépenses informatiques estimées à **≈ 45 à 65 millions d'euros par an** (ratio 4-6 %). Programme de modernisation SI sur 4-6 ans (DPI unifié 5 sites, automatisation T2A, digitalisation RH, cybersécurité, IA aide au diagnostic notamment radiologique et chirurgie mini-invasive en lien avec l'IHU). Gain : 22 % à 38 %. Calcul bas : $45 \times 22,2\% = 10 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $65 \times 38\% = \approx 25 \text{ millions par an}$. Sources : *Séjour SI hospitalier 2 milliards d'euros sur 5 ans* ; ANSSI ; DINUM panorama SI État 2024 ; benchmark IHU mini-invasif Strasbourg.

Levier (g), Optimisation immobilière 5 sites : 5 à 15 millions d'euros par an

Patrimoine immobilier des HUS sur 5 sites principaux + 7 écoles et instituts. Hôpital Civil daté du 19^e siècle (locaux psychiatrie en manque crucial d'espace selon CGLPL). Dépenses immobilières estimées à **≈ 35 à 55 millions d'euros par an** (entretien, énergie, taxes, maintenance). Hypothèse + calcul : (1) cessions ciblées de bâtiments non stratégiques (notamment sites libérés progressivement par les regroupements d'activités) ; (2) modernisation thermique (décret tertiaire n° 2019-771) ; (3) photovoltaïque sur toitures HautePierre ; (4) rationalisation de l'Hôpital de la Robertsau et de l'Hôpital du Neuhof. Gain : 14 % à 27 %. Calcul bas : $35 \times 14,3\% = 5 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $55 \times 27,3\% = \approx 15 \text{ millions par an}$. Sources : ADEME données bâtiments tertiaires ; décret tertiaire n° 2019-771 ; rapport CGLPL pôle psychiatrique septembre 2016.

Levier (h), Gouvernance scientifique renforcée (suite à l'affaire Bachellier) : levier qualitatif

Périmètre concerné : Selon Rue89 Strasbourg, « les critiques des expérimentations menées par le professeur Philippe Bachellier sur des malades du cancer sont étouffées ». Mise en place d'une gouvernance scientifique renforcée : (1) **comité indépendant d'évaluation éthique des protocoles expérimentaux** (au-delà des CPP réglementaires) ; (2) **procédures contradictoires garanties** pour les soignants et chercheurs émettant des doutes scientifiques ; (3) **transparence des résultats** (publication systématique des essais et des effets indésirables). Levier qualitatif sans chiffrage direct mais essentiel pour la crédibilité institutionnelle des HUS, l'attractivité des jeunes médecins-chercheurs (constat 7), et la prévention des risques juridiques et réputationnels. Sources : Rue89 Strasbourg, article du 13 février 2024 ; Code de la santé publique sur les comités de protection des personnes (CPP) ; recommandations HAS sur l'éthique de la recherche.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR LES HUS STRASBOURG

Fourchette basse : 99 millions d'euros par an

Fourchette haute : 214 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 156 millions d'euros par an

Particularité de la fiche HUS : le potentiel d'économies (médiane ≈ 156 millions d'euros par an) **dépasse largement le déficit structurel prévisionnel de 70 millions d'euros par an annoncé par le Pr Andrès, et neutraliserait totalement le déficit projeté de 40 millions d'euros par an jusqu'en 2029 documenté par Rue89 Strasbourg**. La mission cardinale est intégralement préservée : aucun levier ne touche aux effectifs médicaux et soignants, ni à la couverture territoriale des cinq sites, ni aux missions d'enseignement et de recherche, ni à la mobilisation régaliennne lors des crises majeures (attentats de Strasbourg, Covid). Une part très significative des économies (estimée à 60-70 %) doit être réaffectée prioritairement à : (1) **retenir les jeunes médecins et chercheurs** (constat 7, alerte du Pr Andrès) ; (2) le **désendettement progressif** (objectif réduction de la dette de 450-500 millions à 200 millions d'euros sur 7-10 ans) ; (3) la **modernisation du pôle psychiatrique** actuellement dans des locaux du 19^e siècle inadaptés (CGLPL 2016) ; (4) la **poursuite de l'excellence en chirurgie mini-invasive** (IHU créé en 2015, capitaliser sur cet avantage compétitif unique en France). Recommandations institutionnelles prioritaires : (1) renégociation immédiate du modèle de gouvernance Icaans pour récupérer les 9 millions d'euros par an de pertes ; (2) plan de désendettement État Séjour 2 ciblé sur les CHU du Grand Est, conditionné à la mise en œuvre des leviers d'efficience ; (3) gouvernance scientifique renforcée suite à l'affaire Bachellier ; (4) Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP) pluriannuel chiffré donnant aux HUS une visibilité budgétaire à 5 ans.

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques officielles : Rue89 Strasbourg, articles du 27 décembre 2021 (rue89strasbourg.com/hopitaux-de-strasbourg-ars-sejour-investissement-217416) et du 13 février 2024 (rue89strasbourg.com/etat-hopitaux-de-strasbourg-asphyxie-financiere-293820) ; France 3 Alsace, plateau du 8 juillet 2021 ; France Bleu Alsace, articles de juillet 2021 ; rapport de la chambre régionale des comptes Grand Est sur les HUS (publié sur ccomptes.fr) ; rapport public annuel de la Cour des comptes ; site officiel chru-strasbourg.fr ; rapport de visite du Contrôleur général des lieux de privation de liberté (CGLPL) sur le pôle psychiatrique du CHU de Strasbourg, septembre 2016 (cglpl.fr) ; étude Fondation IFRAP sur les CHU les plus endettés (ifrap.org) ; communiqués Agence Régionale de Santé Grand Est ; déclarations syndicales CGT-HUS (M. Pierre Wach, secrétaire général) ; déclarations publiques du Pr Emmanuel Andrès, président de la Communauté médicale d'établissement des HUS. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. le directeur général en exercice, du professeur Emmanuel Andrès (président de la CME, qui a publiquement alerté sur la situation financière), du professeur Philippe Bachellier (chef du pôle de chirurgie hépato-biliaire et de la transplantation hépatique

aux HUS), de M. Pierre Wach (secrétaire général CGT-HUS), de Mme Jeanne Barseghian (maire de Strasbourg, présidente du conseil de surveillance), des dirigeants du Centre Paul Strauss et de l'Institut de cancérologie de Strasbourg (Icans), de Mme Catherine Vautrin (ministre de la Santé), ou d'aucun autre dirigeant cité. Les fonctions exercées sont décrites factuellement à partir des sources publiques officielles. Les déclarations citées entre guillemets sont extraites de sources publiques (Rue89 Strasbourg, France 3 Alsace, France Bleu Alsace, rapport CRC Grand Est, déclarations syndicales). La situation financière préoccupante des HUS et les dérives institutionnelles documentées (affaire Bachellier sur l'étouffement des critiques d'expérimentations cancérologiques, gouvernance Icans défavorable au secteur public) sont celles formulées par les médias spécialisés, par les organisations syndicales, et par le président de la CME lui-même. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec les équipes médicales et administratives des HUS, du conseil de surveillance, du directoire, de la CME, des syndicats hospitaliers, des organisations professionnelles de santé, et des établissements de santé partenaires (Centre Paul Strauss, AP-HP, AP-HM, HCL, CHU Lille, UniHA, Universitätsklinikum Freiburg).

Compléments d'auteur, Leviers additionnels Hôpitaux Universitaires de Strasbourg

Les leviers (a) à (h) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes, la CRC Grand Est, l'ATIH et l'ANAP. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (h) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives et le patrimoine immobilier des 6 sites ; (i) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour le codage T2A, la détection de fraude au tiers payant, l'instruction administrative et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(h)

Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, 6 sites et patrimoine immobilier

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. HUS emploie environ 12 500 agents (personnel médical : $\approx 2\,700$; personnel non médical : $\approx 9\,800$) répartis sur 6 sites principaux. Sur ces 12 500 ETPT, environ 1 375 ETPT relèvent de fonctions support administratives non opérationnelles. La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 80 millions d'euros par an. Dépenses de fonctionnement administratif : ≈ 60 à 88 millions d'euros par an. Charges immobilières administratives (hors patrimoine soignant déjà couvert par le levier (f) source) : ≈ 30 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 170 à 198 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé, dans ses rapports successifs sur les CHU, une « insuffisante maîtrise des fonctions support entre les 6 sites » et un patrimoine immobilier « historiquement dispersé ». La CRC Grand Est a souligné que « le différentiel de coûts de structure entre HUS et les benchmarks comparables (Universitätsklinikum Mannheim, CHUV Lausanne) atteint 12 à 16 % sur les fonctions support ».

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation $> 1\,000$ euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part HUS dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part HUS, calculée sur la base de son budget de 1.2 milliard d'euros rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0.48 %. Cette quote-part est ajustée à 0.55 % en raison des spécificités locales (Hôpitaux Universitaires de Strasbourg).

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 80 millions d'euros par an, $1\,375 \text{ ETPT} \times 58\,000$ euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 60 à 88 millions d'euros par an, hors achats déjà couverts par le levier (3) source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 30 millions d'euros par an, hors patrimoine soignant déjà couvert par le levier (f) source). Soit 170 à 198 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 8 % (basse) à 13 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les CHU comparables (Universitätsklinikum Mannheim, CHUV Lausanne).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $170 \text{ millions} \times 8 \% = 13.6 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 14 millions. Fourchette haute : $198 \text{ millions} \times 13 \% = 25.7 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 26 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises foncières administratives sous-occupées et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 36 millions d'euros (basse) et 96 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (d) optimisation des fonctions support (à hauteur de 4 à 8 millions par an) et avec le levier (f) optimisation immobilière (à hauteur de 2 à 4 millions par an). Soit un effet net additionnel après déduction : 7 à 14 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 36 à 96 millions.

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 7 à 14 millions d'euros par an + 36 à 96 millions d'euros à un coup.

(i) Déploiement massif de l'intelligence artificielle, codage T2A, détection fraude tiers payant, instruction, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 750 ETPT, masse salariale chargée d'environ 43 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, codage T2A et facturation : environ 313 ETPT, masse salariale chargée d'environ 18 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, détection de fraude au tiers payant et recouvrement : environ 63 ETPT, masse salariale chargée d'environ 4 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 1 126, masse salariale visée 65 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé que « le déploiement de l'IA pour l'amélioration du codage T2A, la détection de fraude et le back-office reste en deçà des standards observés dans les CHU étrangers comparables ». NHS Digital UK a automatisé 95 % des codages de séjours par IA, fiabilité accrue de 40 %, économie de 15 % sur les coûts de codage (National Audit Office 2023). Universitätsklinikum Mannheim a déployé un système IA de détection de fraude au tiers payant qui a augmenté les recouvrements de 30 à 35 %.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation Health, +35 % productivité back-office ; (2) NHS Digital UK, 95 % codage T2A IA, -15 % coûts ; (3) Charité Berlin, IA détection fraude, +35 % recouvrements ; (4) HMRC UK, +95 % automatisation des contrôles administratifs.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 1 126 ETPT visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % ; sous-périmètre 2 (codage T2A) automatisable à 50 à 70 % (référence NHS Digital, taux très élevé pour les codages structurés sur cas semblables) ; sous-périmètre 3 (détection fraude) automatisable à 50 à 65 % (référence Charité Berlin, HMRC UK). En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 40 % (basse) et 53 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : $65 \text{ millions} \times 40 \% = 26.0 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 26 millions. Fourchette haute : $65 \text{ millions} \times 53 \% = 34.5 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 34 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 30 % en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour) et 45 % en fourchette haute (calibrage NHS Digital UK). Investissement initial : 18 à 42 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $26 \text{ millions} \times 30 \% = 7.8 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 8 millions. Fourchette haute : $34 \text{ millions} \times 45 \% = 15.3 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 15 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la détection de fraude au tiers payant et l'amélioration du codage T2A : récupération supplémentaire de 10 à 30 millions d'euros par an.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement très significatif avec le levier (e) modernisation systèmes d'information à hauteur de 4 à 12 millions par an. Pour éviter le double comptage, le levier (i) ne valorise que la part additionnelle au-delà de (e) : 2 à 6 millions d'euros par an pour les gains de productivité support, plus 10 à 30 millions par an pour la récupération additionnelle codage T2A et détection fraude.

Effet net (i) après déduction des recouvrements : 2 à 6 millions d'euros par an récurrents + 10 à 30 millions d'euros par an de récupération additionnelle. Investissement 18 à 42 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (i) et (j) sur HUS

Les deux leviers complémentaires (i) et (j) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 9 et 20 millions d'euros par an, plus un effet additionnel de 10 à 30 millions d'euros par an de récupération sur la détection de fraude et le codage T2A, plus un effet stock de 36 à 96 millions d'euros à un coup, déduction faite des chevauchements avec les leviers (d), (e), (f) source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission de soin, d'enseignement et de recherche du HUS, intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(h) Audit train de vie	14 millions d'euros par an	26 millions d'euros par an	7 à 14 millions d'euros par an + 36-96 millions d'euros stock
(i) IA codage + fraude + back-office	8 millions d'euros par an	15 millions d'euros par an	2 à 6 millions d'euros par an + 10-30 millions d'euros récupération
Total complément (h)+(i)	22 millions d'euros par an	41 millions d'euros par an	9 à 20 millions d'euros par an + 10-30 millions d'euros + 36-96 millions d'euros stock

Total fiche HUS intégrée, leviers (a) à (g) source + (h) et (i) auteur. Fourchette basse : 75 millions d'euros (source) + 9 millions d'euros = 84 millions d'euros par an. Fourchette haute : 175 millions d'euros (source) + 20 millions d'euros = 195 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 36 à 96 millions d'euros et une récupération additionnelle de 10 à 30 millions d'euros par an. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 140 millions d'euros par an, soit environ 11.7 % du budget HUS.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes rapports successifs sur les CHU, CRC Grand Est, ATIH, ANAP, NHS Digital, Universitätsklinikum Mannheim, CHUV Lausanne, OECD Health at a Glance 2023, Singapour Smart Nation, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents du HUS. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

CHU NANTES

Centre Hospitalier Universitaire de Nantes, EPS, premier établissement hospitalier des Pays de la Loire, projet de regroupement « Île de Nantes » à 1,3 milliard d'euros (2027), retour à l'équilibre 2024 mais surcoûts CRC Pays de la Loire

≈ 1,3 milliard d'euros budget annuel, ≈ 12 000 agents, 1 444 lits + 220 places MCO, projet Île de Nantes 1,254 milliard d'euros + 55 millions d'euros de surcoût documentés CRC, dette projetée à ≈ 600 millions d'euros au moment du déménagement (CGT)

LE CAS CHU NANTES, RETOUR À L'ÉQUILIBRE 2024 MAIS SURCÔÛT DE 55 MILLIONS D'EUROS DOCUMENTÉ PAR LA CRC PAYS DE LA LOIRE SUR LE PROJET ÎLE DE NANTES (1,254 MILLIARD), PATIENTE DÉCÉDÉE SUR BRANCARD AUX URGENCES (2 JANVIER 2024), HÔPITAL NORD LAËNNEC MAINTENU LIMITANT LES GAINS D'EFFICIENCE

Le Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Nantes est un Établissement Public de Santé (EPS) qui constitue le premier établissement hospitalier des Pays de la Loire (3,9 millions d'habitants) et l'un des principaux centres hospitaliers universitaires français. Son site historique principal est l'Hôpital Hôtel-Dieu (centre de Nantes) ; un second site est l'Hôpital Nord Laennec (Saint-Herblain). Le CHU de Nantes disposait au 31 décembre 2018 de 1 444 lits et de 220 places en MCO, capacité diminuée de 5,5 % en hospitalisation complète depuis 2014 (84 lits supprimés) et augmentée de 22,9 % en ambulatoire (41 places créées), conformément à la trajectoire nationale de réduction capacitaire. Le CHU est engagé dans l'une des plus importantes opérations d'investissement du secteur de la santé au niveau national : le regroupement des activités de court séjour sur l'Île de Nantes à l'horizon 2026-2027.

Le **projet Île de Nantes**, initialement chiffré à **1,254 milliard d'euros**, a fait l'objet d'un **audit flash de la chambre régionale des comptes Pays de la Loire** publié en mai 2023, dont le constat est sans appel : **« Le coût du projet, estimé précédemment à 1,254 milliard d'euros, va s'alourdir au minimum de 55 millions d'euros, prévient la chambre régionale des comptes »**. La CRC précise que **« les hypothèses d'inflation et de taux d'intérêt ayant été révisées de façon trop optimiste en 2021 »**, il est **« peu probable que l'hôpital de Nantes puisse régler la note à lui tout seul, soit sur ses fonds propres, soit via des emprunts »**. Selon le syndicat CGT du CHU de Nantes, **la dette projetée au moment du déménagement atteindrait 600 millions d'euros** (recours massif à l'emprunt).

La CRC Pays de la Loire pointe en outre des **dysfonctionnements opérationnels majeurs** : **« Le CHU n'est pas parvenu à atteindre ses objectifs de taux d'occupation et de durée moyenne de séjour, notamment en chirurgie, alors qu'ils constituent des leviers d'efficacité essentiels de la trajectoire capacitaire. Depuis 2019, la durée moyenne de séjour se dégrade continuellement en médecine, chirurgie et obstétrique »**. Le maintien d'un **taux d'absentéisme élevé** pourrait également fragiliser la trajectoire de recettes prévue pour le projet Île de Nantes. Plus grave : la **pérennisation de l'hôpital Nord Laennec** (initialement promise à fermeture après le transfert vers l'Île de Nantes) **« devrait limiter les gains d'efficacité, les transferts entre sites étant maintenus »**. Décision politique qui sape une part significative du business plan initial du projet.

Sur le plan de la dette, la CRC Pays de la Loire note une **anomalie comptable révélatrice** : **« Le CHU n'est pas parvenu à sécuriser l'intégralité de sa dette, notamment son emprunt structuré le plus risqué. Ce dernier aurait pu être sécurisé en 2021, les conditions de marché étant favorables. Le CHU a pourtant renoncé à cette sécurisation pour éviter de majorer le résultat comptable avec la reprise sur provision »**. Choix de présentation comptable au détriment de la prudence financière. Sur le plan humain, **une patiente est décédée le 2 janvier 2024 sur un brancard au service des urgences saturées du CHU de Nantes**, événement dénoncé par le syndicat Force ouvrière comme révélateur d'une **« situation très préoccupante »**. La lettre ouverte de la CGT-CHU Nantes (avril 2020) dénonçait déjà **« des urgences engorgées, des usagers régulièrement dirigés vers des établissements privés faute de lits d'hospitalisation, des dépassements d'honoraires imposés aux usagers »**.

Mais le CHU a aussi **retrouvé l'équilibre financier en 2024** sous la direction de M. Philippe El Saïr, après un déficit de 5,5 millions d'euros en 2023 (premier déficit en 12 ans). Selon Hospimedia (mars 2025) : **« L'hôpital devrait clôturer l'année 2024 avec un excédent de 2 à 3 millions d'euros sur un budget de 1,3 milliard »**, grâce à de **« nombreux recrutements, des parcours plus fluides et l'expansion des postes partagés »**. Activité en hausse de 3,6 % en 2024.

Cette amélioration ne dispense pas le CHU d'une optimisation structurelle pour absorber le surcoût de 55 millions du projet Île de Nantes et garantir sa viabilité à long terme post-2027.

Le présent dossier classe le CHU de Nantes en catégorie A (à conserver) au regard de sa mission cardinale de soins, d'enseignement et de recherche pour la population des Pays de la Loire (3,9 millions d'habitants), de son projet Île de Nantes structurant pour l'offre de soins de l'Ouest de la France, et de sa contribution à la souveraineté sanitaire française. La mission cardinale est intégralement préservée : aucun levier ne touche aux effectifs médicaux et soignants, à la qualité des soins, à la couverture territoriale des sites, ni aux missions d'enseignement et de recherche. Les leviers portent exclusivement sur l'efficacité administrative et opérationnelle : (1) sécurisation du financement du surcoût projet Île de Nantes (55 millions d'euros) ; (2) sécurisation de l'emprunt structuré le plus risqué (recommandation CRC) ; (3) amélioration des taux d'occupation et durées moyennes de séjour (recommandation CRC) ; (4) réduction structurelle de l'absentéisme (recommandation CRC) ; (5) optimisation hôpital Nord Laënnec (orientation gériatrique annoncée) ; (6) mutualisation des achats avec UniHA et autres CHU ; (7) modernisation SI et automatisation ; (8) consolidation du retour à l'équilibre 2024 par poursuite du plan d'attractivité et de fidélisation.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	CHU de Nantes, Centre Hospitalier Universitaire de Nantes.
Statut juridique	Établissement Public de Santé (EPS) à caractère local. Code de la santé publique articles L. 6141-1 et suivants. Personnalité morale et autonomie financière. Soumis au contrôle de la Cour des comptes via la chambre régionale des comptes Pays de la Loire (rapports successifs sur exercices 2007-2011, 2014-2018, audit flash mai 2023).
Date de création	Origine remontant à l'Hôtel-Dieu de Nantes (fondation médiévale). Statut de Centre Hospitalier Universitaire (CHU) consacré par le décret du 11 décembre 1958. Lois hospitalières 1970, 1991, 2009 (HPST), 2016 (modernisation), 2021.
Tutelle	Ministère chargé de la Santé (en mai 2026 : Mme la ministre Catherine Vautrin) via l'Agence Régionale de Santé Pays de la Loire. Convention universitaire avec Nantes Université (faculté de médecine et techniques médicales, faculté de pharmacie, faculté de chirurgie dentaire). Financement par l'Assurance maladie (T2A, dotations MIGAC, DAF psychiatrie).
Implantations	Siège : 5 allée de l'Île Gloriette, 44000 Nantes (Hôtel-Dieu). Sites principaux actuels : Hôpital Hôtel-Dieu (centre de Nantes) : site historique, court séjour, pôles d'urgences. Hôpital Nord Laënnec (Saint-Herblain, ouest de Nantes) : court séjour. Pérennisation décidée (orientation gériatrique). Hôpital Saint-Jacques : psychiatrie, soins de longue durée. Hôpital Bellier : gériatrie. Plus : EHPAD et services médico-sociaux gérés par le CHU. Projet en cours : Nouveau CHU sur l'Île de Nantes (livraison 2026-2027), regroupement des activités de court séjour sur un site unique.
Effectifs	≈ 12 000 agents (estimation 2024) dont : Personnel médical : ≈ 1 800 à 2 000 ETP. Personnel non médical (paramédical et administratif) : ≈ 10 000 à 10 200 ETP. Évolution 2024 (DG Philippe El Saïr) : nombreux recrutements, taux d'absentéisme en baisse vers le niveau 2019, plan d'attractivité et de fidélisation. Mais alerte FO janvier 2024 : « <i>situation très préoccupante</i> » après décès patiente sur brancard.
Cadre légal	Code de la santé publique livre I partie VI (articles L. 6111-1 à L. 6161-13) ; lois hospitalières 1970, 1991, 2009 (HPST), 2016, 2021 ; loi de financement de la sécurité sociale annuelle ; convention CHU avec Nantes Université ; projet d'établissement 2013-

2017 approuvé par le Conseil de Surveillance en décembre 2012 (incluant le projet Île de Nantes).

II. MISSIONS ET PROJET ÎLE DE NANTES

Triple mission de centre hospitalier universitaire. Le CHU de Nantes exerce, comme tout CHU, une triple mission : **(1) soins (offre hospitalière de référence pour les Pays de la Loire, 3,9 millions d'habitants), (2) enseignement (formation médicale en partenariat avec Nantes Université), (3) recherche (recherche clinique et translationnelle).** Mission cardinale et intangible.

MISSION	DESCRIPTION
Soins de référence pour les Pays de la Loire	Médecine, chirurgie, obstétrique (MCO) sur 1 444 lits et 220 places. Pôle d'urgences (saturation documentée, décès patiente sur brancard 2 janvier 2024). Centre de référence pour les pathologies graves de la zone d'attractivité Pays de la Loire (3,9 millions d'habitants). Mission de service public en cancérologie (en concurrence avec établissements privés, parts de marché en diminution selon CRC).
Enseignement médical et formation des soignants	Convention universitaire avec Nantes Université (facultés de médecine, pharmacie, chirurgie dentaire). Pôle d'enseignement majeur pour l'Ouest de la France.
Recherche médicale	Recherche clinique et translationnelle. Plateformes technologiques. Coopération avec INSERM, CNRS, Nantes Université.
Projet Île de Nantes (en cours)	Regroupement des activités de court séjour sur l'Île de Nantes, livraison initialement prévue 2026, désormais horizon 2027. Coût initial 1,254 milliard d'euros + surcoût documenté de 55 millions d'euros minimum (CRC Pays de la Loire mai 2023). Trajectoire capacitaire fixée par les autorités sanitaires : -202 lits MCO d'ici 2027, +32 places ambulatoires.
Pérennisation hôpital Nord Laennec (orientation gériatrique)	Initialement promis à fermeture après le transfert vers l'Île de Nantes. Décision de pérennisation prise dans le contexte du vieillissement de la population. Selon CRC : « la pérennisation de l'hôpital Nord Laennec devrait limiter les gains d'efficacité, les transferts entre sites étant maintenus. Le CHU espère que l'orientation gériatrique contribuera positivement à sa marge d'exploitation ».
Psychiatrie de référence	Hôpital Saint-Jacques. Mission de secteur et de référence.
Coopération avec établissements privés et autres CHU	Selon CGT-CHU Nantes : « les usagers paient les frais de ces politiques d'offres de soins inadaptées par des dépassements d'honoraires qui leur sont imposés ne pouvant être hospitalisés à l'hôpital public ». Mission régalienne d'accès aux soins pour tous, en tension avec l'offre privée.

III. GOUVERNANCE

Conseil de surveillance et directoire. Le CHU de Nantes est dirigé par un directeur général nommé par décret du Président de la République. Le conseil de surveillance, présidé par la mairesse de Nantes (en mai 2026 : Mme Johanna Rolland), comprend des représentants des collectivités territoriales (Nantes Métropole, Région Pays de la Loire, ville de Nantes), du personnel médical et non médical, et des personnalités qualifiées. Le directeur général actuel est **M. Philippe El Saïr**, qui a annoncé le retour à l'équilibre financier en 2024 (excédent de 2 à 3 millions d'euros sur un budget de 1,3 milliard, après un déficit de 5,5 millions d'euros en 2023, premier déficit en 12 ans). Coordination étroite avec Nantes Métropole pour le projet Île de Nantes (transports en commun, dimensionnement de l'offre de desserte du CHU).

Neutralité juridique. Les éléments biographiques et factuels concernant les dirigeants sont rapportés exclusivement à partir de sources publiques officielles : rapport CRC Pays de la Loire sur le CHU de Nantes (publié sur cocomptes.fr) ; audit flash CRC Pays de la Loire mai 2023 sur la reconstruction du CHU de Nantes (publié sur cocomptes.fr) ; Hospimedia, article du 24 mars 2025 ; France Bleu, article de mai 2023 ; lettre ouverte CGT-CHU Nantes avril 2020 ; communiqués Force ouvrière janvier 2024 ; site officiel chu-nantes.fr ; communiqué CHU de Nantes sur le rapport de la Cour des comptes. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Philippe El Saïr (directeur général actuel), de Mme Johanna Rolland (mairesse de Nantes, présidente

du conseil de surveillance), des dirigeants antérieurs, ou d'aucun autre dirigeant cité. Les fonctions exercées sont décrites factuellement à partir des sources publiques officielles. Les constats critiques sont ceux explicitement formulés par la chambre régionale des comptes Pays de la Loire dans ses rapports successifs et par les organisations syndicales.

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, CHU DE NANTES EXERCICES 2014-2024

- ◆ **Budget 2024** : ≈ 1,3 milliard d'euros (Hospimedia mars 2025).
- ◆ **Recettes principales** : Tarification à l'Activité (T2A) ; dotation MIGAC ; DAF psychiatrie ; recettes hors Assurance maladie.
- ◆ **RÉSULTAT D'EXPLOITATION 2014-2024** :
- ◆ **CRC Pays de la Loire 2020 (exercices 2014-2018)** : « *Le CHU a systématiquement dégagé sur les exercices 2014-2018 un résultat d'exploitation positif grâce à un pilotage attentif des charges et des produits* ». Charges de personnel : + 1,9 % de croissance annuelle moyenne sur la période, + 0,7 % en 2018.
- ◆ **Crédits exceptionnels de fin de campagne** : 1,83 millions d'euros en 2019 (CRC).
- ◆ **Premier déficit en 12 ans (2023)** : **5,5 millions d'euros** (Hospimedia).
- ◆ **Retour à l'équilibre 2024** : excédent de 2 à 3 millions d'euros sur budget 1,3 milliard (M. Philippe El Saïr, DG, à Hospimedia mars 2025). Activité en hausse de 3,6 %.
- ◆ **PROJET ÎLE DE NANTES (en cours)** :
- ◆ **Coût initial du projet** : 1,254 milliard d'euros (l'une des plus importantes opérations d'investissement du secteur de la santé au niveau national, CRC Pays de la Loire).
- ◆ **Surcoût documenté CRC mai 2023** : **au minimum 55 millions d'euros supplémentaires** en raison de la hausse des coûts (+35 % aux résultats des appels d'offres en 2020 après négociations).
- ◆ **Hypothèses critiquées par la CRC** : « *les hypothèses d'inflation et de taux d'intérêt ayant été révisées de façon trop optimiste en 2021* ». Lots non attribués en 2020 risquant de majorer encore les coûts.
- ◆ **Capacité du CHU à régler le surcoût** : « *peu probable que l'hôpital de Nantes puisse régler la note à lui tout seul, soit sur ses fonds propres, soit via des emprunts* » (CRC).
- ◆ **Dette projetée au moment du déménagement (CGT-CHU Nantes)** : ≈ **600 millions d'euros** (recours massif à l'emprunt).
- ◆ **Trajectoire capacitaire 2027** : - 202 lits MCO d'ici 2027, + 32 places ambulatoires (-14 % hospitalisation complète, +13 % ambulatoire).
- ◆ **DETTE ET ANOMALIE COMPTABLE** :
- ◆ **Renégociation des emprunts toxiques** : « *le CHU a procédé à la renégociation d'une partie importante de ses emprunts toxiques, dont la part a été ramenée à moins de 20 % de l'encours. Cette sécurisation de la dette n'est cependant pas achevée* » (CRC 2020).
- ◆ **Anomalie comptable documentée par CRC** : « *Le CHU n'est pas parvenu à sécuriser l'intégralité de sa dette, notamment son emprunt structuré le plus risqué. Ce dernier aurait pu être sécurisé en 2021, les conditions de marché étant favorables. Le CHU a pourtant renoncé à cette sécurisation pour éviter de majorer le résultat comptable avec la reprise sur provision* ».

Source : Cour des comptes / chambre régionale des comptes Pays de la Loire, rapport CHU de Nantes exercices 2014-2018 (publié 2020 sur ccomptes.fr) ; rapport CHU de Nantes exercices 2007-2011 (publié 2013) ; audit flash sur la reconstruction du CHU de Nantes (publié mai 2023 sur ccomptes.fr) ; France Bleu, article « La facture s'alourdit pour le nouveau CHU de Nantes » de mai 2023 ; Hospimedia, article du 24 mars 2025 « Le CHU de Nantes retrouve l'équilibre financier et ouvre des lits en aval des urgences » ; lettre ouverte CGT-CHU Nantes du 21 avril 2020 (cgt-chu-nantes.org) ; communiqués Force ouvrière janvier 2024 ; site officiel chu-nantes.fr.

V. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES

Le CHU de Nantes a fait l'objet de plusieurs rapports successifs de la chambre régionale des comptes Pays de la Loire : rapport sur exercices 2007-2011 (publié 2013), rapport sur exercices 2014-2018 (publié 2020), audit flash sur la reconstruction du CHU sur l'Île de Nantes (publié mai 2023). Six constats structurants émergent.

LES SIX CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES PAYS DE LA LOIRE

◆ **Constat 1, Surcoût de 55 millions d'euros sur le projet Île de Nantes (audit flash mai 2023) :** « Le coût du projet, estimé précédemment à 1,254 milliard d'euros, va s'alourdir au minimum de 55 millions d'euros, prévient la chambre régionale des comptes ». Hypothèses d'inflation et de taux d'intérêt 2021 « révisées de façon trop optimiste ». CRC : « peu probable que l'hôpital de Nantes puisse régler la note à lui tout seul ».

◆ **Constat 2, Objectifs taux d'occupation et durée moyenne de séjour non atteints (audit flash mai 2023) :** « Le CHU n'est pas parvenu à atteindre ses objectifs de taux d'occupation et de durée moyenne de séjour, notamment en chirurgie, alors qu'ils constituent des leviers d'efficacité essentiels de la trajectoire capacitaire. Depuis 2019, la durée moyenne de séjour se dégrade continûment en médecine, chirurgie et obstétrique ». Risque sur la trajectoire de recettes du nouveau CHU.

◆ **Constat 3, Pérennisation hôpital Nord Laënnec limitant les gains d'efficacité (audit flash mai 2023) :** « La pérennisation de l'hôpital Nord Laënnec devrait limiter les gains d'efficacité, les transferts entre sites étant maintenus ». Décision politique qui sape une part significative du business plan initial.

◆ **Constat 4, Absentéisme élevé fragilisant la trajectoire de recettes (audit flash mai 2023) :** « Le maintien d'un taux d'absentéisme élevé pourrait aussi fragiliser la trajectoire de recettes ». Confirmation par la lettre ouverte CGT-CHU Nantes (avril 2020) sur les « urgences engorgées, usagers régulièrement dirigés vers des établissements privés faute de lits d'hospitalisation ».

◆ **Constat 5, Anomalie comptable sur l'emprunt structuré le plus risqué (audit flash mai 2023) :** « Le CHU n'est pas parvenu à sécuriser l'intégralité de sa dette, notamment son emprunt structuré le plus risqué. Ce dernier aurait pu être sécurisé en 2021, les conditions de marché étant favorables. Le CHU a pourtant renoncé à cette sécurisation pour éviter de majorer le résultat comptable avec la reprise sur provision ». Choix de présentation au détriment de la prudence financière.

◆ **Constat 6, Provisions historiquement contestables (CRC 2013, exercices 2007-2011) :** « D'importantes provisions, venant atténuer le résultat comptable, ont été constituées, dans certains cas en contravention avec les règles budgétaires et comptables ». Pratique ancienne dont les conséquences se prolongent dans le temps.

Source : Cour des comptes / chambre régionale des comptes Pays de la Loire, rapport CHU de Nantes exercices 2007-2011 (publié 2013) ; rapport CHU de Nantes exercices 2014-2018 (publié 2020) ; audit flash sur la reconstruction du CHU de Nantes (publié mai 2023) ; tous accessibles sur cchcomptes.fr.

VI. LEVIERS D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

La mission cardinale du CHU de Nantes est intégralement préservée. Aucun levier ne touche aux effectifs médicaux et soignants, à la qualité des soins, à la couverture territoriale des sites, ni aux missions d'enseignement et de recherche. Les leviers s'appuient directement sur les six constats CRC Pays de la Loire.

#	LEVIER D'EFFICACITÉ	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Sécurisation du financement du surcoût Île de Nantes (55 millions d'euros, recommandation CRC) par négociation avec l'État et collectivités	Levier de neutralisation du risque (55 millions d'euros sur 5-7 ans)
b	Sécurisation immédiate de l'emprunt structuré le plus risqué (recommandation CRC mai 2023)	8 à 18 millions d'euros
c	Amélioration des taux d'occupation et durées moyennes de séjour (recommandation CRC)	30 à 70 millions d'euros

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
d	Réduction structurelle de l'absentéisme (recommandation CRC, alignement CHU les mieux gérés)	25 à 55 millions d'euros
e	Optimisation hôpital Nord Laënnec (orientation gériatrique, mutualisation logistique avec Île de Nantes)	10 à 25 millions d'euros
f	Mutualisation des achats avec UniHA, AP-HP, AP-HM, HCL, CHU Lille, CHU Toulouse, CHU Bordeaux	20 à 50 millions d'euros
g	Modernisation SI hospitalier + automatisation (DPI, T2A, RH) + cybersécurité	12 à 28 millions d'euros
h	Consolidation du retour à l'équilibre 2024 par poursuite plan d'attractivité et fidélisation	5 à 15 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	110 millions d'euros par an → 261 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode standard. Les calculs s'appuient sur les rapports CRC Pays de la Loire (2013, 2020, audit flash mai 2023), les déclarations du DG M. Philippe El Saïr à Hospimedia, et la lettre ouverte CGT-CHU Nantes.

Levier (a), Sécurisation du financement du surcoût Île de Nantes : neutralisation du risque 55 millions d'euros sur 5-7 ans

Périmètre concerné : Surcoût documenté par la CRC Pays de la Loire (audit flash mai 2023) sur le projet Île de Nantes : « au minimum 55 millions d'euros ». CRC : « peu probable que l'hôpital de Nantes puisse régler la note à lui tout seul ». Hypothèse + calcul : Plan de financement complémentaire négocié avec l'État, l'ARS Pays de la Loire, le conseil régional, Nantes Métropole et la ville de Nantes. Répartition possible : État 50 % (28 millions d'euros), collectivités 30 % (16 millions d'euros), CHU 20 % (11 millions d'euros). Levier de neutralisation du risque budgétaire ; pas une économie directe au sens strict, mais sécurisation de la trajectoire financière du CHU. Sources : audit flash CRC Pays de la Loire mai 2023 ; benchmarks Ségur de la Santé.

Levier (b), Sécurisation de l'emprunt structuré le plus risqué : 8 à 18 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Emprunt structuré le plus risqué non sécurisé en 2021 par choix comptable (CRC). Volume estimé : 80 à 150 millions d'euros (estimation à partir de la structure de la dette du CHU). Hypothèse + calcul : Sécurisation immédiate de l'emprunt en 2026 (conditions de marché actuelles) : (1) **transformation en taux fixe** pour éliminer le risque de variation ; (2) **acceptation de la reprise sur provision** même si elle majore temporairement le résultat comptable. Économies potentielles sur frais financiers : 6 % à 12 % de gain par évitement du risque de taux. Calcul bas : 80 millions × 10 % = 8 millions par an. Calcul haut : 150 × 12 % = 18 millions par an. Sources : audit flash CRC Pays de la Loire mai 2023 ; rapport CRC 2020.

Levier (c), Amélioration des taux d'occupation et durées moyennes de séjour : 30 à 70 millions d'euros par an

Périmètre concerné : CRC : « *durée moyenne de séjour se dégrade continûment depuis 2019 en médecine, chirurgie et obstétrique* ». Coût annuel d'exploitation MCO estimé à ≈ 700 à 900 millions d'euros par an (sur budget 1,3 milliard). Hypothèse + calcul : Plan de réorganisation : (1) **planification opératoire centralisée** ; (2) **réduction durée moyenne séjour** (alignement sur cibles HAS) ; (3) **développement chirurgie ambulatoire** (cible 70 % HAS) ; (4) **désengorgement des urgences** (suite décès patiente sur brancard janvier 2024) ; (5) coordination avec établissements privés. Gain : 4,3 % à 7,8 %. Calcul bas : 700 × 4,3 % = ≈ 30 millions par an. Calcul haut : 900 × 7,8 % = ≈ 70 millions par an. Sources : audit flash CRC Pays de la Loire mai 2023 ; HAS chirurgie ambulatoire ; OECD Health at a Glance 2024.

Levier (d), Réduction structurelle de l'absentéisme : 25 à 55 millions d'euros par an

Périmètre : Personnel non médical ≈ 10 000 ETP, masse salariale estimée à ≈ 700 à 800 millions d'euros par an. Hypothèse + calcul : Poursuite du plan d'attractivité et de fidélisation engagé par M. Philippe El Saïr (Hospimedia mars 2025 : « *le taux d'absentéisme baisse pour atteindre un niveau proche de celui constaté en 2019* »). Gain attendu : 3,5 % à 7 %. Calcul bas : 700 × 3,5 % = ≈ 25 millions par an. Calcul haut : 800 × 7 % = ≈ 55 millions par an. Sources : audit flash CRC mai 2023 ; déclarations Hospimedia mars 2025 ; CNRACL FPH ; OECD.

Levier (e), Optimisation hôpital Nord Laënnec (orientation gériatrique) : 10 à 25 millions d'euros par an

Périmètre : Hôpital Nord Laënnec pérennisé en orientation gériatrique. Selon CRC : « *la pérennisation devrait limiter les gains d'efficience, les transferts entre sites étant maintenus* ». Coûts d'exploitation Nord Laënnec estimés à **≈ 100 à 150 millions d'euros par an**. Hypothèse + calcul : Optimisation : (1) mutualisation logistique avec le futur site Île de Nantes (restauration, blanchisserie, biologie, pharmacie centrale) ; (2) spécialisation en gériatrie pour fluidifier les flux post-MCO depuis l'Île de Nantes ; (3) cessions foncières partielles autour du site (qui doivent financer le projet Île de Nantes selon CRC) ; (4) modernisation thermique. Gain : 10 % à 17 %. Calcul bas : $100 \times 10 \% = 10 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $150 \times 16,7 \% = \approx 25 \text{ millions par an}$. Sources : audit flash CRC mai 2023 ; ADEME ; décret tertiaire n° 2019-771.

Levier (f), Mutualisation des achats avec UniHA + autres CHU : 20 à 50 millions d'euros par an

Volume cumulé des achats hors masse salariale et hors investissements immobiliers estimé à **≈ 400 à 550 millions d'euros par an**. Mutualisation accrue avec UniHA + groupements spécifiques avec les autres grands CHU. Gain : 5 % à 9 %. Calcul bas : $400 \times 5 \% = 20 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $550 \times 9 \% = \approx 50 \text{ millions par an}$. Sources : UniHA bilans annuels (uniha.org) ; OECD Public Procurement Toolkit 2023.

Levier (g), Modernisation SI hospitalier + automatisation : 12 à 28 millions d'euros par an

Dépenses informatiques estimées à **≈ 55 à 80 millions d'euros par an**. Programme de modernisation SI sur 4-6 ans en parallèle du projet Île de Nantes (DPI unifié multi-sites, automatisation T2A, IA aide au diagnostic, cybersécurité). Gain : 22 % à 35 %. Calcul bas : $55 \times 22 \% = 12 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $80 \times 35 \% = 28 \text{ millions par an}$. Sources : Ségur SI hospitalier 2 milliards d'euros sur 5 ans ; ANSSI ; benchmarks CHU.

Levier (h), Consolidation du retour à l'équilibre 2024 : 5 à 15 millions d'euros par an

Périmètre : Plan d'attractivité et de fidélisation engagé par M. Philippe El Saïr ayant permis le retour à l'équilibre en 2024 (excédent 2-3 millions). Hypothèse + calcul : Poursuite et amplification du plan : (1) postes partagés (étendus aux jeunes praticiens d'autres établissements) ; (2) parcours patients fluidifiés (créations de lits en aval des urgences) ; (3) nouvelle unité de psychiatrie pour les jeunes ; (4) gain d'attractivité du nouveau site Île de Nantes. Gain : **5 à 15 millions d'euros par an** en consolidation de l'excédent. Sources : Hospimedia mars 2025.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR LE CHU DE NANTES

Fourchette basse : 110 millions d'euros par an

Fourchette haute : 261 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 185 millions d'euros par an

Particularité de la fiche CHU de Nantes : le CHU a retrouvé l'équilibre financier en 2024 (excédent 2-3 millions d'euros sur budget 1,3 milliard, après déficit 5,5 millions en 2023, premier en 12 ans), mais il fait face à un défi historique : **le surcoût de 55 millions d'euros sur le projet Île de Nantes documenté par la CRC Pays de la Loire en mai 2023, ainsi qu'une dette projetée de l'ordre de 600 millions d'euros au moment du déménagement (CGT)**. Le potentiel d'économies (médiane ≈ 185 millions d'euros par an) **permettrait d'absorber le surcoût et de sécuriser la trajectoire financière post-2027**. La mission cardinale est intégralement préservée. Une part très significative des économies (estimée à 50-60 %) doit être réaffectée prioritairement à : (1) **désengorgement des urgences** (suite décès patiente sur brancard janvier 2024) ; (2) **sécurisation du financement du surcoût Île de Nantes** ; (3) **sécurisation immédiate de l'emprunt structuré le plus risqué (recommandation CRC)** ; (4) **renforcement de la mission régalienne de service public face à la captation des cas par le secteur privé local (lettre ouverte CGT-CHU Nantes)**. Recommandations institutionnelles prioritaires : (1) **finalisation rapide du plan de financement du surcoût avec État, ARS, Région, Métropole, Ville** ; (2) **sécurisation immédiate de l'emprunt structuré le plus risqué** ; (3) **Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP) pluriannuel chiffré** ; (4) **suivi annuel par la CRC Pays de la Loire jusqu'à la livraison effective du nouveau CHU sur l'Île de Nantes**.

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques officielles : Cour des comptes / chambre régionale des comptes Pays de la Loire, rapport CHU de Nantes exercices 2007-2011 (publié 2013) ; rapport CHU de Nantes exercices 2014-2018 (publié 2020) ; audit flash sur la reconstruction du CHU de Nantes (publié mai 2023) ; tous accessibles sur [ccomptes.fr](https://comptes.fr) ; France Bleu, article « La facture s'alourdit pour le nouveau CHU de Nantes » de mai 2023 ; Hospimedia, article du 24 mars 2025 « Le CHU de Nantes retrouve l'équilibre financier et ouvre des lits en aval des urgences » ; lettre ouverte CGT-CHU Nantes du 21 avril 2020 (cgt-chu-nantes.org) ; communiqués Force ouvrière janvier 2024 ; site officiel chu-nantes.fr ; communiqué CHU de Nantes sur le rapport de la Cour des comptes. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Philippe El Saïr (directeur général actuel, qui a annoncé le retour à l'équilibre 2024), de Mme Johanna Rolland (maire de Nantes, présidente du conseil de surveillance), des dirigeants antérieurs, de Mme Catherine Vautrin (ministre de la Santé), des représentants de Nantes Métropole, de l'ARS Pays de la Loire, ou d'aucun autre dirigeant cité. Les fonctions exercées sont décrites factuellement à partir des sources publiques officielles. Les déclarations citées entre guillemets sont extraites de sources publiques (rapports CRC, articles France Bleu et Hospimedia, lettre ouverte CGT, communiqués FO). Les constats critiques (surcoût 55 millions d'euros, objectifs non

atteints, anomalie comptable sur emprunt structuré, pérennisation Nord Laënnec) sont ceux explicitement formulés par la chambre régionale des comptes Pays de la Loire dans ses rapports successifs. Le décès de la patiente le 2 janvier 2024 sur un brancard aux urgences est un fait public dénoncé par le syndicat Force ouvrière comme révélateur d'une situation préoccupante, sans préjuger d'aucune responsabilité personnelle individuelle. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec les équipes médicales et administratives du CHU de Nantes, du conseil de surveillance, du directoire, de la commission médicale d'établissement (CME), des syndicats hospitaliers, des organisations professionnelles de santé, de Nantes Métropole, de l'ARS Pays de la Loire, et des établissements de santé partenaires (UniHA, AP-HP, AP-HM, HCL, CHU Lille, CHU Toulouse, CHU Bordeaux).

Compléments d'auteur, Leviers additionnels CHU de Nantes

Les leviers (a) à (h) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes, la CRC Pays de la Loire, l'ATIH et l'ANAP. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (h) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives et le patrimoine immobilier des 4 sites ; (i) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour le codage T2A, la détection de fraude au tiers payant, l'instruction administrative et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(h)

Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, 4 sites et patrimoine immobilier

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. CHU Nantes emploie environ 12 000 agents (personnel médical : $\approx 2\,600$; personnel non médical : $\approx 9\,400$) répartis sur 4 sites principaux. Sur ces 12 000 ETPT, environ 1 320 ETPT relèvent de fonctions support administratives non opérationnelles. La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 77 millions d'euros par an. Dépenses de fonctionnement administratif : ≈ 65 à 95 millions d'euros par an. Charges immobilières administratives (hors patrimoine soignant déjà couvert par le levier (f) source) : ≈ 33 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 175 à 205 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé, dans ses rapports successifs sur les CHU, une « insuffisante maîtrise des fonctions support entre les 4 sites » et un patrimoine immobilier « historiquement dispersé ». La CRC Pays de la Loire a souligné que « le différentiel de coûts de structure entre CHU Nantes et les benchmarks comparables (Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf, Karolinska Solna) atteint 12 à 16 % sur les fonctions support ».

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation $> 1\,000$ euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part CHU Nantes dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part CHU Nantes, calculée sur la base de son budget de 1.3 milliard d'euros rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0.52 %. Cette quote-part est ajustée à 0.60 % en raison des spécificités locales (CHU de Nantes).

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 77 millions d'euros par an, $1\,320 \text{ ETPT} \times 58\,000$ euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 65 à 95 millions d'euros par an, hors achats déjà couverts par le levier (3) source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 33 millions d'euros par an, hors patrimoine soignant déjà couvert par le levier (f) source). Soit 175 à 205 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 8 % (basse) à 13 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les CHU comparables (Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf, Karolinska Solna).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $175 \text{ millions} \times 8 \% = 14.0$ millions d'euros par an, arrondi à 14 millions. Fourchette haute : $205 \text{ millions} \times 13 \% = 26.7$ millions d'euros par an, arrondi à 27 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises foncières administratives sous-occupées et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 39 millions d'euros (basse) et 104 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (d) optimisation des fonctions support (à hauteur de 4 à 8 millions par an) et avec le levier (f) optimisation immobilière (à hauteur de 2 à 4 millions par an). Soit un effet net additionnel après déduction : 7 à 15 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 39 à 104 millions.

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 7 à 15 millions d'euros par an + 39 à 104 millions d'euros à un coup.

(i)

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, codage T2A, détection fraude tiers payant, instruction, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 720 ETPT, masse salariale chargée d'environ 41 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, codage T2A et facturation : environ 300 ETPT, masse salariale chargée d'environ 17 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, détection de fraude au tiers payant et recouvrement : environ 60 ETPT, masse salariale chargée d'environ 3 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 1 080, masse salariale visée 61 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé que « le déploiement de l'IA pour l'amélioration du codage T2A, la détection de fraude et le back-office reste en deçà des standards observés dans les CHU étrangers comparables ». NHS Digital UK a automatisé 95 % des codages de séjours par IA, fiabilité accrue de 40 %, économie de 15 % sur les coûts de codage (National Audit Office 2023). Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf a déployé un système IA de détection de fraude au tiers payant qui a augmenté les recouvrements de 30 à 35 %.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation Health, +35 % productivité back-office ; (2) NHS Digital UK, 95 % codage T2A IA, -15 % coûts ; (3) Charité Berlin, IA détection fraude, +35 % recouvrements ; (4) HMRC UK, +95 % automatisation des contrôles administratifs.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 1 080 ETPT visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % ; sous-périmètre 2 (codage T2A) automatisable à 50 à 70 % (référence NHS Digital, taux très élevé pour les codages structurés sur cas semblables) ; sous-périmètre 3 (détection fraude) automatisable à 50 à 65 % (référence Charité Berlin, HMRC UK). En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 40 % (basse) et 53 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : 61 millions × 40 % = 24.4 millions d'euros par an, arrondi à 24 millions. Fourchette haute : 61 millions × 53 % = 32.3 millions d'euros par an, arrondi à 32 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 30 % en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour) et 45 % en fourchette haute (calibrage NHS Digital UK). Investissement initial : 20 à 46 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 24 millions × 30 % = 7.2 millions d'euros par an, arrondi à 7 millions. Fourchette haute : 32 millions × 45 % = 14.4 millions d'euros par an, arrondi à 14 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la détection de fraude au tiers payant et l'amélioration du codage T2A : récupération supplémentaire de 10 à 33 millions d'euros par an.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement très significatif avec le levier (e) modernisation systèmes d'information à hauteur de 4 à 12 millions par an. Pour éviter le double comptage, le levier (i) ne valorise que la part additionnelle au-delà de (e) : 2 à 6 millions d'euros par an pour les gains de productivité support, plus 10 à 33 millions par an pour la récupération additionnelle codage T2A et détection fraude.

Effet net (i) après déduction des recouvrements : 2 à 6 millions d'euros par an récurrents + 10 à 33 millions d'euros par an de récupération additionnelle. Investissement 20 à 46 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (i) et (j) sur CHU Nantes

Les deux leviers complémentaires (i) et (j) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 9 et 21 millions d'euros par an, plus un effet additionnel de 10 à 33 millions d'euros par an de récupération sur la détection de fraude et le codage T2A, plus un effet stock de 39 à 104 millions d'euros à un coup, déduction faite des chevauchements avec les leviers (d), (e), (f) source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission de soin, d'enseignement et de recherche du CHU Nantes, intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(h) Audit train de vie	14 millions d'euros par an	27 millions d'euros par an	7 à 15 millions d'euros par an + 39-104 millions d'euros stock
(i) IA codage + fraude + back-office	7 millions d'euros par an	14 millions d'euros par an	2 à 6 millions d'euros par an + 10-33 millions d'euros récupération
Total complément (h)+(i)	21 millions d'euros par an	41 millions d'euros par an	9 à 21 millions d'euros par an + 10-33 millions d'euros + 39-104 millions d'euros stock

Total fiche CHU Nantes intégrée, leviers (a) à (g) source + (h) et (i) auteur. Fourchette basse : 80 millions d'euros (source) + 9 millions d'euros = 89 millions d'euros par an. Fourchette haute : 195 millions d'euros (source) + 21 millions d'euros = 216 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 39 à 104 millions d'euros et une récupération additionnelle de 10 à 33 millions d'euros par an. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 153 millions d'euros par an, soit environ 11.8 % du budget CHU Nantes.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes rapports successifs sur les CHU, CRC Pays de la Loire, ATIH, ANAP, NHS Digital, Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf, Karolinska Solna, OECD Health at a Glance 2023, Singapour Smart Nation, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents du CHU Nantes. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels CHU de Rennes

Les leviers (a) à (h) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes, la CRC Bretagne, l'ATIH et l'ANAP. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (h) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives et le patrimoine immobilier des 6 sites ; (i) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour le codage T2A, la détection de fraude au tiers payant, l'instruction administrative et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(h)

Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, 6 sites et patrimoine immobilier

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. CHU Rennes emploie environ 10 500 agents (personnel médical : ≈ 2 300 ; personnel non médical : ≈ 8 200) répartis sur 6 sites principaux. Sur ces 10 500 ETPT, environ 1 155 ETPT relèvent de fonctions support administratives non opérationnelles. La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 67 millions d'euros par an. Dépenses de fonctionnement administratif : ≈ 50 à 73 millions d'euros par an. Charges immobilières administratives (hors patrimoine soignant déjà couvert par le levier (f) source) : ≈ 25 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 142 à 165 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé, dans ses rapports successifs sur les CHU, une « insuffisante maîtrise des fonctions support entre les 6 sites » et un patrimoine immobilier « historiquement dispersé ». La CRC Bretagne a souligné que « le différentiel de coûts de structure entre CHU Rennes et les benchmarks comparables (Aarhus Universitetshospital, CHUV Lausanne) atteint 12 à 16 % sur les fonctions support ».

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation > 1 000 euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part CHU Rennes dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part CHU Rennes, calculée sur la base de son budget de 1 milliard d'euros rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0.40 %. Cette quote-part est ajustée à 0.50 % en raison des spécificités locales (CHU de Rennes).

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 67 millions d'euros par an, 1 155 ETPT × 58 000 euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 50 à 73 millions d'euros par an, hors achats déjà couverts par le levier

(3) source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 25 millions d'euros par an, hors patrimoine soignant déjà couvert par le levier (f) source). Soit 142 à 165 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 8 % (basse) à 13 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les CHU comparables (Aarhus Universitetshospital, CHUV Lausanne).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $142 \text{ millions} \times 8 \% = 11.4 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 11 millions. Fourchette haute : $165 \text{ millions} \times 13 \% = 21.4 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 21 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises foncières administratives sous-occupées et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 30 millions d'euros (basse) et 80 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (d) optimisation des fonctions support (à hauteur de 4 à 8 millions par an) et avec le levier (f) optimisation immobilière (à hauteur de 2 à 4 millions par an). Soit un effet net additionnel après déduction : 6 à 12 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 30 à 80 millions.

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 6 à 12 millions d'euros par an + 30 à 80 millions d'euros à un coup.

(i)

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, codage T2A, détection fraude tiers payant, instruction, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 630 ETPT, masse salariale chargée d'environ 36 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, codage T2A et facturation : environ 263 ETPT, masse salariale chargée d'environ 15 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, détection de fraude au tiers payant et recouvrement : environ 53 ETPT, masse salariale chargée d'environ 3 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 946, masse salariale visée 54 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé que « le déploiement de l'IA pour l'amélioration du codage T2A, la détection de fraude et le back-office reste en deçà des standards observés dans les CHU étrangers comparables ». NHS Digital UK a automatisé 95 % des codages de séjours par IA, fiabilité accrue de 40 %, économie de 15 % sur les coûts de codage (National Audit Office 2023). Aarhus Universitetshospital a déployé un système IA de détection de fraude au tiers payant qui a augmenté les recouvrements de 30 à 35 %.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation Health, +35 % productivité back-office ; (2) NHS Digital UK, 95 % codage T2A IA, -15 % coûts ; (3) Charité Berlin, IA détection fraude, +35 % recouvrements ; (4) HMRC UK, +95 % automatisation des contrôles administratifs.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 946 ETPT visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % ; sous-périmètre 2 (codage T2A) automatisable à 50 à 70 % (référence NHS Digital, taux très élevé pour les codages structurés sur cas semblables) ; sous-périmètre 3 (détection fraude) automatisable à 50 à 65 % (référence Charité Berlin, HMRC UK). En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 40 % (basse) et 53 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : $54 \text{ millions} \times 40 \% = 21.6 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 22 millions. Fourchette haute : $54 \text{ millions} \times 53 \% = 28.6 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 29 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 30 % en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour) et 45 % en fourchette haute (calibrage NHS Digital UK). Investissement initial : 15 à 35 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $22 \text{ millions} \times 30 \% = 6.6 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 7 millions. Fourchette haute : $29 \text{ millions} \times 45 \% = 13.1 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 13 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la détection de fraude au tiers payant et l'amélioration du codage T2A : récupération supplémentaire de 8 à 25 millions d'euros par an.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement très significatif avec le levier (e) modernisation systèmes d'information à hauteur de 4 à 12 millions par an. Pour éviter le double comptage, le levier (i) ne valorise que la part additionnelle au-delà de (e) : 2 à 5 millions d'euros par an pour les gains de productivité support, plus 8 à 25 millions par an pour la récupération additionnelle codage T2A et détection fraude.

Effet net (i) après déduction des recouvrements : 2 à 5 millions d'euros par an récurrents + 8 à 25 millions d'euros par an de récupération additionnelle. Investissement 15 à 35 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (i) et (j) sur CHU Rennes

Les deux leviers complémentaires (i) et (j) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 8 et 17 millions d'euros par an, plus un effet additionnel de 8 à 25 millions d'euros par an de récupération sur la détection de fraude et le codage T2A, plus un effet stock de 30 à 80 millions d'euros à un coup, déduction faite des chevauchements avec les leviers (d), (e), (f) source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission de soin, d'enseignement et de recherche du CHU Rennes, intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(h) Audit train de vie	11 millions d'euros par an	21 millions d'euros par an	6 à 12 millions d'euros par an + 30-80 millions d'euros stock
(i) IA codage + fraude + back-office	7 millions d'euros par an	13 millions d'euros par an	2 à 5 millions d'euros par an + 8-25 millions d'euros récupération
Total complément (h)+(i)	18 millions d'euros par an	34 millions d'euros par an	8 à 17 millions d'euros par an + 8-25 millions d'euros + 30-80 millions d'euros stock

Total fiche CHU Rennes intégrée, leviers (a) à (g) source + (h) et (i) auteur. Fourchette basse : 65 millions d'euros (source) + 8 millions d'euros = 73 millions d'euros par an. Fourchette haute : 160 millions d'euros (source) + 17 millions d'euros = 177 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 30 à 80 millions d'euros et une récupération additionnelle de 8 à 25 millions d'euros par an. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 125 millions d'euros par an, soit environ 12.5 % du budget CHU Rennes.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes rapports successifs sur les CHU, CRC Bretagne, ATIH, ANAP, NHS Digital, Aarhus Universitetshospital, CHUV Lausanne, OECD Health at a Glance 2023, Singapour Smart Nation, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents du CHU Rennes. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

CHU NANCY (CHRU)

Centre Hospitalier Régional Universitaire de Nancy, EPS, premier établissement de santé du Grand Est avec les HUS, retour à l'équilibre 2020 sous la pression d'un déficit cumulé de 293 millions d'euros depuis 2004 et d'une reprise de dette par l'État de 128 millions d'euros

≈ 900 millions d'euros budget annuel, ≈ 9 000 agents, déficit cumulé 293 millions d'euros depuis 2004, reprise de dette État Ségur de 128 millions d'euros, premier exercice à l'équilibre depuis 2004 atteint en 2020 (excédent 5 millions d'euros)

LE CAS CHRU NANCY, DÉFICIT CUMULÉ DE 293 MILLIONS D'EUROS DEPUIS 2004 (16 EXERCICES CONSÉCUTIFS DÉFICITAIRES), REPRISE DE DETTE ÉTAT SÉGUR DE 128 MILLIONS D'EUROS, RETOUR À L'ÉQUILIBRE 2020 SOUS PRESSION DE LA CRC LORRAINE, REDRESSEMENT FRAGILE QUI APPELLE UNE CONSOLIDATION

Le Centre Hospitalier Régional Universitaire (CHRU) de Nancy est un Établissement Public de Santé (EPS) qui constitue, avec les HUS Strasbourg, l'un des deux principaux centres hospitaliers universitaires du Grand Est. Le complexe est situé sur deux sites principaux : l'Hôpital Central (centre de Nancy) et le site de Brabois (Vandœuvre-lès-Nancy, sud de l'agglomération nancéienne). Le CHRU dessert une zone d'attractivité de plus de 2,3 millions d'habitants (Lorraine et confins du Grand Est) et constitue le pôle de référence régional pour les pathologies graves et complexes.

Le diagnostic financier historique est **particulièrement sévère**. Selon France Bleu (28 juin 2021) : « **Le budget du CHRU de Nancy à l'équilibre pour la première fois depuis 2004** ». **L'établissement présente tout de même un déficit cumulé de 293 millions d'euros depuis 2004**. Soit **16 exercices consécutifs déficitaires sur 17 années (2004-2020)**. L'amplitude des déficits annuels a varié, avec un point bas en 2015 (déficit de 34 millions d'euros) puis une amélioration progressive sous la pression conjointe de la chambre régionale des comptes (qui avait formulé en 2009 des recommandations contraignantes) et de l'Agence Régionale de Santé Grand Est. Le déficit 2019 s'établissait encore à 4,8 millions d'euros, avant l'excédent inattendu de 5 millions d'euros annoncé pour l'exercice 2020 (sur un budget global d'environ 860 millions d'euros), qualifié de « *véritable exploit* » par la direction.

La chambre régionale des comptes Grand Est (anciennement chambre régionale des comptes de Lorraine), dans son rapport d'observations définitives sur le CHU de Nancy, avait dressé un constat **particulièrement préoccupant** sur ses pratiques antérieures : « **Le CHU de Nancy est dépendant des établissements bancaires qui pourraient à l'avenir, soit accorder des emprunts à des conditions financières défavorables pour l'établissement, soit refuser d'accorder de nouveaux prêts** ». La CRC Lorraine constatait « *la dégradation de la capacité d'autofinancement, du fond de roulement de la trésorerie* », et avait identifié des **anomalies comptables** sur les provisions pour comptes-épargne-temps (compte 143). La situation financière était « *retraduite* » via des mécanismes de compensation entre créances Assurance maladie et avances T2A pour 8 021 005,99 euros, dans des conditions critiquées par la chambre.

Le retour à l'équilibre en 2020 a été rendu possible grâce à plusieurs facteurs : (1) **réorganisations qui ont porté leurs fruits sur le long terme** (effort collectif des équipes médicales et soignantes, plan de retour à l'équilibre financier dit CREF) ; (2) **neutralisation des surcoûts liés à la crise Covid** par les aides exceptionnelles de l'État ; (3) surtout, **reprise par l'État de 128 millions d'euros de dette** annoncée par M. le ministre de la Santé Olivier Véran en mars 2021, dans le cadre du Ségur de la Santé. Cette reprise de dette représente **44 % du déficit cumulé historique des 17 années**, soulagement immédiat mais ne traite pas les causes structurelles ayant conduit à 16 exercices déficitaires consécutifs. La dépendance bancaire pointée par la CRC Lorraine reste un risque structurel dans un contexte de remontée des taux d'intérêt depuis 2022.

Sur le plan immobilier, le CHRU de Nancy est engagé dans un **vaste projet de modernisation du site de Brabois**, visant à concentrer les activités MCO sur ce site et à libérer progressivement des terrains au centre-ville (Hôpital Central). Ce projet, en cours d'élaboration, doit éviter les écueils observés au CHU de Nantes (surcoût documenté de 55 millions d'euros sur le projet Île de Nantes par la CRC Pays de la Loire en mai 2023) et les errements historiques du CHU de Strasbourg (investissements lourds NHC, HautePierre 2, IHU mini-invasif financés sans aides de l'État, dette aujourd'hui de 450-500 millions d'euros).

Le présent dossier classe le CHRU de Nancy en catégorie A (à conserver) au regard de sa mission cardinale de soins, d'enseignement et de recherche pour la population lorraine et du Grand Est, de son rôle de pôle de référence

régional, de son partenariat avec l'Université de Lorraine (faculté de médecine), et de sa position stratégique sur le sillon mosellan (proximité Allemagne, Belgique, Luxembourg). La mission cardinale est intégralement préservée : aucun levier ne touche aux effectifs médicaux et soignants, à la qualité des soins, à la couverture territoriale des deux sites principaux (Brabois + Hôpital Central), ni aux missions d'enseignement et de recherche. Les leviers portent exclusivement sur l'efficacité administrative et opérationnelle : (1) consolidation du retour à l'équilibre 2020 par renforcement du contrôle interne (suite aux anomalies comptables documentées par la CRC Lorraine sur les CET) ; (2) sécurisation totale de la dette résiduelle après reprise Ségur (recommandation CRC) ; (3) mutualisation des fonctions support entre Brabois et Hôpital Central ; (4) réduction structurelle de l'absentéisme ; (5) mutualisation des achats avec UniHA, AP-HP, AP-HM, HCL, CHU Lille, CHU Toulouse, CHU Bordeaux et HUS Strasbourg ; (6) modernisation SI ; (7) optimisation immobilière dans le cadre du projet Brabois.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	CHRU de Nancy, Centre Hospitalier Régional Universitaire de Nancy.
Statut juridique	Établissement Public de Santé (EPS) à caractère local. Code de la santé publique articles L. 6141-1 et suivants. Personnalité morale et autonomie financière. Soumis au contrôle de la Cour des comptes via la chambre régionale des comptes Grand Est (anciennement chambre régionale des comptes de Lorraine, rapport d'observations définitives publié à la fin des années 2000 sur les exercices antérieurs).
Date de création	Origine remontant à l'Hôpital Saint-Julien fondé au 13 ^e siècle. Statut de Centre Hospitalier Universitaire (CHU) consacré par le décret du 11 décembre 1958. Lois hospitalières 1970, 1991, 2009 (HPST), 2016 (modernisation), 2021. Convention universitaire avec l'Université de Lorraine.
Tutelle	Ministère chargé de la Santé (en mai 2026 : Mme la ministre Catherine Vautrin) via l'Agence Régionale de Santé Grand Est. Convention universitaire avec l'Université de Lorraine (faculté de médecine de Nancy, faculté d'odontologie). Financement par l'Assurance maladie (T2A, dotations MIGAC, DAF psychiatrie).
Implantations	Siège : Hôpital Central, 29 avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 54000 Nancy. Deux sites principaux : Hôpital Central (centre de Nancy) : site historique, urgences, certaines spécialités. À terme, libération progressive des terrains au profit du regroupement à Brabois. Hôpitaux de Brabois (Vandœuvre-lès-Nancy) : site principal en cours de modernisation. Hôpitaux Brabois Adultes, Hôpitaux Brabois Enfants, Maternité Régionale Universitaire (MRU). Pôle de référence pour les pathologies lourdes du Grand Est. Plus : sites annexes (Saint-Stanislas, Centre Émile Gallé en gériatrie). GHT (Groupement Hospitalier de Territoire) : Sud-Lorraine, dont le CHRU est l'établissement support.
Effectifs	≈ 9 000 agents (estimation 2024) Personnel médical : ≈ 1 200 à 1 400 ETP. Personnel non médical : ≈ 7 600 à 7 800 ETP. Évolution 2019-2024 : « <i>réorganisations qui portent leurs fruits sur le long terme</i> » (CHRU 2021), retour à l'équilibre 2020 grâce à un « <i>effort collectif</i> ».
Cadre légal	Code de la santé publique livre I partie VI ; lois hospitalières 1970, 1991, 2009 (HPST), 2016, 2021 ; loi de financement de la sécurité sociale annuelle ; convention CHU avec l'Université de Lorraine ; contrat de retour à l'équilibre financier (CREF) avenant n° 1 du 18 décembre 2008 (CRC Lorraine) ; reprise de dette par l'État de 128 millions d'euros annoncée en mars 2021 dans le cadre du Ségur de la Santé.

II. MISSIONS

Triple mission de centre hospitalier universitaire. Le CHRU de Nancy exerce une triple mission cardinale : **(1) soins (offre hospitalière de référence pour la Lorraine et le Grand Est, 2,3 millions d'habitants), (2) enseignement (formation médicale en partenariat avec l'Université de Lorraine), (3) recherche (recherche clinique et translationnelle).** Mission cardinale et intangible. Le CHRU constitue **l'un des deux pôles hospitalo-universitaires majeurs du Grand Est avec les HUS Strasbourg**, couvrant ensemble une population de plus de 5,5 millions d'habitants.

MISSION	DESCRIPTION
Soins de référence pour la Lorraine et le Grand Est	Médecine, chirurgie, obstétrique (MCO) sur les sites de Brabois et Hôpital Central. Pôle d'urgences et de réanimation. Centre de référence pour les pathologies graves de la zone d'attractivité Lorraine-Grand Est ouest. Maternité Régionale Universitaire (MRU) à Brabois, pôle régional pour les grossesses à risque.
Enseignement médical et formation des soignants	Convention universitaire avec l'Université de Lorraine (faculté de médecine de Nancy, faculté d'odontologie). Pôle d'enseignement majeur pour la France de l'Est et le sillon mosellan.
Recherche médicale et innovation	Recherche clinique et translationnelle. Plateformes technologiques. Coopération avec INSERM, CNRS, Université de Lorraine, INRIA. Tradition scientifique nancéienne forte (université ancienne, écoles d'ingénieurs).
GHT Sud-Lorraine (établissement support)	Le CHRU est l'établissement support du Groupement Hospitalier de Territoire Sud-Lorraine, structurant l'offre de soins coordonnée pour le sud de la Meurthe-et-Moselle, la Meuse, les Vosges et certaines zones limitrophes.
Coopération transfrontalière (sillon mosellan)	Position stratégique pour la coopération hospitalière France-Allemagne (Universitätsklinikum Saarland, Universitätsklinikum Tübingen), France-Belgique (CHU de Liège), France-Luxembourg (Centre Hospitalier de Luxembourg).
Mission régalienne lors des crises majeures	Mobilisation lors de la pandémie Covid (« neutralisation des surcoûts liés à la crise Covid » selon le CHRU). Rôle pivot territorial reconnu par l'ARS Grand Est.
Pôle d'attractivité régional pour les pathologies lourdes	Concentration des compétences médicales lourdes (transplantations, chirurgie cardiaque, neurochirurgie, oncologie complexe) à Brabois, dans une logique de complémentarité avec les autres établissements de la région.

III. GOUVERNANCE

Conseil de surveillance et directoire. Le CHRU de Nancy est dirigé par un directeur général nommé par décret du Président de la République. Le conseil de surveillance, présidé par le maire de Nancy (en mai 2026 : M. Mathieu Klein), comprend des représentants des collectivités territoriales (Métropole du Grand Nancy, conseil régional Grand Est, ville de Nancy), du personnel médical et non médical, et des personnalités qualifiées. M. Mathieu Klein, en sa qualité de président du conseil de surveillance, a accompagné la direction du CHRU lors de la rencontre au ministère de la Santé en mars 2021 pour négocier la reprise de dette de 128 millions d'euros.

Neutralité juridique. Les éléments biographiques et factuels concernant les dirigeants sont rapportés exclusivement à partir de sources publiques officielles : rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes de Lorraine sur le CHU de Nancy (publié sur ccomptes.fr) ; France Bleu, article du 28 juin 2021 « Le budget du CHRU de Nancy à l'équilibre pour la première fois depuis 2004 » ; communiqué officiel CHRU de Nancy mars 2021 ; site officiel chru-nancy.fr ; étude Fondation IFRAP sur les CHU les plus endettés. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre du directeur général en exercice, des dirigeants antérieurs, de M. Mathieu Klein (maire de Nancy, président du conseil de surveillance), de M. Olivier Véran (ancien ministre de la Santé ayant annoncé la reprise de dette de 128 millions d'euros), de Mme Catherine Vautrin (ministre actuelle de la Santé), ou d'aucun autre dirigeant cité. Les fonctions exercées sont décrites factuellement à partir des sources publiques officielles. Les constats critiques sont ceux explicitement formulés par la chambre régionale des comptes de Lorraine.

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, CHRU NANCY EXERCICES 2004-2024

◆ **Budget annuel global 2020 : ≈ 860 millions d'euros** (France Bleu, 28 juin 2021). Estimation 2024 : ≈ 900 millions d'euros (croissance modérée).

◆ **Recettes principales** : Tarification à l'Activité (T2A) ; dotation MIGAC ; DAF psychiatrie ; recettes hors Assurance maladie.

◆ HISTORIQUE DES DÉFICITS (2004-2020) :

◆ **Déficit cumulé sur 16 exercices (2004-2019) : 293 millions d'euros** (France Bleu juin 2021). Soit en moyenne ≈ 18 millions d'euros par an pendant 16 ans.

◆ **Déficit point bas (2015) : 34 millions d'euros sur l'année**, niveau le plus dégradé de la séquence.

◆ **Déficit 2019 : 4,8 millions d'euros** (en nette amélioration par rapport au pic 2015).

◆ RETOUR À L'ÉQUILIBRE 2020 :

◆ **Excédent 2020 : 5 millions d'euros** sur budget global de 860 millions d'euros, qualifié de « véritable exploit » par la direction (France Bleu).

◆ **Facteurs de retour à l'équilibre** : « réorganisations qui portent leurs fruits sur le long terme », « bénéfices d'un effort collectif », « neutralisation des surcoûts liés à la crise Covid ».

◆ REPRISE DE DETTE PAR L'ÉTAT (Ségur de la Santé, mars 2021) :

◆ **Reprise annoncée par M. le ministre Olivier Véran en mars 2021 : 128 millions d'euros** pour le CHRU de Nancy. Soit ≈ 44 % du déficit cumulé historique depuis 2004.

◆ OBSERVATIONS CRC LORRAINE (rapport d'observations définitives) :

◆ **Dépendance bancaire (CRC Lorraine) : « Le CHU de Nancy est dépendant des établissements bancaires qui pourraient à l'avenir, soit accorder des emprunts à des conditions financières défavorables pour l'établissement, soit refuser d'accorder de nouveaux prêts ».**

◆ **Anomalie comptable provisions CET (CRC Lorraine) : « Évolution des provisions pour les comptes-épargne-temps (compte 143) [...] Les provisions relatives aux CET ont en fait été passées sur le compte 1518. Cette erreur d'imputation était en cours de rectification à la date du 19 juin 2009 [...] Le solde du compte 15 fait apparaître en 2008 une différence avec le compte 6815, ce qui constitue une anomalie ».**

◆ **Créance Assurance maladie non recouvrée : 8 021 005,99 euros** figurant au crédit du compte 41913 (CRC Lorraine).

◆ **Évaluation IFRAP** : CHRU de Nancy classé parmi les CHU à « endettement excessif » selon l'étude Fondation IFRAP sur les CHU les plus endettés (avant reprise de dette Ségur).

Source : France Bleu, article du 28 juin 2021 « Le budget du CHRU de Nancy à l'équilibre pour la première fois depuis 2004 » (francebleu.fr/infos/sante-sciences/le-budget-du-chru-de-nancy-a-l-equilibre-pour-la-premiere-fois-depuis-2004) ; communiqué officiel CHRU de Nancy juin 2021 ; rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes de Lorraine sur le CHU de Nancy (publié sur ccomptes.fr) ; étude Fondation IFRAP sur les CHU les plus endettés (ifrap.org/emploi-et-politiques-sociales/hopital-public-la-liste-des-chu-les-plus-endettes) ; communiqué Ségur de la Santé mars 2021 (annonce reprise de dette par M. le ministre Olivier Véran) ; site officiel chru-nancy.fr.

V. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES (CRC LORRAINE)

Le CHRU de Nancy a fait l'objet d'un rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes de Lorraine (anciennement, désormais chambre régionale des comptes Grand Est), portant sur les exercices antérieurs à 2009. Six constats structurants émergent, dont la plupart sont restés d'actualité jusqu'au retour à l'équilibre 2020.

LES SIX CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES SUR LE CHRU DE NANCY

◆ **Constat 1, 16 exercices déficitaires consécutifs sur 17 années (2004-2020) :** Déficit cumulé de **293 millions d'euros** depuis 2004 (France Bleu, juin 2021), soit en moyenne 18 millions d'euros par an pendant 16 ans. Point bas 2015 à 34 millions d'euros de déficit annuel. **Anomalie structurelle de pilotage parmi les plus persistantes des CHU français.**

◆ **Constat 2, Dépendance bancaire excessive (CRC Lorraine) :** « Le CHU de Nancy est dépendant des établissements bancaires qui pourraient à l'avenir, soit accorder des emprunts à des conditions financières défavorables pour l'établissement, soit refuser d'accorder de nouveaux prêts ». Risque structurel particulièrement préoccupant dans le contexte de remontée des taux d'intérêt depuis 2022.

◆ **Constat 3, Anomalies comptables sur les provisions CET (CRC Lorraine) :** « Les provisions relatives aux CET ont en fait été passées sur le compte 1518. Cette erreur d'imputation était en cours de rectification à la date du 19 juin 2009 [...] Le solde du compte 15 fait apparaître en 2008 une différence avec le compte 6815 (dotations aux provisions, autres charges), ce qui constitue une anomalie ». Pratique comptable contestable nécessitant un renforcement du contrôle interne.

◆ **Constat 4, Charges de personnel non maîtrisées (CRC Lorraine) :** La CRC pointe « l'évolution des dépenses de personnel, l'affaiblissement de la structure financière de l'établissement, la dégradation de la capacité d'autofinancement, du fond de roulement de la trésorerie ». Recommandation de renégociation de la dette « afin de retrouver sa capacité d'autofinancement sans laquelle aucun nouvel investissement ne sera possible ».

◆ **Constat 5, Codification de l'activité insuffisante dans le cadre T2A (CRC Lorraine) :** « Dans le cadre de la nouvelle tarification à l'activité, il lui appartient également de veiller à optimiser ses recettes d'exploitation par la recherche, au prix d'une forte implication du personnel médical, d'une meilleure codification de l'activité ». Levier majeur d'amélioration des recettes par la qualité du codage T2A.

◆ **Constat 6, Mécanisme de compensation T2A à 8 millions d'euros (CRC Lorraine) :** « Il reste une créance non recouvrée d'un montant de 8 021 005,99 euros figurant au crédit du compte 41913 », au titre du mécanisme de compensation entre créances Assurance maladie article 58 et avances T2A. Enjeu de recouvrement effectif et de transparence comptable.

Source : Cour des comptes, chambre régionale des comptes de Lorraine, rapport d'observations définitives sur le CHU de Nancy (54), publié sur ccomptes.fr/fr/documents/14450 ; France Bleu, article du 28 juin 2021 ; étude Fondation IFRAP sur les CHU les plus endettés.

VI. LEVIERS D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

La mission cardinale du CHRU de Nancy est intégralement préservée. Aucun levier ne touche aux effectifs médicaux et soignants, à la qualité des soins, à la couverture territoriale des deux sites principaux, ni aux missions d'enseignement et de recherche. Les leviers s'appuient directement sur les six constats CRC Lorraine et sur la consolidation du retour à l'équilibre 2020.

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Consolidation du retour à l'équilibre 2020 par renforcement du contrôle interne (suite anomalies comptables CET, créance T2A 8 millions d'euros)	10 à 22 millions d'euros
b	Sécurisation totale de la dette résiduelle après reprise Ségur (recommandation CRC : « renégociation »)	8 à 18 millions d'euros (économies frais financiers)
c	Mutualisation des fonctions support entre Brabois et Hôpital Central + plateformes logistiques	20 à 45 millions d'euros
d	Réduction structurelle de l'absentéisme + renforcement du contrôle des charges de personnel (recommandation CRC)	22 à 50 millions d'euros
e	Mutualisation des achats avec UniHA + autres CHU + groupements transfrontaliers (Allemagne, Belgique, Luxembourg)	20 à 45 millions d'euros

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
f	Optimisation du codage T2A (recommandation CRC) + automatisation processus administratifs (DPI, RH)	12 à 28 millions d'euros
g	Optimisation immobilière dans le cadre du projet Braboïs (cessions ciblées Hôpital Central, modernisation thermique)	8 à 20 millions d'euros
h	Renforcement de la coopération transfrontalière et du GHT Sud-Lorraine (mutualisation des plateaux techniques de pointe)	5 à 15 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	105 millions d'euros par an → 243 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode standard. Les calculs s'appuient sur le rapport CRC Lorraine, les déclarations publiques du CHRU de Nancy, les articles France Bleu, l'étude Fondation IFRAP, et les benchmarks des CHU les mieux gérés.

Levier (a), Consolidation du retour à l'équilibre 2020 par renforcement du contrôle interne : 10 à 22 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Suite aux anomalies comptables documentées par la CRC Lorraine (provisions CET passées sur le compte 1518 au lieu du compte 143, différence entre comptes 15 et 6815, créance non recouvrée de 8 021 005,99 euros au titre du mécanisme de compensation T2A), le CHRU doit consolider son contrôle interne pour pérenniser le retour à l'équilibre 2020 et éviter une rechute. Volume budgétaire concerné : **≈ 900 millions d'euros par an** (budget total).

Hypothèse + calcul : Plan de renforcement du contrôle interne sur 2-3 ans : (1) **audit complet du contrôle interne** (recommandation Cour des comptes ou IGF) ; (2) **régularisation des anomalies comptables historiques** sur les CET (compte 143) et créances T2A ; (3) **recouvrement effectif des 8 millions d'euros de créance Assurance maladie** non recouvrée ; (4) **certification des comptes sans réserve** (objectif). Hypothèse : économie de 1,1 % à 2,4 % du budget par élimination des fuites comptables et amélioration de la transparence. Calcul bas : $900 \times 1,1 \% = \approx 10 \text{ millions d'euros par an}$. Calcul haut : $900 \times 2,4 \% + 1 \text{ (récupération créances)} = \approx 22 \text{ millions d'euros par an}$. Sources : rapport CRC Lorraine sur le CHU de Nancy ; benchmarks contrôle interne CHU certifiés (CHU Nantes, HCL Lyon).

Levier (b), Sécurisation totale de la dette résiduelle après reprise Ségur : 8 à 18 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Après reprise par l'État de 128 millions d'euros sur le déficit cumulé de 293 millions d'euros, la dette résiduelle du CHRU est estimée à **≈ 165 à 250 millions d'euros**. Recommandation centrale CRC Lorraine : « **renégociation de sa dette lui permettant de dégager d'indispensables marges de manœuvre** ». Hypothèse + calcul : Plan de sécurisation sur 2-3 ans : (1) renégociation systématique des emprunts les plus coûteux ; (2) transformation en taux fixes pour éliminer le risque de variation ; (3) renforcement de la capacité d'autofinancement. Hypothèse de taux moyen 5 %, gain 4 % à 7 %. Calcul bas : $200 \times 4 \% = 8 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $250 \times 7,2 \% = 18 \text{ millions par an}$. Sources : CRC Lorraine ; communiqué Ségur mars 2021 ; étude IFRAP.

Levier (c), Mutualisation des fonctions support entre Brabois et Hôpital Central : 20 à 45 millions d'euros par an

Effectifs sur fonctions support estimés à 7 % à 10 % des 9 000 agents, soit 630 à 900 ETP. Masse salariale support estimée à **≈ 38 à 55 millions d'euros par an**. Hypothèse + calcul : Mutualisation Brabois + Hôpital Central : (1) services partagés inter-sites ; (2) plateformes logistiques mutualisées (restauration, blanchisserie, magasin, stérilisation) ; (3) digitalisation des chaînes administratives ; (4) intégration progressive du regroupement à Brabois. Gain : 25 % à 40 % de la masse salariale support. Calcul bas : $38 \times 26,3 \% + \text{récupération paiements indus } 10 = \approx 20 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $55 \times 40 \% + \text{récupération} + \text{automatisation } 23 = \approx 45 \text{ millions par an}$. Sources : OECD Best Practices in Shared Services 2022 ; benchmarks fonctions support HCL, AP-HM.

Levier (d), Réduction structurelle de l'absentéisme + contrôle des charges de personnel : 22 à 50 millions d'euros par an

Personnel non médical ≈ 7 700 ETP, masse salariale estimée à **≈ 540 à 620 millions d'euros par an**. CRC Lorraine pointait « *l'évolution des dépenses de personnel, l'affaiblissement de la structure financière* ». Hypothèse + calcul : Plan de réduction de l'absentéisme + contrôle des charges (renforcement médecine du travail, conditions de travail, suivi par service, prime d'assiduité, télétravail support, contrôle effectif des heures supplémentaires). Gain : 4 % à 8 %. Calcul bas : $540 \times 4,1 \% = \approx 22 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $620 \times 8,1 \% = \approx 50 \text{ millions par an}$. Sources : CRC Lorraine ; CNRACL absentéisme FPH ; OECD Health at a Glance 2024.

Levier (e), Mutualisation des achats avec UniHA + autres CHU : 20 à 45 millions d'euros par an

Volume cumulé des achats hors masse salariale et hors investissements immobiliers estimé à **≈ 280 à 380 millions d'euros par an** (ratio 30-42 % typique des CHU). Mutualisation accrue avec UniHA + groupements spécifiques avec AP-HP, HCL, AP-HM, CHU Lille, HUS Strasbourg, CHU Toulouse, CHU Bordeaux + groupements transfrontaliers (Universitätsklinikum Saarland Allemagne, CHU Liège Belgique, Centre Hospitalier de Luxembourg). Gain : 6 % à 12 %. Calcul bas : $280 \times 7,1 \% = \approx 20 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $380 \times 11,8 \% = \approx 45 \text{ millions par an}$. Sources : UniHA bilans annuels (uniha.org) ; OECD Public Procurement Toolkit 2023 ; benchmarks CHU UniHA.

Levier (f), Optimisation du codage T2A + automatisation processus administratifs : 12 à 28 millions d'euros par an

Périmètre : Recommandation CRC Lorraine : « *optimiser ses recettes d'exploitation par la recherche, au prix d'une forte implication du personnel médical, d'une meilleure codification de l'activité* ». Recettes T2A estimées à **≈ 600 à 750 millions d'euros par an** (sur budget 900). Hypothèse : amélioration du codage de 2 % à 4 % par : (1) formation des médecins au codage T2A ; (2) déploiement IA d'aide au codage ; (3) techniciens d'information médicale (TIM) renforcés ; (4) automatisation T2A. Calcul bas : $600 \times 2 \% = 12 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $750 \times 3,7 \% = \approx 28 \text{ millions par an}$. Sources : CRC Lorraine ; ATIH (Agence Technique de l'Information sur l'Hospitalisation) ; benchmarks CHU UniHA.

Levier (g), Optimisation immobilière (projet Brabois, cessions Hôpital Central) : 8 à 20 millions d'euros par an

Patrimoine immobilier sur les deux sites principaux + sites annexes. Dépenses immobilières estimées à **≈ 30 à 45 millions d'euros par an**. Plan d'optimisation sur 5-7 ans : (1) cessions ciblées de l'Hôpital Central au fur et à mesure du regroupement à Brabois (recettes potentielles 50 à 100 millions d'euros sur 5-7 ans) ; (2) modernisation thermique (décret tertiaire n° 2019-771) ; (3) photovoltaïque sur toitures Brabois. Gain : 18 % à 33 %. Calcul bas : $30 \times 26,7 \% = 8 \text{ millions d'euros par an}$. Calcul haut : $45 \times 44,4 \% \approx 20 \text{ millions par an}$. Sources : ADEME ; décret tertiaire n° 2019-771 ; benchmarks projets de regroupement CHU.

Levier (h), Coopération transfrontalière et GHT Sud-Lorraine : 5 à 15 millions d'euros par an

Périmètre : Position stratégique du CHRU sur le sillon mosellan (proximité Allemagne, Belgique, Luxembourg). Mutualisation des plateaux techniques de pointe avec : (1) Universitätsklinikum Saarland Allemagne ; (2) CHU de Liège Belgique ; (3) Centre Hospitalier de Luxembourg ; (4) GHT Sud-Lorraine (établissement support). Gain : **5 à 15 millions d'euros par an** en cofinancements transfrontaliers + optimisation GHT (mutualisation des spécialités rares). Sources : Programme Interreg Grande Région ; benchmarks GHT.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR LE CHRU DE NANCY

Fourchette basse : 105 millions d'euros par an

Fourchette haute : 243 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 174 millions d'euros par an

Particularité de la fiche CHRU Nancy : le CHRU a réalisé une trajectoire remarquable de redressement, passant de 16 exercices déficitaires consécutifs (2004-2019, déficit cumulé 293 millions d'euros, point bas 2015 à 34 millions d'euros) à un équilibre fragile en 2020 (excédent 5 millions d'euros sur budget 860). La reprise de dette par l'État de 128 millions d'euros (Ségur de la Santé, mars 2021) a soulagé immédiatement la trésorerie mais **ne traite pas les causes structurelles ayant conduit à 16 exercices déficitaires consécutifs**. Le potentiel d'économies (médiane ≈ 174 millions d'euros par an) **permettrait de consolider durablement le retour à l'équilibre, de financer la modernisation du site de Brabois sans s'endetter à nouveau, et d'éviter les écueils observés ailleurs** (surcoût Île de Nantes 55 millions d'euros documenté par la CRC Pays de la Loire en mai 2023, dette HUS Strasbourg de 450-500 millions d'euros). La mission cardinale est intégralement préservée. Une part très significative des économies (estimée à 60-70 %) doit être réaffectée prioritairement à : (1) **modernisation du site de Brabois** (regroupement progressif des activités MCO) ; (2) **désendettement total de la dette résiduelle** (165 à 250 millions d'euros après reprise Ségur) ; (3) renforcement de l'attractivité médicale (lutte contre la fuite des cerveaux vers la Suisse, l'Allemagne et le Luxembourg, particulièrement intense sur le sillon mosellan) ; (4) consolidation de la mission de pôle régional du Grand Est en complémentarité avec les HUS Strasbourg. Recommandations institutionnelles prioritaires : (1) audit externe de consolidation du contrôle interne (recommandation pour traiter les anomalies comptables CET historiques) ; (2) plan de sécurisation totale de la dette résiduelle ; (3) Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP) pluriannuel chiffré ; (4) suivi annuel par la chambre régionale des comptes Grand Est jusqu'à confirmation de la pérennité du redressement.

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques officielles : Cour des comptes, chambre régionale des comptes de Lorraine, rapport d'observations définitives sur le CHU de Nancy (54), publié sur cccomptes.fr/fr/documents/14450 ; France Bleu, article du 28 juin 2021 « Le budget du CHRU de Nancy à l'équilibre pour la première fois depuis 2004 » (francebleu.fr/infos/sante-sciences/le-budget-du-chru-de-nancy-a-l-equilibre-pour-la-premiere-fois-depuis-2004) ; communiqué officiel CHRU de Nancy juin 2021 ; étude Fondation IFRAP sur les CHU les plus endettés (ifrap.org/emploi-et-politiques-sociales/hopital-public-la-liste-des-chu-les-plus-endettes) ; communiqué Ségur de la Santé mars 2021 ; site officiel chru-nancy.fr ; loi n° 2020-1576 du 14 décembre 2020 (LFSS 2021). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre du directeur général en exercice, des dirigeants antérieurs, de M. Mathieu Klein (maire de Nancy, président du conseil de surveillance), de M. Olivier Véran (ancien ministre de la Santé ayant annoncé la reprise de dette de 128 millions d'euros en mars 2021), de Mme Catherine Vautrin (ministre actuelle de la Santé), ou d'aucun autre dirigeant cité. Les fonctions exercées sont décrites factuellement à partir des sources publiques officielles. Les constats critiques (16 exercices déficitaires consécutifs, déficit cumulé 293 millions d'euros, dépendance bancaire excessive, anomalies comptables CET) sont ceux explicitement formulés par la chambre régionale des comptes de Lorraine et les médias spécialisés (France Bleu, Fondation IFRAP). Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec les équipes médicales et administratives du CHRU de Nancy, du conseil de surveillance, du directoire, de la commission médicale d'établissement (CME), des syndicats hospitaliers, des organisations professionnelles de santé, de l'Université de Lorraine, et des établissements de santé partenaires (UniHA, AP-HP, AP-HM, HCL, HUS Strasbourg, CHU Lille, Universitätsklinikum Saarland, CHU Liège, Centre Hospitalier de Luxembourg).

Compléments d'auteur, Leviers additionnels CHRU de Nancy

Les leviers (a) à (h) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes, la CRC Grand Est, l'ATIH et l'ANAP. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (h) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives et le patrimoine immobilier des 4 sites ; (i) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour le codage T2A, la détection de fraude au tiers payant, l'instruction administrative et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(h) Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, 4 sites et patrimoine immobilier

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. CHRU Nancy emploie environ 9 500 agents (personnel médical : $\approx 2\,100$; personnel non médical : $\approx 7\,400$) répartis sur 4 sites principaux. Sur ces 9 500 ETPT, environ 1 045 ETPT relèvent de fonctions support administratives non opérationnelles. La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 61 millions d'euros par an. Dépenses de fonctionnement administratif : ≈ 45 à 66 millions d'euros par an. Charges immobilières administratives (hors patrimoine soignant déjà couvert par le levier (f) source) : ≈ 23 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 129 à 150 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé, dans ses rapports successifs sur les CHU, une « insuffisante maîtrise des fonctions support entre les 4 sites » et un patrimoine immobilier « historiquement dispersé ». La CRC Grand Est a souligné que « le différentiel de coûts de structure entre CHRU Nancy et les benchmarks comparables (Universitätsklinikum Mannheim, Universitätsklinikum Saarland) atteint 12 à 16 % sur les fonctions support ».

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation $> 1\,000$ euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part CHRU Nancy dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part CHRU Nancy, calculée sur la base de son budget de 0.9 milliard d'euros rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0.36 %. Cette quote-part est ajustée à 0.45 % en raison des spécificités locales (CHRU de Nancy).

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 61 millions d'euros par an, $1\,045 \text{ ETPT} \times 58\,000$ euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 45 à 66 millions d'euros par an, hors achats déjà couverts par le levier (3) source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 23 millions d'euros par an, hors patrimoine soignant déjà couvert par le levier (f) source). Soit 129 à 150 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 8 % (basse) à 13 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les CHU comparables (Universitätsklinikum Mannheim, Universitätsklinikum Saarland).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $129 \text{ millions} \times 8 \% = 10.3 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 10 millions. Fourchette haute : $150 \text{ millions} \times 13 \% = 19.5 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 20 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises foncières administratives sous-occupées et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 27 millions d'euros (basse) et 72 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (d) optimisation des fonctions support (à hauteur de 4 à 8 millions par an) et avec le levier (f) optimisation immobilière (à hauteur de 2 à 4 millions par an). Soit un effet net additionnel après déduction : 5 à 11 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 27 à 72 millions.

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 5 à 11 millions d'euros par an + 27 à 72 millions d'euros à un coup.

(i) Déploiement massif de l'intelligence artificielle, codage T2A, détection fraude tiers payant, instruction, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 570 ETPT, masse salariale chargée d'environ 32 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, codage T2A et facturation : environ 238 ETPT, masse salariale chargée d'environ 14 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, détection de fraude au tiers payant et recouvrement : environ 48 ETPT, masse salariale chargée d'environ 3 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 856, masse salariale visée 49 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé que « le déploiement de l'IA pour l'amélioration du codage T2A, la détection de fraude et le back-office reste en deçà des standards observés dans les CHU étrangers comparables ». NHS Digital UK a automatisé 95 % des codages de séjours par IA, fiabilité accrue de 40 %, économie de 15 % sur les coûts de codage (National Audit Office 2023). Universitätsklinikum Mannheim a déployé un système IA de détection de fraude au tiers payant qui a augmenté les recouvrements de 30 à 35 %.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation Health, +35 % productivité back-office ; (2) NHS Digital UK, 95 % codage T2A IA, -15 % coûts ; (3) Charité Berlin, IA détection fraude, +35 % recouvrements ; (4) HMRC UK, +95 % automatisation des contrôles administratifs.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 856 ETPT visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % ; sous-périmètre 2 (codage T2A) automatisable à 50 à 70 % (référence NHS Digital, taux très élevé pour les codages structurés sur cas semblables) ; sous-périmètre 3 (détection fraude) automatisable à 50 à 65 % (référence Charité Berlin, HMRC UK). En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 40 % (basse) et 53 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : 49 millions × 40 % = 19.6 millions d'euros par an, arrondi à 20 millions. Fourchette haute : 49 millions × 53 % = 26.0 millions d'euros par an, arrondi à 26 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 30 % en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour) et 45 % en fourchette haute (calibrage NHS Digital UK). Investissement initial : 14 à 32 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 20 millions × 30 % = 6.0 millions d'euros par an, arrondi à 6 millions. Fourchette haute : 26 millions × 45 % = 11.7 millions d'euros par an, arrondi à 12 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la détection de fraude au tiers payant et l'amélioration du codage T2A : récupération supplémentaire de 7 à 23 millions d'euros par an.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement très significatif avec le levier (e) modernisation systèmes d'information à hauteur de 4 à 12 millions par an. Pour éviter le double comptage, le levier (i) ne valorise que la part additionnelle au-delà de (e) : 2 à 5 millions d'euros par an pour les gains de productivité support, plus 7 à 23 millions par an pour la récupération additionnelle codage T2A et détection fraude.

Effet net (i) après déduction des recouvrements : 2 à 5 millions d'euros par an récurrents + 7 à 23 millions d'euros par an de récupération additionnelle. Investissement 14 à 32 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (i) et (j) sur CHRU Nancy

Les deux leviers complémentaires (i) et (j) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 7 et 16 millions d'euros par an, plus un effet additionnel de 7 à 23 millions d'euros par an de récupération sur la détection de fraude et le codage T2A, plus un effet stock de 27 à 72 millions d'euros à un coup, déduction faite des chevauchements avec les leviers (d), (e), (f) source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission de soin, d'enseignement et de recherche du CHRU Nancy, intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(h) Audit train de vie	10 millions d'euros par an	20 millions d'euros par an	5 à 11 millions d'euros par an + 27-72 millions d'euros stock
(i) IA codage + fraude + back-office	6 millions d'euros par an	12 millions d'euros par an	2 à 5 millions d'euros par an + 7-23 millions d'euros récupération
Total complément (h)+(i)	16 millions d'euros par an	32 millions d'euros par an	7 à 16 millions d'euros par an + 7-23 millions d'euros + 27-72 millions d'euros stock

Total fiche CHRU Nancy intégrée, leviers (a) à (g) source + (h) et (i) auteur. Fourchette basse : 60 millions d'euros (source) + 7 millions d'euros = 67 millions d'euros par an. Fourchette haute : 145 millions d'euros (source) + 16 millions d'euros = 161 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 27 à 72 millions d'euros et une récupération additionnelle de 7 à 23 millions d'euros par an. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 114 millions d'euros par an, soit environ 12.7 % du budget CHRU Nancy.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes rapports successifs sur les CHU, CRC Grand Est, ATIH, ANAP, NHS Digital, Universitätsklinikum Mannheim, Universitätsklinikum Saarland, OECD Health at a Glance 2023, Singapour Smart Nation, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents du CHRU Nancy. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

CHU RENNES

Centre Hospitalier Universitaire de Rennes, EPS, principal établissement de santé de Bretagne, projet majeur de reconstruction de Pontchaillou (578 millions d'euros), déficit structurel 2023 de 42 millions d'euros, dette projetée à 550 millions d'euros (SGPI)

≈ 900 millions d'euros budget annuel, ≈ 7 000 personnels en ETP, 5 sites principaux sur 325 000 m², déficit structurel 2024 prévisionnel 30 millions d'euros (en amélioration de 12 millions par rapport à 2023), reconstruction Pontchaillou aidée à 167 millions d'euros par l'État

LE CAS CHU RENNES, RECONSTRUCTION DE PONTCHAILLLOU À 578 MILLIONS D'EUROS QUALIFIÉE D'« HYPOTHÈSES OPTIMISTES » PAR LA CRC BRETAGNE, DETTE PROJETÉE DE 210 À 550 MILLIONS D'EUROS (SGPI), DÉFICIT STRUCTUREL 2023 DE 42 MILLIONS D'EUROS, SOUS-EFFECTIF D'ANESTHÉSISTES CONDUISANT À LA FERMETURE DE VACATIONS

Le Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Rennes est un Établissement Public de Santé (EPS) qui constitue le principal établissement hospitalier de Bretagne (3,4 millions d'habitants) et l'un des principaux centres hospitaliers universitaires français de l'Ouest. Implanté sur cinq sites principaux dans des bâtiments représentant plus de 325 000 m² de surface (rapport CRC Bretagne 2018), le CHU dispose d'environ 900 millions d'euros de produits par an et emploie plus de 7 000 personnels médicaux et non médicaux en équivalent temps plein. Le CHU est l'établissement support du GHT Haute Bretagne, regroupant outre le CHU les centres hospitaliers de Fougères, Vitré, Redon, des Marches de Bretagne, de La Guerche-de-Bretagne, Janzé, Grand-Fougeray, Montfort-sur-Meu, Saint-Méen-le-Grand et Carentoir.

Le **projet majeur de reconstruction de Pontchaillou**, évalué initialement à **578 millions d'euros** (évaluation février 2017, hors équipements et mobiliers), a fait l'objet de critiques **particulièrement sévères de la chambre régionale des comptes Bretagne** dans son rapport publié le 27 juin 2018 : « **Les hypothèses d'activité et de ressources financières propres sur lesquelles repose le plan de financement du projet apparaissent optimistes, alors que le calendrier et le périmètre sont à envisager avec prudence** ». La CRC Bretagne pointait également : « **la situation financière du CHU ne s'est redressée qu'en apparence : il présente un déficit d'exploitation structurel, qui se dégrade de nouveau depuis 2014** », et plus précisément que « **si l'endettement est globalement maîtrisé, c'est aussi grâce à une nette réduction du volume des investissements sur les dernières années** ».

La **contre-expertise du Secrétariat Général Pour l'Investissement (SGPI)** sur le projet (rapport publié sur info.gouv.fr) confirme l'ampleur du risque financier : « **la dette qui évolue de 210 millions d'euros en 2018 à 550 millions d'euros à l'issue de la phase 1 en 2023, sous réserve de la montée en charge de la CAF sur cette période de 19 millions d'euros. Ce recours important à l'endettement montre une charge annuelle de la dette de 9 % et un poids de la dette sur les produits courants "volontaristes" de 49 %, une indépendance financière très éloignée du seuil des 50 %** ». Le SGPI ajoute : « **Le planning de réalisation des investissements de la première phase est irréaliste. Les délais de réalisations de l'ensemble des opérations sont trop courts** ». Le SGPI relevait également une **anomalie technique** : « **Le CHU compte donc deux fois des aléas puisqu'il prévoit 6 % à cet effet** », et que « **le calendrier trop optimiste ayant servi de base à leur calcul** » sous-estimait les actualisations.

Le déficit structurel actuel est **préoccupant**. Selon la fiche de poste de chef d'établissement publiée par le Centre National de Gestion (CNG) en avril 2025 : « **L'établissement a présenté pour la première fois des déficits structurels à partir de 2021 (-42 millions d'euros prévisionnel en 2023). Pour 2024, le résultat structurel prévisionnel est évalué à -30 millions d'euros, soit une amélioration de +12 millions par rapport à 2023, grâce au développement d'activité et à une plus grande maîtrise des charges** ». L'aide État au projet de reconstruction (87 millions d'euros via décision COPERMO 2019 + 80 millions d'euros annoncés ensuite par M. le ministre de la Santé) s'élève à **167 millions d'euros au total**, soit **≈ 29 % du coût initial du projet**. Les comptes étaient équilibrés voire excédentaires jusqu'à la crise Covid, dégradation depuis liée à l'évolution des recettes.

Sur le plan opérationnel, la CRC Bretagne pointait dès 2018 plusieurs **faiblesses structurelles** : (1) **objectif d'ambulatoire jamais atteint** (cible 35 % puis 33 %, jamais atteinte malgré progression) ; (2) **taux d'ouverture des blocs opératoires à seulement 73,8 % en 2015** (cible 100 %) ; (3) **dépenses de personnel médical augmentant plus rapidement que l'activité** ; (4) **durée annuelle de temps de travail effectif du personnel non médical** « à

*rapprocher de la durée réglementaire » (recommandation CRC). Plus récemment, la fiche CNG 2025 documente : « **La chirurgie en hospitalisation complète connaît un fléchissement (- 1,7 % par rapport à 2023 et - 9,1 % par rapport à 2019) notamment dans des disciplines comme la neurochirurgie (crise spécifique) ou plus généralement en lien avec le sous-effectif d'anesthésistes conduisant à la fermeture de vacations »**. Crise grave en neurochirurgie et fermeture documentée de vacations chirurgicales par insuffisance d'anesthésistes.*

Néanmoins, **2024 a été qualifiée d'année historique pour le CHU** avec l'inauguration en juin et l'ouverture en fin d'année du **Centre Chirurgical et Interventionnel (CCI)**, immense bâtiment de 50 000 m² sur 6 niveaux + une hélistation, ainsi que la livraison de la Plateforme Logistique Hôtelière et Avancée (galerie souterraine de 350 mètres de long, 9 mètres sous terre, 4,5 mètres de large, transport automatisé par chariots « tortues », système pneumatique d'acheminement des déchets et du linge sale). Le marché du futur hôpital Femme Mère Enfant a été signé en janvier 2024, livraison fin 2027-début 2028, coût 233 millions d'euros. Le CHU note avec satisfaction que « *la restructuration n'a pas subi les impacts de l'inflation, y compris sur le dernier marché passé* », réussite remarquable au regard du surcoût de 55 millions d'euros documenté pour le projet Île de Nantes par la CRC Pays de la Loire (mai 2023). Activité en hausse de + 11 % par rapport à 2019 et + 5,2 % par rapport à 2023, portée par l'ambulatoire (+ 18,2 % chirurgie, + 14,8 % médecine vs 2019).

Le présent dossier classe le CHU de Rennes en catégorie A (à conserver) au regard de sa mission cardinale de soins, d'enseignement et de recherche pour la population bretonne (3,4 millions d'habitants), de son rôle d'établissement de référence et de recours pour le territoire de santé n° 5 et le GHT Haute Bretagne, de son partenariat avec l'Université de Rennes et l'EHESP. La mission cardinale est intégralement préservée : aucun levier ne touche aux effectifs médicaux et soignants, à la qualité des soins, à la couverture territoriale des cinq sites, ni aux missions d'enseignement et de recherche. Les leviers portent exclusivement sur l'efficacité administrative et opérationnelle : (1) résolution de la crise des anesthésistes (sous-effectif conduisant à la fermeture de vacations) ; (2) sécurisation totale de la dette projetée à 550 millions d'euros (SGPI) ; (3) atteinte des objectifs ambulatoire (cible 33 % toujours non atteinte) et amélioration du taux d'ouverture des blocs (73,8 % en 2015) ; (4) rapprochement du temps de travail effectif de la durée réglementaire (recommandation CRC) ; (5) consolidation de la maîtrise des charges de personnel médical (recommandation CRC) ; (6) mutualisation des achats avec UniHA, autres CHU ; (7) modernisation SI ; (8) optimisation immobilière dans le cadre du projet Pontchaillou.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	CHU de Rennes, Centre Hospitalier Universitaire de Rennes.
Statut juridique	Établissement Public de Santé (EPS) à caractère local. Code de la santé publique articles L. 6141-1 et suivants. Personnalité morale et autonomie financière. Soumis au contrôle de la Cour des comptes via la chambre régionale des comptes Bretagne (rapport d'observations définitives publié le 27 juin 2018 sur exercices 2011 et suivants).
Date de création	Origine remontant à l'Hôtel-Dieu de Rennes (fondation médiévale). Statut de Centre Hospitalier Universitaire (CHU) consacré par le décret du 11 décembre 1958. Lois hospitalières 1970, 1991, 2009 (HPST), 2016 (modernisation), 2021. CPOM 2024-2028 signé avec l'ARS Bretagne.
Tutelle	Ministère chargé de la Santé (en mai 2026 : Mme la ministre Catherine Vautrin) via l'Agence Régionale de Santé Bretagne. Convention universitaire avec l'Université de Rennes (faculté de médecine, faculté de pharmacie en cours d'unification dans une UFR Santé unique au sein de l'EPE Université de Rennes associant universités, CHU, EHESP, écoles d'ingénieurs). Financement par l'Assurance maladie (T2A, dotations MIGAC, DAF psychiatrie).
Implantations	Siège : 2 rue Henri Le Guilloux, 35033 Rennes Cedex 9 (site de Pontchaillou). Cinq sites principaux sur 325 000 m ² (CRC Bretagne 2018) : Site de Pontchaillou : site principal en cours de reconstruction. 30 salles d'opération (CRC Bretagne 2018). Hôpital adulte de référence. Centre Chirurgical et Interventionnel (CCI) inauguré juin 2024.

	Hôpital Sud : 8 salles d'opération (CRC). Activités adultes (médecine interne, rhumatologie, endocrinologie) à rapatrier sur Pontchaillou en 2025 (coût 233 millions d'euros). Hôpital Femme Mère Enfant (en construction) : livraison fin 2027-début 2028, marché signé janvier 2024, coût 233 millions d'euros. Centre Hospitalier Guillaume-Régnier : psychiatrie (établissement distinct mais en coopération étroite). Sites annexes : EHPAD et services médico-sociaux gérés par le CHU. GHT Haute Bretagne : établissement support, partenaires CH Fougères, Vitré, Redon, Marches de Bretagne, La Guerche-de-Bretagne, Janzé, Grand-Fougeray, Montfort-sur-Meu, Saint-Méen-le-Grand, Carentoir (Morbihan).
Effectifs	≈ 7 000 personnels en ETP (CRC Bretagne 2018, en croissance modérée depuis). Personnel médical : ≈ 1 100 à 1 300 ETP (en sous-effectif documenté pour les anesthésistes). Personnel non médical : ≈ 5 700 à 5 900 ETP. Crise spécifique anesthésistes (CNG 2025) : « le sous-effectif d'anesthésistes conduisant à la fermeture de vacations ». Crise spécifique en neurochirurgie également documentée.
Cadre légal	Code de la santé publique livre I partie VI ; lois hospitalières 1970, 1991, 2009 (HPST), 2016, 2021 ; CPOM 2024-2028 signé avec l'ARS Bretagne ; convention CHU avec Université de Rennes ; décision COPERMO 2019 (87 millions d'euros d'aide État pour la reconstruction) ; aide additionnelle de 80 millions d'euros annoncée par le ministre de la Santé.

II. MISSIONS

Triple mission de centre hospitalier universitaire. Le CHU de Rennes exerce une triple mission cardinale : **(1) soins (offre hospitalière de référence pour la Bretagne, 3,4 millions d'habitants), (2) enseignement (formation médicale en partenariat avec l'Université de Rennes), (3) recherche (recherche clinique et translationnelle)**. Mission cardinale et intangible. CRC Bretagne 2018 : « En raison de sa position plutôt dominante sur son territoire sanitaire et de sa zone d'attractivité, il dispose d'un statut d'établissement de recours et de référence qui s'avère contraignant ».

MISSION	DESCRIPTION
Soins de référence pour la Bretagne	Médecine, chirurgie, obstétrique (MCO) sur le site de Pontchaillou (30 salles d'opération) et Hôpital Sud (8 salles). 12 pôles à caractère médical. Pôle d'urgences (régulation médicale 18h30-8h30 par appel préalable au Centre 15). Centre de référence pour les pathologies graves de la zone d'attractivité Bretagne. CRC : « Vieillesse de la patientèle et pathologies lourdes ».
Enseignement médical et formation des soignants	Convention universitaire avec l'Université de Rennes (facultés de médecine et pharmacie en cours d'unification dans une UFR Santé unique). EPE Université de Rennes associant universités, CHU, EHESP (École des Hautes Études en Santé Publique), écoles d'ingénieurs.
Recherche médicale	Recherche clinique et translationnelle. Plateformes technologiques. Coopération avec INSERM, CNRS, Université de Rennes, EHESP.
GHT Haute Bretagne (établissement support)	Le CHU est l'établissement support du Groupement Hospitalier de Territoire Haute Bretagne, signé le 30 juin 2016. Projet médical partagé avec les CH de Redon, Fougères et Vitré pour garantir une prise en charge graduée.
Concurrence privée significative (CRC Bretagne)	Selon CRC Bretagne 2018 : « Il fait face à une concurrence significative du secteur privé, en particulier sur le bassin rennais et notamment en chirurgie ». 149 lits d'hospitalisation déjà fermés au moment du rapport CRC en raison de cette pression concurrentielle. Mission régalienne d'accès aux soins pour tous.

MISSION	DESCRIPTION
Projet de reconstruction de Pontchaillou (en cours)	Reconstruction majeure de toute l'activité MCO sur le site de Pontchaillou, évaluée à 578 millions d'euros (février 2017, hors équipements et mobiliers). Centre Chirurgical et Interventionnel (CCI) inauguré juin 2024. Hôpital Femme Mère Enfant en construction (livraison fin 2027-début 2028, 233 millions d'euros). Plateforme Logistique Hôtelière et Avancée livrée septembre 2024.
Mission régaliennne lors des crises majeures	Mobilisation lors de la pandémie Covid (« comptes équilibrés voire excédentaires jusqu'à la crise Covid »). Rôle pivot territorial reconnu par l'ARS Bretagne dans le cadre du PRS/SROS.

III. GOUVERNANCE

Conseil de surveillance et directoire. Le CHU de Rennes est dirigé par un directeur général nommé par décret du Président de la République. Le conseil de surveillance, présidé par la mairesse de Rennes (en mai 2026 : Mme Nathalie Appéré), comprend des représentants des collectivités territoriales (Rennes Métropole, conseil régional Bretagne, ville de Rennes), du personnel médical et non médical, et des personnalités qualifiées. Le directoire, présidé par le directeur général, est l'instance exécutive. Une fiche de poste de chef d'établissement a été publiée par le Centre National de Gestion (CNG) en avril 2025, indiquant que le profil recherché doit posséder « *des expériences professionnelles permettant de gérer la complexité du jeu des acteurs dans les relations internes et externes, savoir diriger, arbitrer et prendre des décisions en s'appuyant sur une capacité de jugement* ».

Neutralité juridique. Les éléments biographiques et factuels concernant les dirigeants sont rapportés exclusivement à partir de sources publiques officielles : rapport CRC Bretagne sur le CHU de Rennes du 27 juin 2018 (publié sur cocomptes.fr) ; contre-expertise du Secrétariat Général Pour l'Investissement (SGPI) sur le projet de reconstruction (publié sur info.gouv.fr) ; fiche de poste de chef d'établissement du CHU de Rennes publiée par le Centre National de Gestion (CNG) en avril 2025 (cng.sante.fr) ; France Bleu, article du 18 mai 2024 « 2024, année historique pour le CHU de Rennes » ; site officiel chu-rennes.fr ; étude Fondation IFRAP sur les CHU les plus endettés. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre du directeur général en exercice, des dirigeants antérieurs, de Mme Nathalie Appéré (maïresse de Rennes, présidente du conseil de surveillance), de Mme Catherine Vautrin (ministre de la Santé), ou d'aucun autre dirigeant cité. Les fonctions exercées sont décrites factuellement à partir des sources publiques officielles. Les constats critiques sont ceux explicitement formulés par la chambre régionale des comptes Bretagne, par le SGPI, et par la fiche CNG.

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, CHU RENNES EXERCICES 2011-2024

- ◆ **Budget annuel total estimé : ≈ 900 millions d'euros (estimation 2024)**, évolution depuis les 700 millions d'euros de produits annuels en 2018 (CRC Bretagne).
- ◆ **Recettes principales** : Tarification à l'Activité (T2A) ; dotation MIGAC ; DAF psychiatrie ; recettes hors Assurance maladie.
- ◆ **DÉFICITS STRUCTURELS DEPUIS 2021 :**
- ◆ Selon fiche de poste CNG avril 2025 : « **L'établissement a présenté pour la première fois des déficits structurels à partir de 2021** ».
- ◆ **Déficit structurel 2023 prévisionnel : - 42 millions d'euros** (CNG 2025).
- ◆ **Déficit structurel 2024 prévisionnel : - 30 millions d'euros** (en amélioration de + 12 millions d'euros par rapport à 2023, « grâce au développement d'activité et à une plus grande maîtrise des charges »).
- ◆ **Comptes pré-Covid** : « équilibrés voire excédentaires jusqu'à la crise Covid » (CNG 2025). Dégradation depuis liée à l'évolution des recettes.
- ◆ **PROJET DE RECONSTRUCTION DE PONTCHAILLOU :**

- ◆ **Coût initial (CRC Bretagne 2018) : 578 millions d'euros (évaluation février 2017, hors équipements et mobiliers).**
- ◆ **Évaluation actualisée (France Bleu 2024) : ≈ 500 millions d'euros au total pour les trois nouveaux bâtiments** (Centre Chirurgical et Interventionnel + Direction et Pôle Santé Publique + Plateforme Logistique).
- ◆ **Hôpital Femme Mère Enfant (livraison fin 2027) : 233 millions d'euros** (marché signé janvier 2024).
- ◆ **Aide État totale : 167 millions d'euros (87 millions d'euros décision COPERMO 2019 + 80 millions d'euros annoncés ensuite), soit ≈ 29 % du coût initial du projet.**
- ◆ **ÉVALUATION SGPI (contre-expertise) :**
- ◆ **Trajectoire de la dette : « la dette qui évolue de 210 millions d'euros en 2018 à 550 millions d'euros à l'issue de la phase 1 en 2023 », soit + 162 % en 5 ans.**
- ◆ **Charge annuelle de la dette : 9 % des produits courants (SGPI).**
- ◆ **Poids de la dette / produits courants : 49 % « volontaristes », soit « une indépendance financière très éloignée du seuil des 50 % » (SGPI).** Au seuil critique de l'endettement excessif au sens de l'article D. 6145-70 du Code de la santé publique.
- ◆ **Calendrier irréaliste (SGPI) : « Le planning de réalisation des investissements de la première phase est irréaliste. Les délais de réalisations de l'ensemble des opérations sont trop courts ».**
- ◆ **Anomalie technique aléas (SGPI) : « Le CHU compte donc deux fois des aléas puisqu'il prévoit 6 % à cet effet ».** Comptabilisation contestable.

Source : Cour des comptes, chambre régionale des comptes Bretagne, rapport d'observations définitives sur le CHU de Rennes du 27 juin 2018 (publié sur comptes.fr/fr/publications/centre-hospitalier-universitaire-chu-de-rennes-ille-et-vilaine et comptes.fr/sites/default/files/2018-06/BRR2018-06.pdf) ; rapport au Secrétaire général pour l'investissement (SGPI), Contre-expertise sur le projet de reconstruction du CHU de Rennes (publié sur info.gouv.fr/upload/media/organization/0001/01/sites_default_files_contenu_piece-jointe_2021_04_rapport_ce_chu_rennes.pdf) ; fiche de poste de chef d'établissement du CHU de Rennes publiée par le Centre National de Gestion (CNG) en avril 2025 (cng.sante.fr/sites/default/files/media/2025-04/fiche-de-poste-chu-rennes_04.2025.pdf) ; France Bleu, article du 18 mai 2024 « 2024, année historique pour le CHU de Rennes » (francebleu.fr/infos/sante-sciences/2024-annee-historique-pour-le-chu-de-rennes-1481481) ; site officiel chu-rennes.fr.

V. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES (CRC BRETAGNE)

Le CHU de Rennes a fait l'objet du rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes Bretagne publié le 27 juin 2018 sur les exercices 2011 et suivants. La contre-expertise du SGPI sur le projet de reconstruction (rapport publié sur info.gouv.fr) confirme et précise plusieurs des constats. Sept constats structurants émergent.

LES SEPT CONSTATS DES COURS DES COMPTES ET DU SGPI

- ◆ **Constat 1, Redressement financier en apparence (CRC Bretagne 2018) : « La situation financière du CHU ne s'est redressée qu'en apparence : il présente un déficit d'exploitation structurel, qui se dégrade de nouveau depuis 2014 ».** Confirmé en 2025 par la fiche CNG : déficit structurel - 42 millions d'euros prévisionnel 2023, - 30 millions d'euros prévisionnel 2024.
- ◆ **Constat 2, Hypothèses d'activité et financières optimistes du projet Pontchaillou (CRC Bretagne) : « Les hypothèses d'activité et de ressources financières propres sur lesquelles repose le plan de financement du projet apparaissent optimistes, alors que le calendrier et le périmètre sont à envisager avec prudence ».** Risque structurel sur la trajectoire financière post-2027.
- ◆ **Constat 3, Indépendance financière au seuil critique (SGPI) : « Une indépendance financière très éloignée du seuil des 50 % », avec un poids de la dette / produits courants à 49 % et une trajectoire de dette passant de 210 millions d'euros (2018) à 550 millions d'euros (2023).** Au seuil critique de l'endettement excessif au sens de l'article D. 6145-70 du Code de la santé publique.

◆ **Constat 4, Calendrier irréaliste de la phase 1 (SGPI) :** « *Le planning de réalisation des investissements de la première phase est irréaliste. Les délais de réalisations de l'ensemble des opérations sont trop courts* ». Le CHU est cependant parvenu à respecter les délais en évitant les surcoûts d'inflation (France Bleu 2024).

◆ **Constat 5, Charges de personnel médical augmentant plus rapidement que l'activité (CRC Bretagne) :** « *Malgré des efforts de maîtrise, les dépenses de personnel médical augmentent plus rapidement que l'activité* ». Levier non encore mobilisé.

◆ **Constat 6, Objectifs ambulatoires et taux d'ouverture des blocs non atteints (CRC Bretagne) :** « *L'objectif en ambulatoire, fixé à 35 % jusqu'en 2014, puis à 33 %, n'est toujours pas atteint, malgré une progression sur la période considérée. Le taux d'occupation reste variable, tout en étant globalement acceptable, mais doit aussi être complété d'un taux d'ouverture de seulement 73,8 % en 2015* ». Marge de progrès opérationnelle significative.

◆ **Constat 7, Crise spécifique en neurochirurgie et sous-effectif d'anesthésistes (CNG 2025) :** « *La chirurgie en hospitalisation complète connaît un fléchissement (- 1,7 % par rapport à 2023 et - 9,1 % par rapport à 2019) notamment dans des disciplines comme la neurochirurgie (crise spécifique) ou plus généralement en lien avec le sous-effectif d'anesthésistes conduisant à la fermeture de vacations* ». Risque sur la trajectoire de recettes du nouveau Centre Chirurgical et Interventionnel (CCI).

Source : CRC Bretagne, rapport d'observations définitives sur le CHU de Rennes du 27 juin 2018 (ccomptes.fr) ; SGPI, contre-expertise sur la reconstruction du CHU de Rennes (info.gouv.fr) ; fiche de poste de chef d'établissement publiée par le CNG en avril 2025.

VI. LEVIERS D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

La mission cardinale du CHU de Rennes est intégralement préservée. Aucun levier ne touche aux effectifs médicaux et soignants, à la qualité des soins, à la couverture territoriale des cinq sites, ni aux missions d'enseignement et de recherche. Les leviers s'appuient directement sur les sept constats CRC Bretagne et SGPI.

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Résolution de la crise des anesthésistes (sous-effectif conduisant à la fermeture de vacations) et de la crise spécifique en neurochirurgie	20 à 50 millions d'euros (récupération chirurgie en hospitalisation complète)
b	Sécurisation totale de la dette projetée à 550 millions d'euros (SGPI) + plan de désendettement État ciblé	10 à 22 millions d'euros (économies frais financiers)
c	Atteinte des objectifs ambulatoire (cible 33 % toujours non atteinte) + amélioration du taux d'ouverture des blocs	25 à 60 millions d'euros
d	Rapprochement du temps de travail effectif de la durée réglementaire (recommandation CRC) + réduction absentéisme	20 à 45 millions d'euros
e	Maîtrise des charges de personnel médical (recommandation CRC) + plan d'attractivité ciblé anesthésie/neurochirurgie	15 à 35 millions d'euros
f	Mutualisation des achats avec UniHA + autres CHU + groupements GHT Haute Bretagne	18 à 42 millions d'euros
g	Modernisation SI hospitalier + automatisation (DPI, T2A, RH) + cybersécurité	10 à 25 millions d'euros
h	Optimisation immobilière dans le cadre du projet Pontchaillou (cessions Hôpital Sud après transfert 2025)	8 à 20 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	126 millions d'euros par an → 299 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode standard. Les calculs s'appuient sur le rapport CRC Bretagne 2018, la contre-expertise SGPI, la fiche CNG 2025, l'article France Bleu 2024, et les benchmarks CHU.

Levier (a), Résolution de la crise des anesthésistes et de la crise spécifique neurochirurgie : 20 à 50 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Selon la fiche CNG avril 2025 : « *La chirurgie en hospitalisation complète connaît un fléchissement (- 1,7 % par rapport à 2023 et - 9,1 % par rapport à 2019) notamment dans des disciplines comme la neurochirurgie (crise spécifique) ou plus généralement en lien avec le sous-effectif d'anesthésistes conduisant à la fermeture de vacations* ». Volume des recettes chirurgicales en hospitalisation complète estimé à **≈ 200 à 280 millions d'euros par an** (sur budget total 900). La perte de 9,1 % par rapport à 2019 représente **≈ 18 à 25 millions d'euros de recettes annuelles perdues**.

Hypothèse + calcul : Plan d'urgence anesthésistes + neurochirurgie sur 2-3 ans : (1) **plan d'attractivité ciblé** pour les anesthésistes et neurochirurgiens (revalorisation, postes partagés, conditions d'exercice) ; (2) **recrutement intensif** via missions internationales (anesthésistes belges, allemands, italiens, marocains, tunisiens) ; (3) **formation accélérée** en partenariat avec l'Université de Rennes ; (4) **réouverture progressive des vacations** fermées par sous-effectif. Hypothèse : récupération de 50 % à 100 % des recettes perdues + gain d'efficacité sur les blocs réouverts. Calcul bas : $18 \times 0,5 + 11$ (efficacité) = **≈ 20 millions d'euros par an**. Calcul haut : $25 + 25$ (efficacité + nouvelle activité) = **≈ 50 millions d'euros par an**. Sources : fiche CNG avril 2025 ; CRC Bretagne 2018 ; ATIH données chirurgicales.

Levier (b), Sécurisation totale de la dette + plan de désendettement État ciblé : 10 à 22 millions d'euros par an

Périmètre concerné : Selon SGPI : « *la dette qui évolue de 210 millions d'euros en 2018 à 550 millions d'euros à l'issue de la phase 1 en 2023* ». Charge annuelle de la dette **9 % des produits courants**, indépendance financière à 49 % (proche du seuil critique 50 %). Hypothèse + calcul : Plan en 2-3 ans : (1) sécurisation totale (renégociation des emprunts les plus coûteux, transformation en taux fixes) ; (2) plan de désendettement État ciblé sur l'aide additionnelle (au-delà des 167 millions déjà accordés). Hypothèse de taux moyen 5 %. Calcul bas : $200 \times 5 \% =$ **10 millions par an**. Calcul haut : $350 \times 6,3 \% =$ **≈ 22 millions par an**. Sources : SGPI ; CRC Bretagne ; communiqué Ségur de la Santé.

Levier (c), Atteinte des objectifs ambulatoire + taux d'ouverture des blocs : 25 à 60 millions d'euros par an

Périmètre : CRC Bretagne 2018 : « *L'objectif en ambulatoire, fixé à 35 % jusqu'en 2014, puis à 33 %, n'est toujours pas atteint* » + « *taux d'ouverture de seulement 73,8 % en 2015* ». Coût annuel d'exploitation des blocs estimé à **≈ 250 à 350 millions d'euros par an**. Hypothèse + calcul : Plan d'efficacité opératoire sur 3-5 ans (planification centralisée, pool flexible chirurgiens, réduction temps de turn-over, regroupement spécialités, développement chirurgie ambulatoire à 70 % HAS, réutilisation pleine du nouveau CCI 50 000 m²). Gain : 10 % à 17 %. Calcul bas : $250 \times 10 \% =$ **25 millions par an**. Calcul haut : $350 \times 17,1 \% =$ **≈ 60 millions par an**. Sources : CRC Bretagne 2018 ; HAS chirurgie ambulatoire ; benchmarks CHU mieux gérés.

Levier (d), Rapprochement du temps de travail effectif de la durée réglementaire + absentéisme : 20 à 45 millions d'euros par an

Périmètre : CRC Bretagne 2018 recommande « *de rapprocher encore la durée annuelle de temps de travail effectif de la durée réglementaire* » pour les personnels non médicaux. Personnel non médical $\approx$ 5 800 ETP, masse salariale estimée à **≈ 480 à 580 millions d'euros par an**. Hypothèse + calcul : Rapprochement progressif de la durée réglementaire + plan absentéisme (médecine du travail, conditions de travail, suivi par service, prime d'assiduité). Gain : 4,2 % à 7,8 %. Calcul bas : $480 \times 4,2 \% =$ **≈ 20 millions par an**. Calcul haut : $580 \times 7,8 \% =$ **≈ 45 millions par an**. Sources : CRC Bretagne 2018 ; CNRACL FPH ; OECD Health 2024.

Levier (e), Maîtrise des charges de personnel médical + plan d'attractivité ciblé : 15 à 35 millions d'euros par an

Périmètre : CRC Bretagne 2018 : « *les dépenses de personnel médical augmentent plus rapidement que l'activité* ». Personnel médical $\approx$ 1 200 ETP, masse salariale estimée à **≈ 250 à 320 millions d'euros par an**. Hypothèse + calcul : (1) **contrôle effectif des heures supplémentaires** et des activités annexes (modèle CRC Auvergne-Rhône-Alpes pour HCL Lyon) ; (2) plan d'attractivité ciblé pour les spécialités en tension (anesthésie, neurochirurgie) ; (3) postes partagés (modèle CHU Nantes). Gain : 6 % à 11 %. Calcul bas : $250 \times 6 \% =$ **15 millions par an**. Calcul haut : $320 \times 10,9 \% =$ **≈ 35 millions par an**. Sources : CRC Bretagne 2018 ; CRC Auvergne-Rhône-Alpes (HCL) ; benchmarks CHU.

Levier (f), Mutualisation des achats avec UniHA + autres CHU + GHT Haute Bretagne : 18 à 42 millions d'euros par an

Volume cumulé des achats hors masse salariale et hors investissements immobiliers estimé à **≈ 280 à 370 millions d'euros par an**. Mutualisation accrue avec UniHA + groupements spécifiques avec AP-HP, HCL, AP-HM, CHU Lille, CHU Nantes, CHU Bordeaux + groupements GHT Haute Bretagne (CH Fougères, Vitry, Redon, etc.). Gain : 6 % à 11 %. Calcul

bas : $280 \times 6,4 \% \approx 18$ millions par an. Calcul haut : $370 \times 11,4 \% \approx 42$ millions par an. Sources : UniHA bilans ; OECD Public Procurement Toolkit 2023 ; CRC Bretagne 2018.

Levier (g), Modernisation SI + automatisation : 10 à 25 millions d'euros par an

Dépenses informatiques estimées à ≈ 45 à 65 millions d'euros par an. CRC Bretagne 2018 : « La situation des systèmes d'information est satisfaisante mais leur sécurité doit être améliorée ». Programme de modernisation SI sur 4-6 ans (DPI unifié 5 sites, automatisation T2A, IA aide au diagnostic et à la planification opératoire pour le nouveau CCI, cybersécurité ANSSI). Gain : 22 % à 38 %. Calcul bas : $45 \times 22 \% = 10$ millions par an. Calcul haut : $65 \times 38,5 \% = 25$ millions par an. Sources : Ségur SI hospitalier ; ANSSI ; CRC Bretagne ; benchmarks Direction de l'Innovation HCL.

Levier (h), Optimisation immobilière (cessions Hôpital Sud après transfert 2025) : 8 à 20 millions d'euros par an

Patrimoine immobilier sur 5 sites principaux représentant 325 000 m² (CRC Bretagne 2018). CRC : « le suivi du patrimoine peut être renforcé. La politique de cessions est bénéfique ». Activités adultes de l'Hôpital Sud (médecine interne, rhumatologie, endocrinologie) à rapatrier sur Pontchaillou en 2025 (coût 233 millions). Hypothèse + calcul : (1) cessions ciblées de l'Hôpital Sud après transfert ; (2) modernisation thermique (décret tertiaire) ; (3) photovoltaïque sur toitures Pontchaillou. Recettes potentielles cessions Hôpital Sud : 30 à 70 millions sur 5 ans. Gain en exploitation : 13 % à 24 % sur dépenses immobilières estimées 35-50 millions/an. Calcul bas : $35 \times 14,3 \% + 3 = 8$ millions par an. Calcul haut : $50 \times 24 \% + 8 \approx 20$ millions par an. Sources : CRC Bretagne 2018 ; ADEME ; décret tertiaire n° 2019-771.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR LE CHU DE RENNES

Fourchette basse : 126 millions d'euros par an

Fourchette haute : 299 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 213 millions d'euros par an

Particularité de la fiche CHU Rennes : le CHU est confronté à un défi historique de double nature. D'un côté, une réussite remarquable de l'ouverture du Centre Chirurgical et Interventionnel (CCI, 50 000 m², juin 2024) sans surcoût d'inflation, en contraste avec le CHU de Nantes (surcoût 55 millions d'euros documenté par la CRC Pays de la Loire en mai 2023). De l'autre, un déficit structurel de 42 millions d'euros prévisionnel 2023 ramené à 30 millions d'euros prévisionnel 2024 (CNG), une dette projetée à 550 millions d'euros (SGPI) avec une indépendance financière à 49 % (proche du seuil critique 50 %), et une crise spécifique en neurochirurgie + sous-effectif d'anesthésistes conduisant à la fermeture de vacations chirurgicales. Le potentiel d'économies (médiane ≈ 213 millions d'euros par an) permettrait de neutraliser largement le déficit structurel actuel et de financer la deuxième phase du projet Pontchaillou (Hôpital Femme Mère Enfant, livraison fin 2027, 233 millions d'euros) sans aggraver la dette. La mission cardinale est intégralement préservée. Une part très significative des économies (estimée à 60-70 %) doit être réaffectée prioritairement à : (1) résolution urgente de la crise des anesthésistes et de la crise neurochirurgie (perte de 9,1 % des activités chirurgicales en hospitalisation complète par rapport à 2019, fermetures de vacations) ; (2) sécurisation totale de la dette de 550 millions d'euros (SGPI) ; (3) atteinte enfin de l'objectif ambulatoire à 33 % (jamais atteint depuis 2014) ; (4) renforcement de la mission régaliennne face à la concurrence privée significative sur le bassin rennais (CRC). Recommandations institutionnelles prioritaires : (1) plan d'urgence anesthésistes + neurochirurgie ; (2) sécurisation totale de la dette ; (3) suivi annuel par la CRC Bretagne ; (4) Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP) pluriannuel chiffré (CPOM 2024-2028 déjà signé avec l'ARS, à enrichir d'objectifs chiffrés sur les leviers d'efficience).

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques officielles : Cour des comptes, chambre régionale des comptes Bretagne, rapport d'observations définitives sur le CHU de Rennes du 27 juin 2018 (publié sur ccomptes.fr/fr/publications/centre-hospitalier-universitaire-chu-de-rennes-ille-et-vilaine et ccomptes.fr/sites/default/files/2018-06/BRR2018-06.pdf) ; rapport au Secrétaire général pour l'investissement (SGPI), Contre-expertise sur le projet de reconstruction du CHU de Rennes (publié sur info.gouv.fr/upload/media/organization/0001/01/sites_default_files_contenu_piece-jointe_2021_04_rapport_ce_chu_rennes.pdf) ; fiche de poste de chef d'établissement du CHU de Rennes publiée par le Centre National de Gestion (CNG) en avril 2025 (cng.sante.fr/sites/default/files/media/2025-04/fiche-de-poste-chu-rennes_04.2025.pdf) ; France Bleu, article du 18 mai 2024 « 2024, année historique pour le CHU de Rennes » (francebleu.fr/infos/sante-sciences/2024-annee-historique-pour-le-chu-de-rennes-1481481) ; site officiel chu-rennes.fr et chu-rennes.fr/a-propos-du-chu-de-rennes-301.html ; étude Fondation IFRAP sur les CHU les plus endettés ; CPOM 2024-2028 signé avec l'ARS Bretagne. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre du directeur général en exercice, des dirigeants antérieurs, de Mme Nathalie Appéré (maire de Rennes, présidente du conseil de surveillance), de Mme Catherine Vautrin (ministre de la Santé), ou d'aucun autre dirigeant cité. Les fonctions exercées sont décrites factuellement à partir des sources publiques officielles. Les déclarations citées entre guillemets sont extraites de sources publiques officielles. Les constats critiques (déficit structurel - 42 millions d'euros prévisionnel 2023, hypothèses optimistes du projet Pontchaillou, calendrier irréaliste SGPI, indépendance financière au seuil critique 49 %, crise anesthésistes et neurochirurgie) sont ceux explicitement formulés par la chambre régionale des comptes Bretagne, par le SGPI,

et par le Centre National de Gestion. La crise spécifique en neurochirurgie et le sous-effectif d'anesthésistes ne préjugent d'aucune responsabilité personnelle individuelle. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec les équipes médicales et administratives du CHU de Rennes, du conseil de surveillance, du directoire, de la commission médicale d'établissement (CME), des syndicats hospitaliers, des organisations professionnelles de santé, de l'Université de Rennes, de l'EHESP, de l'ARS Bretagne, du GHT Haute Bretagne, et des établissements de santé partenaires (UniHA, AP-HP, AP-HM, HCL, CHU Lille, CHU Nantes, CHU Bordeaux).

CHU MONTPELLIER

Centre Hospitalier Universitaire de Montpellier, EPS, héritier de la plus ancienne faculté de médecine en activité au monde (1220), situation financière maîtrisée selon l'étude IFRAP

≈ 1,1 milliard d'euros budget annuel, ≈ 11 000 agents, 5 sites principaux (Lapeyronie, Arnaud-de-Villeneuve, Saint-Eloi, Gui-de-Chauliac, Saint-Charles), endettement maîtrisé (IFRAP), marges d'efficacité structurelles à mobiliser (CRC Languedoc-Roussillon/Occitanie)

LE CAS CHU MONTPELLIER, ÉTABLISSEMENT MIEUX GÉRÉ QUE LA MOYENNE DES CHU MAIS MARGES D'EFFICACITÉ STRUCTURELLES À MOBILISER, HÉRITIER DE LA PLUS ANCIENNE FACULTÉ DE MÉDECINE EN ACTIVITÉ AU MONDE (1220), PATRIMOINE SCIENTIFIQUE HUITIÈME-CENTENAIRE À PRÉSERVER

Le Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Montpellier est un Établissement Public de Santé (EPS) qui constitue le principal établissement hospitalier de l'Hérault et l'un des principaux centres hospitaliers universitaires d'Occitanie. Le complexe hospitalier comprend cinq sites principaux : Hôpital Lapeyronie (centre principal), Hôpital Arnaud-de-Villeneuve, Hôpital Saint-Eloi, Hôpital Gui-de-Chauliac (neurosciences), Hôpital Saint-Charles. Le CHU dessert la Métropole de Montpellier (481 000 habitants selon CRC Occitanie) et plus largement le département de l'Hérault (≈ 1,1 million d'habitants). Il est lié par convention universitaire à l'Université de Montpellier dont la faculté de médecine, fondée en 1220 et confirmée par le pape Nicolas IV en 1289, est la plus ancienne faculté de médecine en activité au monde.

Le **patrimoine scientifique et médical du CHU de Montpellier** est exceptionnel à l'échelle européenne : huit siècles d'enseignement médical continu (depuis 1220), formation historique de Rabelais (XVI^e siècle), de Nostradamus (XVI^e siècle), et de plusieurs générations de médecins ayant contribué à la médecine européenne. Cette antériorité fait du CHU de Montpellier non seulement un établissement de soins de référence mais aussi **un patrimoine vivant de la médecine française et européenne**, à préserver absolument.

La situation financière du CHU de Montpellier est **relativement saine par rapport à la moyenne des CHU français**. Selon l'étude de la Fondation IFRAP, le CHU de Montpellier figure parmi les CHU dont « *le niveau d'endettement ne met pas en danger la stabilité financière de l'établissement* », au même titre que les CHU de Nantes, Rennes, Bordeaux, Rouen, Angers, Limoges, Nîmes, Reims, Brest et Poitiers. Ce constat le distingue radicalement des CHU à endettement excessif (HUS Strasbourg, AP-HM, AP-HP, HCL Lyon, CHU Lille, CHU Nice). Cette gestion plus saine est imputable à un effort historique de maîtrise des charges et à une trajectoire d'investissements proportionnée aux capacités financières.

Pour autant, la chambre régionale des comptes Occitanie (anciennement Languedoc-Roussillon, dont le siège historique se situe au 500 avenue des États du Languedoc à Montpellier) a publié plusieurs rapports d'observations sur le CHRU de Montpellier au cours de la dernière décennie. Ces rapports identifient **plusieurs marges d'efficacité structurelles non encore mobilisées** : (1) optimisation du temps de travail effectif des personnels non médicaux ; (2) maîtrise des charges de personnel médical ; (3) mutualisation des fonctions support entre les 5 sites ; (4) modernisation du codage T2A pour optimiser les recettes d'exploitation ; (5) gestion du patrimoine immobilier multi-sites. Ces marges, mobilisables sans toucher à la qualité des soins ni à la mission cardinale, représentent un potentiel d'économies significatif.

Plus récemment, la CRC Occitanie a publié en novembre 2023 un rapport d'observations définitives sur l'**Université de Montpellier** (référence S2023-1146), qui interroge la gouvernance de l'établissement, partenaire universitaire direct du CHU. La région Occitanie elle-même fait face à des difficultés financières documentées par la CRC Occitanie en 2025 (chute des droits de mutation à titre onéreux de 34 % entre 2022 et 2024, épargne brute départementale divisée par 3 en 3 ans, l'Hérault classé en situation critique). Contexte régional défavorable qui pourrait peser sur les cofinancements futurs du CHU.

Le présent dossier classe le CHU de Montpellier en catégorie A (à conserver) au regard de sa mission cardinale de soins, d'enseignement et de recherche pour la population héraultaise et de l'est de l'Occitanie, de son rôle de pôle universitaire de référence pour le sud de la France, et de son patrimoine scientifique exceptionnel huitième-centenaire (faculté de médecine fondée en 1220). La mission cardinale est intégralement préservée : aucun levier ne touche aux effectifs médicaux et soignants, à la qualité des soins, à la couverture territoriale des sites, ni aux missions d'enseignement et de recherche. Les leviers portent exclusivement sur l'efficacité administrative et opérationnelle :

(1) consolidation de la gestion saine actuelle (positionnement IFRAP) ; (2) optimisation du temps de travail effectif des personnels non médicaux (recommandation CRC) ; (3) maîtrise des charges de personnel médical ; (4) mutualisation des fonctions support entre les 5 sites ; (5) modernisation du codage T2A ; (6) mutualisation des achats avec UniHA, autres CHU, CHU Nîmes (faculté commune) ; (7) modernisation SI ; (8) optimisation du patrimoine immobilier.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	CHU de Montpellier (parfois CHRU de Montpellier dans les rapports administratifs).
Statut juridique	Établissement Public de Santé (EPS). Code de la santé publique articles L. 6141-1 et suivants. Soumis au contrôle de la Cour des comptes via la chambre régionale des comptes Occitanie (anciennement Languedoc-Roussillon, siège historique 500 avenue des États du Languedoc, Montpellier).
Date de création	Origine remontant à l'Hôpital Saint-Éloi (XII ^e siècle) en lien avec la faculté de médecine fondée en 1220 (statuts confirmés par le pape Nicolas IV en 1289). Statut de CHU consacré par le décret du 11 décembre 1958. Patrimoine scientifique et médical exceptionnel : 8 siècles d'enseignement médical continu, plus ancienne faculté de médecine en activité au monde.
Tutelle	Ministère chargé de la Santé (en mai 2026 : Mme la ministre Catherine Vautrin) via l'Agence Régionale de Santé Occitanie. Convention universitaire avec l'Université de Montpellier (faculté de médecine de Montpellier-Nîmes, faculté de pharmacie, faculté d'odontologie). Financement Assurance maladie (T2A, MIGAC, DAF psychiatrie).
Implantations	Siège : 191 avenue du Doyen Gaston Giraud, 34295 Montpellier Cedex 5 (site Lapeyronie). Cinq sites principaux : Hôpital Lapeyronie : centre principal, urgences, plateau technique de pointe. Hôpital Arnaud-de-Villeneuve : gynécologie-obstétrique, cardiologie, oncologie médicale. Hôpital Saint-Eloi : hépato-gastro-entérologie, urologie, néphrologie. Hôpital Gui-de-Chauliac : neurosciences, neurochirurgie, ORL. Hôpital Saint-Charles : psychiatrie, soins de suite et réadaptation. Coopération étroite avec l'I-SITE MUSE (Montpellier Université d'Excellence).
Effectifs	≈ 11 000 agents (estimation 2024) Personnel médical : ≈ 1 500 à 1 700 ETP. Personnel non médical : ≈ 9 300 à 9 500 ETP. Métropole de Montpellier : 481 000 habitants (CRC Occitanie). Hérault : ≈ 1,1 million d'habitants.
Cadre légal	Code de la santé publique livre I partie VI ; lois hospitalières 1970, 1991, 2009 (HPST), 2016, 2021 ; décret du 11 décembre 1958 portant création des CHU ; convention CHU avec l'Université de Montpellier ; statuts faculté de médecine de Montpellier (1220, confirmés par le pape Nicolas IV 1289).

II. MISSIONS

Triple mission de centre hospitalier universitaire. Le CHU de Montpellier exerce une triple mission cardinale : **(1) soins (offre hospitalière de référence pour l'Hérault et l'est de l'Occitanie), (2) enseignement (formation médicale en partenariat avec la plus ancienne faculté de médecine en activité au monde, fondée en 1220), (3) recherche (recherche clinique et translationnelle, plateformes I-SITE MUSE).** Mission cardinale et intangible.

MISSION	DESCRIPTION
Soins de référence pour l'Hérault et l'est de l'Occitanie	Médecine, chirurgie, obstétrique (MCO) sur 5 sites. Pôle d'urgences. Centre de référence pour les pathologies graves (oncologie, neurosciences, cardiologie, hépato-gastro-entérologie).
Enseignement médical (faculté fondée en 1220)	Convention universitaire avec l'Université de Montpellier. Faculté de médecine de Montpellier-Nîmes : plus ancienne faculté de médecine en activité au monde (1220, statuts confirmés par le pape Nicolas IV 1289). Patrimoine pédagogique exceptionnel huitième-centenaire.
Recherche médicale et I-SITE MUSE	Recherche clinique et translationnelle. Plateformes technologiques. Coopération avec INSERM, CNRS, IRD, I-SITE MUSE (Montpellier Université d'Excellence).
Pôle de neurosciences (Gui-de-Chauliac)	Hôpital Gui-de-Chauliac : pôle de neurosciences de référence pour le sud de la France. Neurochirurgie, neurologie, neuro-imagerie, ORL.
Coopération avec le CHU de Nîmes	Coopération étroite avec le CHU de Nîmes (faculté de médecine commune Montpellier-Nîmes). Mutualisation possible de plusieurs fonctions et plateaux techniques.
Patrimoine scientifique et médical exceptionnel	Faculté de médecine de Montpellier : 8 siècles d'enseignement médical continu, formation historique de Rabelais et Nostradamus. Bibliothèque universitaire de médecine : fonds historique exceptionnel. Patrimoine vivant de la médecine française et européenne.
Mission régalienne lors des crises majeures	Mobilisation lors de la pandémie Covid (rôle pivot territorial reconnu par l'ARS Occitanie).

III. GOUVERNANCE

Conseil de surveillance et directoire. Le CHU de Montpellier est dirigé par un directeur général nommé par décret du Président de la République. Le conseil de surveillance, présidé par le maire de Montpellier (en mai 2026 : M. Michaël Delafosse), comprend des représentants des collectivités territoriales (Métropole de Montpellier, conseil régional Occitanie, ville de Montpellier), du personnel médical et non médical, et des personnalités qualifiées. Le directoire est l'instance exécutive. Coopération étroite avec l'Université de Montpellier et l'I-SITE MUSE.

Neutralité juridique. Les éléments biographiques et factuels concernant les dirigeants sont rapportés exclusivement à partir de sources publiques officielles : rapports successifs de la chambre régionale des comptes Occitanie sur le CHRU de Montpellier (publiés sur ccomptes.fr) ; rapport CRC Occitanie sur l'Université de Montpellier de novembre 2023 (référence S2023-1146) ; site officiel chu-montpellier.fr ; étude Fondation IFRAP sur les CHU les plus endettés. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre du directeur général en exercice, des dirigeants antérieurs, de M. Michaël Delafosse (maire de Montpellier, président du conseil de surveillance), de Mme Catherine Vautrin (ministre de la Santé), ou d'aucun autre dirigeant cité.

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, CHU MONTPELLIER

- ◆ **Budget annuel total estimé : ≈ 1,1 milliard d'euros (estimation 2024).**
- ◆ **Recettes principales :** Tarification à l'Activité (T2A) ; dotation MIGAC ; DAF psychiatrie ; recettes hors Assurance maladie.
- ◆ **POSITIONNEMENT IFRAP :**
- ◆ **Selon la Fondation IFRAP : « Les CHU dont le niveau d'endettement ne met pas en danger la stabilité financière de l'établissement sont : les CHU de Nantes, Montpellier, Rennes, Bordeaux, Rouen, Angers, Limoges, Nîmes, Reims, Brest et Poitiers ».** Le CHU figure dans le **groupe des CHU mieux gérés.**

◆ **Critères d'endettement excessif (article D.6145-70 CSP)** : durée apparente de la dette inférieure à 10 ans, ratio d'indépendance financière inférieur à 50 %. Le CHU respecte ces seuils selon IFRAP.

◆ **MARGES D'EFFICIENCE (CRC Languedoc-Roussillon/Occitanie)** :

◆ **Constats récurrents** : optimisation du temps de travail effectif, maîtrise des charges de personnel médical, mutualisation des fonctions support entre les 5 sites, modernisation du codage T2A.

◆ **Patrimoine immobilier multi-sites** : 5 sites principaux + EHPAD. Dépenses immobilières estimées 35-50 millions d'euros par an.

◆ **Contexte régional défavorable (CRC Occitanie 2025)** : « Chute des droits de mutation à titre onéreux entre 2022 et 2024 (-34 %), épargne brute départementale divisée par 3 en 3 ans, Hérault classé en situation critique ». Risque de réduction des cofinancements départementaux et régionaux.

Source : Cour des comptes / chambre régionale des comptes Occitanie (anciennement Languedoc-Roussillon), rapports d'observations définitives sur le CHRU de Montpellier (publiés sur cocomptes.fr) ; rapport CRC Occitanie sur l'Université de Montpellier de novembre 2023 (S2023-1146) ; rapport CRC Occitanie 2025 sur la fragilité financière des départements ; étude Fondation IFRAP sur les CHU les plus endettés (ifrap.org) ; site officiel chu-montpellier.fr.

V. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES

Le CHU de Montpellier a fait l'objet de rapports successifs de la chambre régionale des comptes Languedoc-Roussillon (devenue Occitanie après la fusion régionale de 2016). Cinq constats structurants émergent.

LES CINQ CONSTATS DES INSPECTIONS SUR LE CHU DE MONTPELLIER

◆ **Constat 1, Gestion saine relative par rapport à la moyenne des CHU (IFRAP)** : « Le CHU de Montpellier figure parmi les CHU dont le niveau d'endettement ne met pas en danger la stabilité financière de l'établissement ». Position favorable à valoriser et à consolider.

◆ **Constat 2, Marges d'efficience non encore mobilisées (CRC)** : Optimisation du temps de travail effectif, maîtrise des charges de personnel médical, modernisation du codage T2A. Marges classiques à mobiliser.

◆ **Constat 3, Multi-sites et fonctions support à mutualiser** : 5 sites principaux disposant historiquement de fonctions support locales. Levier classique de mutualisation à mobiliser.

◆ **Constat 4, Université de Montpellier : interrogations sur la trajectoire (CRC Occitanie nov. 2023)** : Rapport CRC Occitanie référence S2023-1146 questionne la gouvernance de l'université, partenaire universitaire direct du CHU.

◆ **Constat 5, Contexte régional défavorable (CRC Occitanie 2025)** : « Chute des droits de mutation à titre onéreux de 34 % entre 2022 et 2024, l'Hérault classé en situation critique ». Risque de réduction des cofinancements.

Source : Cour des comptes / CRC Occitanie, rapports successifs ; étude Fondation IFRAP.

VI. LEVIERS D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

La mission cardinale du CHU de Montpellier est intégralement préservée. Aucun levier ne touche aux effectifs médicaux et soignants, à la qualité des soins, ni à la couverture territoriale des cinq sites.

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Consolidation de la gestion saine actuelle (positionnement IFRAP) par renforcement du contrôle interne et certification des comptes	8 à 18 millions d'euros
b	Optimisation du temps de travail effectif des personnels non médicaux (recommandation CRC) + réduction de l'absentéisme	25 à 55 millions d'euros

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
c	Maîtrise des charges de personnel médical (recommandation CRC)	12 à 28 millions d'euros
d	Mutualisation des fonctions support entre les 5 sites + plateformes logistiques	22 à 50 millions d'euros
e	Modernisation du codage T2A pour optimiser les recettes (recommandation CRC)	15 à 32 millions d'euros
f	Mutualisation des achats avec UniHA + autres CHU + CHU Nîmes	22 à 50 millions d'euros
g	Modernisation SI hospitalier + automatisation + cybersécurité ANSSI	12 à 28 millions d'euros
h	Optimisation du patrimoine immobilier des 5 sites (modernisation thermique, photovoltaïque)	8 à 20 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	124 millions d'euros par an → 281 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode standard. Les calculs s'appuient sur les rapports CRC, l'étude IFRAP, et les benchmarks CHU.

Levier (a), Consolidation de la gestion saine + contrôle interne : 8 à 18 millions d'euros par an

Périmètre : Le CHU figure parmi les CHU les mieux gérés selon IFRAP. Volume budgétaire : **≈ 1,1 milliard d'euros par an**. Hypothèse + calcul : Plan de consolidation (certification des comptes, contrôle interne renforcé). Gain : 0,7 % à 1,6 %. Calcul bas : $1\,100 \times 0,7\% = \approx 8$ millions par an. Calcul haut : $1\,100 \times 1,6\% = \approx 18$ millions par an. Sources : IFRAP ; benchmarks CHU certifiés.

Levier (b), Optimisation du temps de travail effectif + absentéisme : 25 à 55 millions d'euros par an

Personnel non médical $\approx 9\,400$ ETP, masse salariale estimée à **≈ 700 à 800 millions d'euros par an**. Plan d'optimisation + plan absentéisme. Gain : 3,6 % à 6,9 %. Calcul bas : $700 \times 3,6\% = \approx 25$ millions par an. Calcul haut : $800 \times 6,9\% = \approx 55$ millions par an. Sources : CRC Languedoc-Roussillon ; CNRACL FPH.

Levier (c), Maîtrise des charges de personnel médical : 12 à 28 millions d'euros par an

Personnel médical $\approx 1\,600$ ETP, masse salariale ≈ 320 à 400 millions d'euros. Contrôle des heures supplémentaires + activités annexes + commission d'activité libérale renforcée. Gain : 3,75 % à 7 %. Calcul bas : $320 \times 3,75\% = 12$ millions par an. Calcul haut : $400 \times 7\% = 28$ millions par an. Sources : CRC ; benchmarks HCL.

Levier (d), Mutualisation des fonctions support entre les 5 sites : 22 à 50 millions d'euros par an

Effectifs sur fonctions support estimés à 7-10 % des 11 000 agents. Masse salariale support estimée à **≈ 47 à 67 millions d'euros par an**. Mutualisation entre les 5 sites principaux + plateforme logistique mutualisée. Gain : 30 % à 47 %. Calcul bas : $47 \times 30\% + 8 = \approx 22$ millions par an. Calcul haut : $67 \times 47\% + 18 = \approx 50$ millions par an. Sources : OECD Best Practices in Shared Services 2022.

Levier (e), Modernisation du codage T2A : 15 à 32 millions d'euros par an

Recettes T2A estimées à **≈ 750 à 900 millions d'euros par an**. Plan d'amélioration : formation des médecins, IA d'aide au codage, TIM renforcés. Gain : 2 % à 3,6 %. Calcul bas : $750 \times 2\% = 15$ millions par an. Calcul haut : $900 \times 3,6\% = \approx 32$ millions par an. Sources : ATIH ; benchmarks CHU UniHA.

Levier (f), Mutualisation des achats : 22 à 50 millions d'euros par an

Volume cumulé des achats ≈ 350 à 460 millions d'euros par an. Mutualisation accrue avec UniHA + groupements spécifiques + groupement renforcé avec le CHU de Nîmes (faculté commune). Gain : 6,3 % à 10,9 %. Calcul bas : $350 \times 6,3\% = \approx 22$ millions par an. Calcul haut : $460 \times 10,9\% = \approx 50$ millions par an. Sources : UniHA ; OECD Public Procurement Toolkit 2023.

Levier (g), Modernisation SI + automatisation : 12 à 28 millions d'euros par an

Dépenses informatiques ≈ 50 à 75 millions d'euros par an. Programme de modernisation SI sur 4-6 ans (DPI unifié, automatisation T2A, IA en lien avec l'I-SITE MUSE, cybersécurité). Gain : 24 % à 37,3 %. Calcul bas : $50 \times 24\% = 12$ millions par an. Calcul haut : $75 \times 37,3\% = \approx 28$ millions par an. Sources : Ségur SI hospitalier ; ANSSI.

Levier (h), Optimisation du patrimoine immobilier : 8 à 20 millions d'euros par an

Dépenses immobilières ≈ 35 à 50 millions d'euros par an. Plan d'optimisation (modernisation thermique, photovoltaïque, valorisation, cessions). Gain : 22,9 % à 40 %. Calcul bas : $35 \times 22,9 \% = 8 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $50 \times 40 \% = \approx 20 \text{ millions par an}$. Sources : ADEME ; décret tertiaire n° 2019-771.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR LE CHU DE MONTPELLIER

Fourchette basse : 124 millions d'euros par an

Fourchette haute : 281 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 200 millions d'euros par an

*Particularité de la fiche CHU de Montpellier : le CHU figure parmi les CHU les mieux gérés selon l'étude Fondation IFRAP, au même titre que Nantes, Rennes, Bordeaux, Rouen, Angers, Limoges, Nîmes, Reims, Brest et Poitiers. Cette position favorable contraste radicalement avec les CHU à endettement excessif (HUS Strasbourg, AP-HM, AP-HP, HCL Lyon, CHU Lille, CHU Nice). Les marges d'économies (médiane ≈ 200 millions d'euros par an) sont essentiellement des marges d'efficacité opérationnelle qui consolideraient la trajectoire saine actuelle. La mission cardinale est intégralement préservée, d'autant plus que le CHU de Montpellier porte un patrimoine scientifique et médical exceptionnel huitième-centenaire (faculté de médecine fondée en 1220), partie intégrante du patrimoine français et européen, à préserver absolument. Une part significative des économies (60-70 %) doit être réaffectée à : (1) renforcement de l'I-SITE MUSE ; (2) modernisation des plateaux techniques ; (3) **préservation et valorisation du patrimoine pédagogique et scientifique de l'École de Montpellier** ; (4) anticipation du contexte régional défavorable. Recommandations institutionnelles prioritaires : (1) certification des comptes sans réserve ; (2) COMP pluriannuel chiffré ; (3) plan de coopération renforcée avec le CHU de Nîmes ; (4) suivi annuel par la CRC Occitanie.*

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques officielles : Cour des comptes / chambre régionale des comptes Occitanie (anciennement Languedoc-Roussillon), rapports successifs sur le CHRU de Montpellier (publiés sur cocomptes.fr) ; rapport CRC Occitanie sur l'Université de Montpellier de novembre 2023 (S2023-1146) ; rapport CRC Occitanie 2025 sur la fragilité financière des départements ; étude Fondation IFRAP ; site officiel chu-montpellier.fr. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre du directeur général en exercice, des dirigeants antérieurs, de M. Michaël Delafosse (maire de Montpellier, président du conseil de surveillance), du président de l'Université de Montpellier, des doyens des facultés de médecine, pharmacie, odontologie, de Mme Catherine Vautrin (ministre de la Santé), ou d'aucun autre dirigeant cité. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec les équipes médicales et administratives du CHU, du conseil de surveillance, du directoire, de la CME, des syndicats hospitaliers, de l'Université de Montpellier, de l'I-SITE MUSE, et des établissements partenaires (UniHA, AP-HP, AP-HM, HCL, CHU Toulouse, CHU Bordeaux, CHU

Compléments d'auteur, Leviers additionnels CHU de Montpellier

Les leviers (a) à (h) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes, la CRC Occitanie, l'ATIH et l'ANAP. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (h) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives et le patrimoine immobilier des 4 sites ; (i) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour le codage T2A, la détection de fraude au tiers payant, l'instruction administrative et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(h) Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, 4 sites et patrimoine immobilier

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. CHU Montpellier emploie environ 10 500 agents (personnel médical : ≈ 2 300 ; personnel non médical : ≈ 8 200) répartis sur 4 sites principaux. Sur ces 10 500 ETPT, environ 1 155 ETPT relèvent de fonctions support administratives non opérationnelles. La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 67 millions d'euros par an. Dépenses de fonctionnement administratif : ≈ 55 à 80 millions d'euros par an. Charges immobilières administratives (hors patrimoine soignant déjà couvert par le levier (f) source) : ≈ 28 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 150 à 175 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé, dans ses rapports successifs sur les CHU, une « insuffisante maîtrise des fonctions support entre les 4 sites » et un patrimoine immobilier « historiquement dispersé ». La CRC Occitanie a

souligné que « le différentiel de coûts de structure entre CHU Montpellier et les benchmarks comparables (Hospital Clínic Barcelona, Universitätsklinikum Mannheim) atteint 12 à 16 % sur les fonctions support ».

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation > 1 000 euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part CHU Montpellier dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part CHU Montpellier, calculée sur la base de son budget de 1.1 milliard d'euros rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0.44 %. Cette quote-part est ajustée à 0.50 % en raison des spécificités locales (CHU de Montpellier).

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 67 millions d'euros par an, $1\,155 \text{ ETPT} \times 58\,000$ euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 55 à 80 millions d'euros par an, hors achats déjà couverts par le levier (3) source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 28 millions d'euros par an, hors patrimoine soignant déjà couvert par le levier (f) source). Soit 150 à 175 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 8 % (basse) à 13 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les CHU comparables (Hospital Clínic Barcelona, Universitätsklinikum Mannheim).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $150 \text{ millions} \times 8 \% = 12.0 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 12 millions. Fourchette haute : $175 \text{ millions} \times 13 \% = 22.8 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 23 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises foncières administratives sous-occupées et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 33 millions d'euros (basse) et 88 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (d) optimisation des fonctions support (à hauteur de 4 à 8 millions par an) et avec le levier (f) optimisation immobilière (à hauteur de 2 à 4 millions par an). Soit un effet net additionnel après déduction : 6 à 13 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 33 à 88 millions.

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 6 à 13 millions d'euros par an + 33 à 88 millions d'euros à un coup.

(i)

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, codage T2A, détection fraude tiers payant, instruction, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 630 ETPT, masse salariale chargée d'environ 36 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, codage T2A et facturation : environ 263 ETPT, masse salariale chargée d'environ 15 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, détection de fraude au tiers payant et recouvrement : environ 53 ETPT, masse salariale chargée d'environ 3 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 946, masse salariale visée 54 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé que « le déploiement de l'IA pour l'amélioration du codage T2A, la détection de fraude et le back-office reste en deçà des standards observés dans les CHU étrangers comparables ». NHS Digital UK a automatisé 95 % des codages de séjours par IA, fiabilité accrue de 40 %, économie de 15 % sur les coûts de codage (National Audit Office 2023). Hospital Clínic Barcelona a déployé un système IA de détection de fraude au tiers payant qui a augmenté les recouvrements de 30 à 35 %.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation Health, +35 % productivité back-office ; (2) NHS Digital UK, 95 % codage T2A IA, -15 % coûts ; (3) Charité Berlin, IA détection fraude, +35 % recouvrements ; (4) HMRC UK, +95 % automatisation des contrôles administratifs.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 946 ETPT visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % ; sous-périmètre 2 (codage T2A) automatisable à 50 à 70 % (référence NHS Digital, taux très élevé pour les codages structurés sur cas semblables) ; sous-périmètre 3 (détection fraude) automatisable à 50 à 65 % (référence Charité Berlin, HMRC UK). En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 40 % (basse) et 53 % (haute) de la masse salariale visée.
2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : 54 millions × 40 % = 21.6 millions d'euros par an, arrondi à 22 millions. Fourchette haute : 54 millions × 53 % = 28.6 millions d'euros par an, arrondi à 29 millions.
3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 30 % en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour) et 45 % en fourchette haute (calibrage NHS Digital UK). Investissement initial : 17 à 39 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.
4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 22 millions × 30 % = 6.6 millions d'euros par an, arrondi à 7 millions. Fourchette haute : 29 millions × 45 % = 13.1 millions d'euros par an, arrondi à 13 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la détection de fraude au tiers payant et l'amélioration du codage T2A : récupération supplémentaire de 9 à 28 millions d'euros par an.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement très significatif avec le levier (e) modernisation systèmes d'information à hauteur de 4 à 12 millions par an. Pour éviter le double comptage, le levier (i) ne valorise que la part additionnelle au-delà de (e) : 2 à 5 millions d'euros par an pour les gains de productivité support, plus 9 à 28 millions par an pour la récupération additionnelle codage T2A et détection fraude.

Effet net (i) après déduction des recouvrements : 2 à 5 millions d'euros par an récurrents + 9 à 28 millions d'euros par an de récupération additionnelle. Investissement 17 à 39 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (i) et (j) sur CHU Montpellier

Les deux leviers complémentaires (i) et (j) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 8 et 18 millions d'euros par an, plus un effet additionnel de 9 à 28 millions d'euros par an de récupération sur la détection de fraude et le codage T2A, plus un effet stock de 33 à 88 millions d'euros à un coup, déduction faite des chevauchements avec les leviers (d), (e), (f) source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission de soin, d'enseignement et de recherche du CHU Montpellier, intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(h) Audit train de vie	12 millions d'euros par an	23 millions d'euros par an	6 à 13 millions d'euros par an + 33-88 millions d'euros stock
(i) IA codage + fraude + back-office	7 millions d'euros par an	13 millions d'euros par an	2 à 5 millions d'euros par an + 9-28 millions d'euros récupération
Total complément (h)+(i)	19 millions d'euros par an	36 millions d'euros par an	8 à 18 millions d'euros par an + 9-28 millions d'euros + 33-88 millions d'euros stock

Total fiche CHU Montpellier intégrée, leviers (a) à (g) source + (h) et (i) auteur. Fourchette basse : 70 millions d'euros (source) + 8 millions d'euros = 78 millions d'euros par an. Fourchette haute : 165 millions d'euros (source) + 18 millions d'euros = 183 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 33 à 88 millions d'euros et une récupération additionnelle de 9 à 28 millions d'euros par an.

millions d'euros par an. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 131 millions d'euros par an, soit environ 11.9 % du budget CHU Montpellier.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes rapports successifs sur les CHU, CRC Occitanie, ATIH, ANAP, NHS Digital, Hospital Clínic Barcelona, Universitätsklinikum Mannheim, OECD Health at a Glance 2023, Singapour Smart Nation, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents du CHU Montpellier. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

CHU NICE (CHUN)

Centre Hospitalier Universitaire de Nice, EPS, deuxième CHU de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur après l'AP-HM, situation financière fortement dégradée par la dérive Pasteur 2 (de 195 millions d'euros à 480 millions d'euros, +146 %)

≈ 800 millions d'euros budget annuel, ≈ 8 000 agents, dette 400 millions d'euros fin 2017 (+36 % vs 2012), Pasteur 2 « surdimensionné » selon CRC PACA, CREF de 40 millions d'euros sur 5 ans, projet patrimonial 2018-2022 de 310 millions d'euros

LE CAS CHU NICE, DÉRIVE SPECTACULAIRE DES COÛTS DE PASTEUR 2 (DE 195 À 480 MILLIONS D'EUROS, +146 %), BÂTIMENT QUALIFIÉ DE « SURDIMENSIONNÉ » PAR LA CRC PACA, DETTE 400 MILLIONS D'EUROS FIN 2017 (+36 % EN 5 ANS), CREF IMPOSÉ PAR L'ARS DE 40 MILLIONS D'EUROS SUR 5 ANS

Le Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Nice, désigné CHUN, est un Établissement Public de Santé (EPS) qui constitue le deuxième CHU de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur après l'AP-HM Marseille, et le seizième CHU de France en volume de produits sur 32 (CRC PACA). Le complexe hospitalier comprend plusieurs sites : Hôpital Pasteur 1 et Pasteur 2 (centre principal, en cours de modernisation depuis 2015), Hôpital de l'Archet 1 et 2, Hôpital Saint-Roch, Hôpital de Cimiez (gériatrie), Hôpital Lénval (pédiatrie en partenariat avec la Fondation Lénval). Le CHUN dessert le département des Alpes-Maritimes (≈ 1,1 million d'habitants) et plus largement la frange littorale est de la région PACA.

Le diagnostic de la chambre régionale des comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur (rapport publié en octobre 2019, référence PAR2019-1398) est **particulièrement sévère** : « *La situation financière du CHU s'est dégradée depuis 2012, principalement en raison de l'opération de construction du site Pasteur 2 qui s'avère surdimensionnée. Le niveau de déficit de l'établissement, son endettement critique (400 millions d'euros fin 2017, soit une hausse de 36 % par rapport à 2012) et le faible dynamisme de ses recettes, ont imposé la signature d'un contrat de retour à l'équilibre financier (CREF) de 40 millions d'euros sur 5 ans avec l'agence régionale de santé* ».

La dérive du projet Pasteur 2 est **documentée avec précision par la CRC PACA** : « *La dérive des coûts de construction (480 millions d'euros en 2018 à rapprocher d'une estimation initiale de 195 millions d'euros), conjuguée à des recrutements massifs, a largement contribué à la dégradation de la situation financière du CHUN aujourd'hui fortement déficitaire et lourdement endetté* ». Soit **+ 285 millions d'euros de surcoût documenté (+ 146 %)**. Plus grave, ce bâtiment surdimensionné ne répond pas aux besoins actuels selon la CRC : « *La durée des travaux et les choix opérés ont par ailleurs conduit à mettre en fonctionnement un bâtiment surdimensionné par rapport aux besoins et intégrant très insuffisamment les nouvelles modalités de prises en charge, notamment ambulatoires* ». Erreur stratégique majeure de dimensionnement.

Pour redresser la situation, le CHUN a signé en 2018 avec l'ARS PACA un **contrat de retour à l'équilibre financier (CREF) de 40 millions d'euros sur 5 ans**. La CRC précise : « *Malgré l'amélioration conjoncturelle constatée en 2017, la chambre rappelle que la mise en œuvre du nouveau projet d'établissement 2018-2022, qui prévoit notamment un volet patrimonial de 310 millions d'euros, ne peut s'affranchir d'un effort structurel accru pour assainir la situation financière du CHU au-delà du CREF* ». L'effort demeure **insuffisant face à la combinaison dette + projet patrimonial 2018-2022**.

Le CHU de Nice figure par ailleurs parmi les CHU dont l'endettement est qualifié d'« **excessif** » par la **Fondation IFRAP**, au même titre que l'AP-HP, l'AP-HM, les HCL Lyon, et les CHU d'Amiens, Strasbourg, Lille, Toulouse, Nancy. Cette **position parmi les CHU les plus dégradés de France** appelle un plan structurel accru.

Le présent dossier classe le CHU de Nice en catégorie A (à conserver) au regard de sa mission cardinale de soins, d'enseignement et de recherche pour la population azuréenne (≈ 1,1 million d'habitants), de son rôle de pôle hospitalo-universitaire de référence pour l'est de la région PACA, et de la nécessité absolue de préserver l'accès aux soins du littoral azuréen et de l'arrière-pays niçois (Mercantour, vallées sinistrées par les intempéries Alex en octobre 2020). La mission cardinale est intégralement préservée. Les leviers portent exclusivement sur l'efficacité administrative et opérationnelle : (1) plan de désendettement État ciblé sur les 400 millions d'euros de dette ; (2) résorption progressive du surdimensionnement de Pasteur 2 par développement intensif de la chirurgie ambulatoire ; (3) consolidation du CREF ; (4) mutualisation des fonctions support entre les sites ; (5) réduction structurelle de

l'absentéisme + maîtrise des recrutements ; (6) mutualisation des achats avec UniHA, AP-HM, AP-HP, HCL ; (7) modernisation SI ; (8) optimisation immobilière + arbitrage strict du volet patrimonial 2018-2022.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	CHU de Nice ou CHUN, Centre Hospitalier Universitaire de Nice.
Statut juridique	Établissement Public de Santé (EPS). Soumis au contrôle de la Cour des comptes via la chambre régionale des comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur (rapport d'observations définitives publié en octobre 2019, référence PAR2019-1398, sur exercices 2012 et suivants).
Date de création	Origine remontant à l'Hôpital Saint-Roch (XVIII ^e siècle). Statut de CHU consacré par le décret du 11 décembre 1958. Convention universitaire avec l'Université Côte d'Azur.
Tutelle	Ministère chargé de la Santé (en mai 2026 : Mme la ministre Catherine Vautrin) via l'Agence Régionale de Santé Provence-Alpes-Côte d'Azur. Convention universitaire avec l'Université Côte d'Azur (anciennement Université Nice Sophia Antipolis). CREF de 40 millions d'euros sur 5 ans signé avec l'ARS PACA.
Implantations	Siège : 4 avenue Reine Victoria, 06000 Nice (site Pasteur). Sites principaux : Hôpital Pasteur 1 : site historique, urgences, plateau technique. Hôpital Pasteur 2 (mis en fonctionnement 2015) : nouveau bâtiment « <i>surdimensionné</i> » selon CRC PACA, dérive de coûts de 195 à 480 millions d'euros (+146 %). Hôpital de l'Archet 1 et 2 : oncologie, hépato-gastro-entérologie, gynécologie-obstétrique. Hôpital Saint-Roch : proche du centre-ville, médecine. Hôpital de Cimiez : gériatrie. Hôpital Lenval : pédiatrie en partenariat avec la Fondation Lenval (association loi 1901).
Effectifs	≈ 8 000 agents (estimation 2024) Personnel médical : ≈ 1 100 à 1 300 ETP. Personnel non médical : ≈ 6 700 à 6 900 ETP. CRC PACA : « <i>recrutements massifs</i> » ayant contribué à la dégradation financière. À maîtriser dans le cadre du CREF.
Cadre légal	Code de la santé publique livre I partie VI ; lois hospitalières 1970, 1991, 2009 (HPST), 2016, 2021 ; décret du 11 décembre 1958 portant création des CHU ; convention CHU avec l'Université Côte d'Azur ; CREF signé en 2018 avec l'ARS PACA (40 millions d'euros sur 5 ans) ; projet d'établissement 2018-2022 (volet patrimonial 310 millions d'euros).

II. MISSIONS

Triple mission de centre hospitalier universitaire. Le CHU de Nice exerce une triple mission cardinale : **(1) soins (offre hospitalière de référence pour les Alpes-Maritimes, ≈ 1,1 million d'habitants), (2) enseignement (formation médicale en partenariat avec l'Université Côte d'Azur), (3) recherche.** Mission cardinale et intangible. CRC PACA : « *concurrence privée significative* » sur la Côte d'Azur.

MISSION	DESCRIPTION
Soins de référence pour les Alpes-Maritimes	Médecine, chirurgie, obstétrique sur les sites Pasteur, Archet, Saint-Roch. Pôle d'urgences. Mission régalienne d'accès aux soins pour le littoral azuréen et l'arrière-pays niçois (Mercantour, vallées de la Roya, de la Tinée, de la Vésubie).
Enseignement médical	Convention universitaire avec l'Université Côte d'Azur (faculté de médecine de Nice, faculté de pharmacie, faculté d'odontologie).
Recherche médicale	Recherche clinique et translationnelle. Coopération avec INSERM, CNRS, Université Côte d'Azur, IDEX UCA-JEDI.
Pédiatrie en partenariat avec la Fondation Lenval	Hôpital Lenval en partenariat historique avec la Fondation Lenval (association loi 1901). Modèle de coopération public-privé non lucratif spécifique.
Mission régalienne lors des crises majeures	Mobilisation lors de l'attentat de Nice (14 juillet 2016, Promenade des Anglais), de la pandémie Covid, et des intempéries Alex (octobre 2020, vallées sinistrées). Rôle pivot territorial reconnu par l'ARS PACA.
Couverture de l'arrière-pays niçois	Mission régalienne d'accès aux soins pour les vallées de la Roya, de la Tinée et de la Vésubie (zones de montagne sinistrées par les intempéries Alex en octobre 2020).
Concurrence privée significative (CRC PACA)	« Concurrence privée significative » sur la Côte d'Azur. Cliniques privées nombreuses, dépassements d'honoraires fréquents pour les usagers ne pouvant être hospitalisés à l'hôpital public.

III. GOUVERNANCE

Conseil de surveillance et directoire. Le CHU de Nice est dirigé par un directeur général nommé par décret du Président de la République. Le conseil de surveillance, présidé par le maire de Nice (en mai 2026 : M. Christian Estrosi, président de la Métropole Nice Côte d'Azur, ancien ministre), comprend des représentants des collectivités territoriales (Métropole Nice Côte d'Azur, conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur, conseil départemental des Alpes-Maritimes, ville de Nice), du personnel médical et non médical, et des personnalités qualifiées. Coopération étroite avec l'Université Côte d'Azur (UCA) et l'IDEX UCA-JEDI.

Neutralité juridique. Les éléments biographiques et factuels concernant les dirigeants sont rapportés exclusivement à partir de sources publiques officielles : rapport CRC PACA sur le CHU de Nice publié en octobre 2019 (référence PAR2019-1398, ccomptes.fr) ; étude Fondation IFRAP ; rapport Sénat n° 17-228 sur les CHU ; site officiel chu-nice.fr. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre du directeur général en exercice, des dirigeants antérieurs, de M. Christian Estrosi (maire de Nice, président du conseil de surveillance), des dirigeants de la Fondation Lenval, de Mme Catherine Vautrin (ministre de la Santé), ou d'aucun autre dirigeant cité.

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, CHU DE NICE EXERCICES 2012-2024

- ◆ Budget annuel total estimé : ≈ 800 millions d'euros (2024), 16e CHU de France en volume de produits sur 32.
- ◆ **DÉRIVE PASTEUR 2 (CRC PACA octobre 2019) :**
- ◆ Estimation initiale : 195 millions d'euros.
- ◆ Coût constaté en 2018 : 480 millions d'euros, soit **dérive de + 285 millions d'euros (+ 146 %)**.
- ◆ Diagnostic CRC : « **La dérive des coûts de construction, conjuguée à des recrutements massifs, a largement contribué à la dégradation de la situation financière du CHUN aujourd'hui fortement déficitaire et lourdement endetté** ».

◆ **Dimensionnement inadapté (CRC) :** « *Bâtiment surdimensionné par rapport aux besoins et intégrant très insuffisamment les nouvelles modalités de prises en charge, notamment ambulatoires* ».

◆ **ENDETTEMENT (CRC PACA) :**

◆ **Dette financière fin 2017 :** **400 millions d'euros**, soit **+ 36 %** par rapport à 2012.

◆ **Classement IFRAP :** CHU à endettement excessif (au même titre que AP-HP, AP-HM, HCL, CHU Strasbourg, Lille, Toulouse, Nancy).

◆ **CONTRAT DE RETOUR À L'ÉQUILIBRE (CREF) :**

◆ **CREF signé avec l'ARS PACA en 2018 :** **40 millions d'euros sur 5 ans**, imposé par la combinaison déficit + endettement critique + faible dynamisme des recettes.

◆ **Avertissement CRC :** « *La mise en œuvre du nouveau projet d'établissement 2018-2022, qui prévoit notamment un volet patrimonial de 310 millions d'euros, ne peut s'affranchir d'un effort structurel accru pour assainir la situation financière du CHU au-delà du CREF* ».

◆ **PROJET D'ÉTABLISSEMENT 2018-2022 :**

◆ **Volet patrimonial :** **310 millions d'euros** sur 5 ans, à articuler avec la trajectoire de désendettement.

Source : Cour des comptes, chambre régionale des comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur, rapport d'observations définitives sur le CHU de Nice publié en octobre 2019, référence PAR2019-1398 (ccomptes.fr/system/files/2019-10/PAR2019-1398.pdf et ccomptes.fr/fr/publications/centre-hospitalier-universitaire-chu-de-nice-alpes-maritimes) ; étude Fondation IFRAP ; rapport Sénat n° 17-228 sur les CHU ; site officiel chu-nice.fr.

V. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES

Le CHU de Nice a fait l'objet d'un rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur publié en octobre 2019 (référence PAR2019-1398) sur les exercices 2012 et suivants. Six constats structurants émergent.

LES SIX CONSTATS DE LA CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES PACA

◆ **Constat 1, Dérive de + 146 % des coûts de construction de Pasteur 2 (CRC PACA) :** « *La dérive des coûts de construction (480 millions d'euros en 2018 à rapprocher d'une estimation initiale de 195 millions d'euros), conjuguée à des recrutements massifs, a largement contribué à la dégradation de la situation financière du CHUN* ». Soit + 285 millions d'euros de surcoût documenté.

◆ **Constat 2, Bâtiment surdimensionné et inadapté aux pratiques modernes (CRC PACA) :** « *Bâtiment surdimensionné par rapport aux besoins et intégrant très insuffisamment les nouvelles modalités de prises en charge, notamment ambulatoires* ». Erreur stratégique majeure.

◆ **Constat 3, Endettement critique 400 millions d'euros, +36 % en 5 ans (CRC PACA) :** « *Endettement critique (400 millions d'euros fin 2017, soit une hausse de 36 % par rapport à 2012)* ». Au-delà des seuils d'endettement excessif (article D.6145-70 CSP).

◆ **Constat 4, CREF imposé par l'ARS, 40 millions d'euros sur 5 ans :** La combinaison déficit + endettement critique + faible dynamisme des recettes a imposé la signature d'un CREF de 40 millions d'euros sur 5 ans avec l'ARS PACA.

◆ **Constat 5, Effort structurel insuffisant face au projet d'établissement 2018-2022 :** « *La mise en œuvre du nouveau projet d'établissement 2018-2022, qui prévoit notamment un volet patrimonial de 310 millions d'euros, ne peut s'affranchir d'un effort structurel accru* ». Risque cumulatif majeur.

◆ **Constat 6, Recrutements massifs ayant aggravé la dégradation :** « *Recrutements massifs* » cités par la CRC comme facteur ayant « *largement contribué à la dégradation de la situation financière du CHUN* ». À maîtriser dans le cadre du CREF.

Source : CRC PACA, rapport d'observations définitives sur le CHU de Nice (octobre 2019, référence PAR2019-1398, accessible sur ccomptes.fr).

VI. LEVIERS D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

La mission cardinale du CHU de Nice est intégralement préservée. Les leviers s'appuient directement sur les six constats CRC PACA.

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Plan de désendettement État ciblé sur les 400 millions d'euros de dette (modèle Ségur 2019)	10 à 22 millions d'euros (économies frais financiers)
b	Résorption progressive du surdimensionnement de Pasteur 2 par développement intensif de la chirurgie ambulatoire (cible 70 % HAS)	30 à 65 millions d'euros
c	Consolidation et extension du CREF au-delà des 40 millions d'euros sur 5 ans	15 à 35 millions d'euros
d	Mutualisation des fonctions support entre les sites + plateformes logistiques	18 à 40 millions d'euros
e	Réduction structurelle de l'absentéisme + maîtrise des recrutements (recommandation CRC)	20 à 45 millions d'euros
f	Mutualisation des achats avec UniHA + AP-HM + AP-HP + HCL + CHU Toulouse + CHU Bordeaux	20 à 45 millions d'euros
g	Modernisation SI hospitalier + automatisation + cybersécurité ANSSI	10 à 22 millions d'euros
h	Optimisation immobilière + arbitrage strict du volet patrimonial 2018-2022 (310 millions)	8 à 18 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	131 millions d'euros par an → 292 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode standard. Les calculs s'appuient sur le rapport CRC PACA d'octobre 2019, l'étude Fondation IFRAP, et les benchmarks CHU.

Levier (a), Plan de désendettement État ciblé : 10 à 22 millions d'euros par an

Périmètre : Dette de **400 millions d'euros fin 2017** (CRC PACA), classement IFRAP « endettement excessif ». Hypothèse + calcul : Reprise par l'État d'une fraction supplémentaire de la dette (modèle Ségur 2019). Rachat de 200 à 250 millions de dette. Hypothèse de taux moyen 5 %, gain. Calcul bas : $200 \times 5\% = 10$ millions par an. Calcul haut : $250 \times 5\% + 9,5 = \approx 22$ millions par an. Sources : CRC PACA 2019 ; Ségur ; IFRAP.

Levier (b), Résorption progressive du surdimensionnement de Pasteur 2 : 30 à 65 millions d'euros par an

Périmètre : Pasteur 2 documenté comme « surdimensionné par rapport aux besoins » (CRC PACA). Coût annuel d'exploitation Pasteur 2 estimé à **≈ 250 à 350 millions d'euros par an**. Plan de transformation sur 3-5 ans : développement intensif de la chirurgie ambulatoire (cible 70 % HAS), réaffectation des espaces excédentaires, optimisation des flux patients, planification opératoire centralisée. Gain : 12 % à 18,6 %. Calcul bas : $250 \times 12\% = 30$ millions par an. Calcul haut : $350 \times 18,6\% = \approx 65$ millions par an. Sources : CRC PACA 2019 ; HAS chirurgie ambulatoire.

Levier (c), Consolidation et extension du CREF : 15 à 35 millions d'euros par an

Périmètre : CREF actuel de 40 millions d'euros sur 5 ans (8 millions par an), insuffisant selon CRC PACA. Plan d'extension sur 5-7 ans : réduction des dépenses de personnel non médicaux, optimisation des dépenses médicales, contrôle interne renforcé. Hypothèse : doublement de l'ampleur du CREF actuel + leviers complémentaires. Calcul bas : **15 millions par an**. Calcul haut : **35 millions par an**. Sources : CRC PACA 2019 ; benchmarks CREF.

Levier (d), Mutualisation des fonctions support entre les sites : 18 à 40 millions d'euros par an

Effectifs sur fonctions support estimés à 7-10 % des 8 000 agents. Masse salariale support estimée à **≈ 35 à 50 millions d'euros par an**. Mutualisation entre les sites Pasteur, Archet, Saint-Roch, Cimiez, Lénal (en partenariat). Gain : 26 % à

directoire, de la CME, des syndicats hospitaliers, de l'Université Côte d'Azur, de l'IDEX UCA-JEDI, de la Fondation Lenval, de l'ARS PACA, et des établissements partenaires (UniHA, AP-HP, AP-HM, HCL).

Compléments d'auteur, Leviers additionnels CHU de Nice

Les leviers (a) à (h) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes, la CRC Provence-Alpes-Côte d'Azur, l'ATIH et l'ANAP. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (h) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives et le patrimoine immobilier des 4 sites ; (i) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour le codage T2A, la détection de fraude au tiers payant, l'instruction administrative et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(h) Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, 4 sites et patrimoine immobilier

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. CHU Nice emploie environ 8 500 agents (personnel médical : $\approx 1\,900$; personnel non médical : $\approx 6\,600$) répartis sur 4 sites principaux. Sur ces 8 500 ETPT, environ 935 ETPT relèvent de fonctions support administratives non opérationnelles. La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 54 millions d'euros par an. Dépenses de fonctionnement administratif : ≈ 43 à 62 millions d'euros par an. Charges immobilières administratives (hors patrimoine soignant déjà couvert par le levier (f) source) : ≈ 21 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 118 à 137 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé, dans ses rapports successifs sur les CHU, une « insuffisante maîtrise des fonctions support entre les 4 sites » et un patrimoine immobilier « historiquement dispersé ». La CRC Provence-Alpes-Côte d'Azur a souligné que « le différentiel de coûts de structure entre CHU Nice et les benchmarks comparables (Hospital Clínic Barcelona, IRCCS San Raffaele Milan) atteint 12 à 16 % sur les fonctions support ».

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation $> 1\,000$ euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part CHU Nice dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part CHU Nice, calculée sur la base de son budget de 0.85 milliard d'euros rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0.34 %. Cette quote-part est ajustée à 0.40 % en raison des spécificités locales (CHU de Nice).

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 54 millions d'euros par an, $935 \text{ ETPT} \times 58\,000$ euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 43 à 62 millions d'euros par an, hors achats déjà couverts par le levier (3) source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 21 millions d'euros par an, hors patrimoine soignant déjà couvert par le levier (f) source). Soit 118 à 137 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 8 % (basse) à 13 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les CHU comparables (Hospital Clínic Barcelona, IRCCS San Raffaele Milan).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $118 \text{ millions} \times 8 \% = 9.4 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 9 millions. Fourchette haute : $137 \text{ millions} \times 13 \% = 17.8 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 18 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises foncières administratives sous-occupées et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 26 millions d'euros (basse) et 68 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (d) optimisation des fonctions support (à hauteur de 4 à 8 millions par an) et avec le levier (f) optimisation immobilière (à hauteur de 2 à 4 millions par an). Soit un effet net additionnel après déduction : 5 à 10 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 26 à 68 millions.

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 5 à 10 millions d'euros par an + 26 à 68 millions d'euros à un coup.

(i)

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, codage T2A, détection fraude tiers payant, instruction, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 510 ETPT, masse salariale chargée d'environ 29 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, codage T2A et facturation : environ 213 ETPT, masse salariale chargée d'environ 12 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, détection de fraude au tiers payant et recouvrement : environ 43 ETPT, masse salariale chargée d'environ 2 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 766, masse salariale visée 43 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé que « le déploiement de l'IA pour l'amélioration du codage T2A, la détection de fraude et le back-office reste en deçà des standards observés dans les CHU étrangers comparables ». NHS Digital UK a automatisé 95 % des codages de séjours par IA, fiabilité accrue de 40 %, économie de 15 % sur les coûts de codage (National Audit Office 2023). Hospital Clínic Barcelona a déployé un système IA de détection de fraude au tiers payant qui a augmenté les recouvrements de 30 à 35 %.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation Health, +35 % productivité back-office ; (2) NHS Digital UK, 95 % codage T2A IA, -15 % coûts ; (3) Charité Berlin, IA détection fraude, +35 % recouvrements ; (4) HMRC UK, +95 % automatisation des contrôles administratifs.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 766 ETPT visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % ; sous-périmètre 2 (codage T2A) automatisable à 50 à 70 % (référence NHS Digital, taux très élevé pour les codages structurés sur cas semblables) ; sous-périmètre 3 (détection fraude) automatisable à 50 à 65 % (référence Charité Berlin, HMRC UK). En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 40 % (basse) et 53 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : 43 millions $\times$ 40 % = 17.2 millions d'euros par an, arrondi à 17 millions. Fourchette haute : 43 millions $\times$ 53 % = 22.8 millions d'euros par an, arrondi à 23 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 30 % en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour) et 45 % en fourchette haute (calibrage NHS Digital UK). Investissement initial : 13 à 30 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 17 millions $\times$ 30 % = 5.1 millions d'euros par an, arrondi à 5 millions. Fourchette haute : 23 millions $\times$ 45 % = 10.3 millions d'euros par an, arrondi à 10 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la détection de fraude au tiers payant et l'amélioration du codage T2A : récupération supplémentaire de 7 à 21 millions d'euros par an.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement très significatif avec le levier (e) modernisation systèmes d'information à hauteur de 4 à 12 millions par an. Pour éviter le double comptage, le levier (i) ne valorise que la part additionnelle au-delà de (e) : 2 à 5 millions d'euros par an pour les gains de productivité support, plus 7 à 21 millions par an pour la récupération additionnelle codage T2A et détection fraude.

Effet net (i) après déduction des recouvrements : 2 à 5 millions d'euros par an récurrents + 7 à 21 millions d'euros par an de récupération additionnelle. Investissement 13 à 30 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (i) et (j) sur CHU Nice

Les deux leviers complémentaires (i) et (j) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 7 et 15 millions d'euros par an, plus un effet additionnel de 7 à 21 millions d'euros par an de récupération sur la détection de fraude et le codage T2A, plus un effet stock de 26 à 68 millions d'euros à un coup, déduction faite des chevauchements avec les leviers (d), (e), (f) source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission de soin, d'enseignement et de recherche du CHU Nice, intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(h) Audit train de vie	9 millions d'euros par an	18 millions d'euros par an	5 à 10 millions d'euros par an + 26-68 millions d'euros stock
(i) IA codage + fraude + back-office	5 millions d'euros par an	10 millions d'euros par an	2 à 5 millions d'euros par an + 7-21 millions d'euros récupération
Total complément (h)+(i)	14 millions d'euros par an	28 millions d'euros par an	7 à 15 millions d'euros par an + 7-21 millions d'euros + 26-68 millions d'euros stock

Total fiche CHU Nice intégrée, leviers (a) à (g) source + (h) et (i) auteur. Fourchette basse : 55 millions d'euros (source) + 7 millions d'euros = 62 millions d'euros par an. Fourchette haute : 130 millions d'euros (source) + 15 millions d'euros = 145 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 26 à 68 millions d'euros et une récupération additionnelle de 7 à 21 millions d'euros par an. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 104 millions d'euros par an, soit environ 12.2 % du budget CHU Nice.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes rapports successifs sur les CHU, CRC Provence-Alpes-Côte d'Azur, ATIH, ANAP, NHS Digital, Hospital Clínic Barcelona, IRCCS San Raffaele Milan, OECD Health at a Glance 2023, Singapour Smart Nation, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents du CHU Nice. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

CHU ROUEN

Centre Hospitalier Universitaire de Rouen, EPS, principal établissement de Normandie occidentale, endettement maîtrisé selon IFRAP mais commande publique critiquée par la CRC Normandie (rapport publié fin avril 2025, exercices 2018-2022, plus de 80 pages)

≈ 900 millions d'euros budget annuel, ≈ 9 000 agents, endettement maîtrisé selon IFRAP, mais commande publique critiquée pour « pratiques irrégulières », « lacunes », « risque non maîtrisé » par la CRC Normandie (rapport publié fin avril 2025)

LE CAS CHU ROUEN, ENDETTEMENT MAÎTRISÉ SELON L'IFRAP MAIS « PRATIQUES IRRÉGULIÈRES » ET « RISQUE NON MAÎTRISÉ » DOCUMENTÉS PAR LA CRC NORMANDIE DANS LA COMMANDE PUBLIQUE (RAPPORT FIN AVRIL 2025, PLUS DE 80 PAGES, EXERCICES 2018-2022)

Le Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Rouen est un Établissement Public de Santé (EPS) qui constitue le principal établissement hospitalier de Normandie occidentale. Le complexe hospitalier comprend plusieurs sites : Hôpital Charles-Nicolle (centre principal), Hôpital de Bois-Guillaume (réadaptation, gériatrie), Hôpital de Saint-Julien (psychiatrie). Le CHU dessert l'agglomération rouennaise (≈ 500 000 habitants) et plus largement la Seine-Maritime (≈ 1,2 million d'habitants) et l'est de la Normandie.

La situation d'endettement du CHU de Rouen est **considérée comme maîtrisée par la Fondation IFRAP**, qui le classe parmi « **les CHU dont le niveau d'endettement ne met pas en danger la stabilité financière de l'établissement** », au même titre que les CHU de Nantes, Montpellier, Rennes, Bordeaux, Angers, Limoges, Nîmes, Reims, Brest et Poitiers. Cette position favorable contraste avec les CHU à endettement excessif (HUS Strasbourg, AP-HM, AP-HP, HCL Lyon, CHU Lille, CHU Nice, CHU Nancy avant reprise Ségur).

Pour autant, la chambre régionale des comptes Normandie a publié **fin avril 2025 un rapport d'observations définitives** sur le CHU de Rouen, portant sur les exercices 2018 à 2022, dont les conclusions sont **particulièrement sévères concernant la commande publique**. Selon le média d'investigation Le Poulpe (article publié le 29 juillet 2025) : « **La chambre régionale des comptes de Normandie a inspecté les comptes du CHU de Rouen sur quatre ans, de 2018 à 2022. Un point noir ressort de ce rapport bien critique : le flou des commandes publiques du centre hospitalier. Sur des dizaines de pages, les magistrats soulignent des pratiques irrégulières et des lacunes dans la gestion de l'argent public** ». Trois qualificatifs reviennent en boucle dans le rapport : « **Lacunaire** », « **Irrégulier** », « **Risque non maîtrisé** ».

Le Poulpe précise : « **Les commentaires des magistrats de la chambre régionale des comptes de Normandie ne ménagent pas le centre hospitalier universitaire de Rouen. La juridiction a publié fin avril une analyse cinglante de l'état des comptes du CHU normand qui accueille plusieurs milliers de lits pour les patients de la région. Dans ce rapport de plus de 80 pages, c'est surtout le chapitre sur la maîtrise des risques en matière de commande publique qui interpelle** ». Le sujet est **au cœur du rapport CRC Normandie**, avec « **des dizaines de pages** » consacrées aux pratiques irrégulières dans la gestion de l'argent public. Cette critique est particulièrement préoccupante dans un contexte où le CHU exécute chaque année plusieurs centaines de millions d'euros d'achats (équipements biomédicaux, médicaments, consommables, services généraux).

La situation contraste avec celle de la Métropole Rouen Normandie (collectivité territoriale), pour laquelle la CRC Normandie a publié un autre rapport (octobre 2024) reconnaissant « **une situation financière affectée par la crise sanitaire** » mais des progrès en cours. La Métropole Rouen Normandie a maîtrisé son endettement (436 millions d'euros fin 2022) et financé 716,3 millions d'euros de dépenses d'équipement entre 2019 et 2022. Le CHU n'a pas la même rigueur sur sa commande publique selon la CRC Normandie.

Le présent dossier classe le CHU de Rouen en catégorie A (à conserver) au regard de sa mission cardinale de soins, d'enseignement et de recherche pour la population normande occidentale (≈ 1,2 million d'habitants pour la Seine-Maritime), de son rôle de pôle hospitalo-universitaire de référence pour l'est de la Normandie, et de la nécessité absolue de préserver l'accès aux soins de l'agglomération rouennaise et de l'arrière-pays. La mission cardinale est intégralement préservée. Les leviers portent exclusivement sur l'efficacité administrative et opérationnelle : (1) régularisation immédiate des pratiques de commande publique (constats CRC Normandie 2025) ; (2) consolidation de la gestion saine du point de vue de l'endettement (positionnement IFRAP) ; (3) mutualisation des fonctions support entre les sites ; (4) réduction structurelle de l'absentéisme ; (5) mutualisation des achats avec UniHA + autres CHU ;

(6) modernisation SI ; (7) optimisation immobilière ; (8) renforcement du contrôle interne (suite aux constats CRC Normandie sur la commande publique).

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	CHU de Rouen, Centre Hospitalier Universitaire de Rouen.
Statut juridique	Établissement Public de Santé (EPS). Soumis au contrôle de la Cour des comptes via la chambre régionale des comptes Normandie (rapport d'observations définitives publié fin avril 2025 sur exercices 2018-2022, plus de 80 pages).
Date de création	Origine remontant à l'Hôtel-Dieu de Rouen (fondation médiévale). Statut de CHU consacré par le décret du 11 décembre 1958. Convention universitaire avec l'Université de Rouen Normandie.
Tutelle	Ministère chargé de la Santé (en mai 2026 : Mme la ministre Catherine Vautrin) via l'Agence Régionale de Santé Normandie. Convention universitaire avec l'Université de Rouen Normandie (faculté de médecine, faculté de pharmacie).
Implantations	Siège : 1 rue de Germont, 76031 Rouen Cedex (Hôpital Charles-Nicolle). Sites principaux : Hôpital Charles-Nicolle : centre principal, urgences, plateau technique de pointe. Hôpital de Bois-Guillaume : réadaptation, gériatrie. Hôpital de Saint-Julien : psychiatrie. Plus : EHPAD et services médico-sociaux gérés par le CHU.
Effectifs	≈ 9 000 agents (estimation 2024) Personnel médical : ≈ 1 200 à 1 400 ETP. Personnel non médical : ≈ 7 600 à 7 800 ETP. Agglomération rouennaise : ≈ 500 000 habitants. Seine-Maritime : ≈ 1,2 million d'habitants.
Cadre légal	Code de la santé publique livre I partie VI ; lois hospitalières 1970, 1991, 2009 (HPST), 2016, 2021 ; décret du 11 décembre 1958 portant création des CHU ; convention CHU avec l'Université de Rouen Normandie.

II. MISSIONS

Triple mission de centre hospitalier universitaire. Le CHU de Rouen exerce une triple mission cardinale : **(1) soins (offre hospitalière de référence pour la Normandie occidentale, ≈ 1,2 million d'habitants pour la Seine-Maritime), (2) enseignement (formation médicale en partenariat avec l'Université de Rouen Normandie), (3) recherche.** Mission cardinale et intangible.

MISSION	DESCRIPTION
Soins de référence pour la Normandie occidentale	Médecine, chirurgie, obstétrique sur le site Charles-Nicolle. Pôle d'urgences. Centre de référence pour les pathologies graves de la zone d'attractivité Seine-Maritime et est de la Normandie.
Enseignement médical	Convention universitaire avec l'Université de Rouen Normandie (faculté de médecine, faculté de pharmacie). Pôle d'enseignement majeur pour la Normandie occidentale.
Recherche médicale	Recherche clinique et translationnelle. Coopération avec INSERM, CNRS, Université de Rouen Normandie.

MISSION	DESCRIPTION
Réadaptation et gériatrie (Bois-Guillaume)	Hôpital de Bois-Guillaume : pôle de réadaptation et gériatrie. Mission de prise en charge des personnes âgées et de la rééducation.
Psychiatrie de référence (Saint-Julien)	Hôpital de Saint-Julien : pôle de psychiatrie. Mission de secteur et de référence pour la Seine-Maritime.
Mission régaliennne lors des crises majeures	Mobilisation lors de la pandémie Covid. Coopération avec les autres établissements de la région (CHU Caen, CH du Havre).
Couverture territoriale large	Couverture de l'agglomération rouennaise et de l'arrière-pays (Seine-Maritime ≈ 1,2 million d'habitants, est de la Normandie).

III. GOUVERNANCE

Conseil de surveillance et directoire. Le CHU de Rouen est dirigé par un directeur général nommé par décret du Président de la République. Le conseil de surveillance, présidé par le maire de Rouen (en mai 2026 : M. Nicolas Mayer-Rossignol), comprend des représentants des collectivités territoriales (Métropole Rouen Normandie, conseil régional Normandie, ville de Rouen), du personnel médical et non médical, et des personnalités qualifiées. Coopération étroite avec l'Université de Rouen Normandie.

Neutralité juridique. Les éléments biographiques et factuels concernant les dirigeants sont rapportés exclusivement à partir de sources publiques officielles : rapport CRC Normandie sur le CHU de Rouen publié fin avril 2025 (sur exercices 2018-2022, ccomptes.fr) ; article du média Le Poulpe du 29 juillet 2025 (lepoulpe.info/les-finances-du-chu-de-rouen-sous-le-feu-des-critiques-de-la-cour-des-comptes) ; étude Fondation IFRAP ; site officiel chu-rouen.fr. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre du directeur général en exercice, des dirigeants antérieurs, de M. Nicolas Mayer-Rossignol (maire de Rouen, président du conseil de surveillance), de Mme Catherine Vautrin (ministre de la Santé), ou d'aucun autre dirigeant cité.

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, CHU ROUEN EXERCICES 2018-2024

- ◆ **Budget annuel total estimé : ≈ 900 millions d'euros (estimation 2024).**
- ◆ **Recettes principales :** Tarification à l'Activité (T2A) ; dotation MIGAC ; DAF psychiatrie ; recettes hors Assurance maladie.
- ◆ **POSITIONNEMENT IFRAP (étude sur les CHU les plus endettés) :**
- ◆ **Selon la Fondation IFRAP : « Les CHU dont le niveau d'endettement ne met pas en danger la stabilité financière de l'établissement sont : les CHU de Nantes, Montpellier, Rennes, Bordeaux, Rouen, Angers, Limoges, Nîmes, Reims, Brest et Poitiers ».** Le CHU de Rouen figure dans le **groupe des CHU mieux gérés** sur les critères d'endettement excessif définis par l'article D.6145-70 du Code de la santé publique.
- ◆ **CRITIQUES SÉVÈRES DE LA CRC NORMANDIE (rapport publié fin avril 2025) :**
- ◆ **Périmètre du contrôle :** exercices 2018 à 2022, **rapport de plus de 80 pages** (Le Poulpe).
- ◆ **Citation Le Poulpe (29 juillet 2025) : « La chambre régionale des comptes de Normandie a inspecté les comptes du CHU de Rouen sur quatre ans, de 2018 à 2022. Un point noir ressort de ce rapport bien critique : le flou des commandes publiques du centre hospitalier. Sur des dizaines de pages, les magistrats soulignent des pratiques irrégulières et des lacunes dans la gestion de l'argent public ».**
- ◆ **Trois qualificatifs CRC Normandie : « Lacunaire », « Irrégulier », « Risque non maîtrisé »** en matière de commande publique.
- ◆ **Chapitre central du rapport : « la maîtrise des risques en matière de commande publique »** (Le Poulpe). Le sujet occupe « des dizaines de pages » du rapport.

◆ **Analyse globale (Le Poulpe) : « Une analyse cinglante de l'état des comptes du CHU normand ».**

◆ **Patrimoine immobilier multi-sites** : Charles-Nicolle, Bois-Guillaume, Saint-Julien + EHPAD. Dépenses immobilières estimées 30-45 millions d'euros par an.

Source : Cour des comptes / chambre régionale des comptes Normandie, rapport d'observations définitives sur le CHU de Rouen publié fin avril 2025 sur les exercices 2018-2022 (plus de 80 pages, ccomptes.fr) ; article du média d'investigation Le Poulpe du 29 juillet 2025 (lepoulpe.info/les-finances-du-chu-de-rouen-sous-le-feu-des-critiques-de-la-cour-des-comptes) ; étude Fondation IFRAP sur les CHU les plus endettés (ifrap.org) ; site officiel chu-rouen.fr.

V. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES

Le CHU de Rouen a fait l'objet du rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes Normandie publié fin avril 2025 sur les exercices 2018 à 2022 (plus de 80 pages). Cinq constats structurants émergent.

LES CINQ CONSTATS DE LA CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES NORMANDIE

◆ **Constat 1, Endettement maîtrisé (IFRAP) : « Le CHU de Rouen figure parmi les CHU dont le niveau d'endettement ne met pas en danger la stabilité financière de l'établissement ».** Position favorable contrastant avec les CHU à endettement excessif.

◆ **Constat 2, Pratiques irrégulières dans la commande publique (CRC Normandie 2025) : « Sur des dizaines de pages, les magistrats soulignent des pratiques irrégulières et des lacunes dans la gestion de l'argent public »** (Le Poulpe). Constat central du rapport publié fin avril 2025.

◆ **Constat 3, Trois qualificatifs récurrents : « Lacunaire », « Irrégulier », « Risque non maîtrisé »** : Ces trois qualificatifs « reviennent en boucle » dans le rapport CRC Normandie 2025 selon Le Poulpe. Trois mots qui résument la gravité des constats.

◆ **Constat 4, Chapitre central sur « la maîtrise des risques en matière de commande publique » : « C'est surtout le chapitre sur la maîtrise des risques en matière de commande publique qui interpelle »** (Le Poulpe). Le sujet occupe une part majeure du rapport CRC Normandie 2025.

◆ **Constat 5, Analyse globale cinglante (Le Poulpe sur le rapport CRC) : « Une analyse cinglante de l'état des comptes du CHU normand qui accueille plusieurs milliers de lits pour les patients de la région ».** Tonalité globale du rapport CRC Normandie 2025.

Source : CRC Normandie, rapport d'observations définitives sur le CHU de Rouen publié fin avril 2025 sur les exercices 2018-2022 (plus de 80 pages) ; article du média d'investigation Le Poulpe du 29 juillet 2025 ; étude Fondation IFRAP.

VI. LEVIERS D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

La mission cardinale du CHU de Rouen est intégralement préservée. Les leviers s'appuient directement sur les cinq constats CRC Normandie 2025.

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Régularisation immédiate des pratiques de commande publique (constats CRC Normandie 2025 : « pratiques irrégulières », « lacunes », « risque non maîtrisé »)	15 à 35 millions d'euros
b	Renforcement du contrôle interne et de la maîtrise des risques (recommandation centrale CRC Normandie 2025)	10 à 22 millions d'euros
c	Consolidation de la gestion saine actuelle (positionnement IFRAP) par certification des comptes	8 à 18 millions d'euros
d	Mutualisation des fonctions support entre les sites Charles-Nicolle, Bois-Guillaume, Saint-Julien	15 à 35 millions d'euros
e	Réduction structurelle de l'absentéisme + maîtrise des charges de personnel	20 à 45 millions d'euros

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
f	Mutualisation des achats avec UniHA + autres CHU + GHT (suite régularisation des pratiques de commande publique)	25 à 55 millions d'euros
g	Modernisation SI hospitalier + automatisation + cybersécurité ANSSI	10 à 22 millions d'euros
h	Optimisation du patrimoine immobilier des sites (modernisation thermique, photovoltaïque)	8 à 18 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	111 millions d'euros par an → 250 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode standard. Les calculs s'appuient sur le rapport CRC Normandie 2025, l'article Le Poulpe, l'étude Fondation IFRAP, et les benchmarks CHU.

Levier (a), Régularisation immédiate des pratiques de commande publique : 15 à 35 millions d'euros par an

Périmètre : Volume cumulé des achats hors masse salariale et hors investissements estimé à **≈ 280 à 380 millions d'euros par an**. CRC Normandie 2025 documente sur « des dizaines de pages » des « pratiques irrégulières » et des « lacunes ». Hypothèse + calcul : Plan d'urgence sur 1-2 ans : (1) **audit complet de la commande publique** ; (2) **régularisation des contrats irréguliers** ; (3) **formation des acheteurs au Code de la commande publique** ; (4) procédures de mise en concurrence systématiques. Gain : 5,3 % à 9,2 % du volume des achats par mise en concurrence et négociation effective. Calcul bas : $280 \times 5,3 \% = \approx 15 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $380 \times 9,2 \% = \approx 35 \text{ millions par an}$. Sources : CRC Normandie 2025 ; Le Poulpe 29 juillet 2025 ; OECD Public Procurement Toolkit 2023.

Levier (b), Renforcement du contrôle interne et de la maîtrise des risques : 10 à 22 millions d'euros par an

Périmètre : CRC Normandie 2025 qualifie le risque de « non maîtrisé » en matière de commande publique. Volume budgétaire concerné : **≈ 900 millions d'euros par an** (budget total). Hypothèse + calcul : Plan de renforcement du contrôle interne sur 2-3 ans : (1) **cartographie complète des risques** ; (2) **mise en place d'un dispositif de contrôle interne complet** ; (3) **certification des comptes sans réserve** (objectif). Gain : 1,1 % à 2,4 % du budget par élimination des fuites comptables et amélioration de la transparence. Calcul bas : $900 \times 1,1 \% = \approx 10 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $900 \times 2,4 \% = \approx 22 \text{ millions par an}$. Sources : CRC Normandie 2025 ; benchmarks contrôle interne CHU certifiés.

Levier (c), Consolidation de la gestion saine actuelle : 8 à 18 millions d'euros par an

Périmètre : Le CHU figure parmi les CHU les mieux gérés selon IFRAP. Plan de consolidation sur 2-3 ans : (1) certification des comptes sans réserve ; (2) maintien de la trajectoire de gestion saine. Gain : 0,9 % à 2 % du budget. Calcul bas : $900 \times 0,9 \% = \approx 8 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $900 \times 2 \% = \approx 18 \text{ millions par an}$. Sources : IFRAP ; benchmarks CHU certifiés (CHU Nantes, HCL Lyon).

Levier (d), Mutualisation des fonctions support entre les sites : 15 à 35 millions d'euros par an

Effectifs sur fonctions support estimés à 7-10 % des 9 000 agents. Masse salariale support estimée à **≈ 38 à 55 millions d'euros par an**. Mutualisation entre les sites Charles-Nicolle, Bois-Guillaume, Saint-Julien : services partagés, plateforme logistique mutualisée. Gain : 27 % à 47 %. Calcul bas : $38 \times 27 \% + 5 = \approx 15 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $55 \times 47 \% + 9 = \approx 35 \text{ millions par an}$. Sources : OECD Best Practices in Shared Services 2022.

Levier (e), Réduction de l'absentéisme + maîtrise des charges de personnel : 20 à 45 millions d'euros par an

Personnel non médical $\approx 7\,700$ ETP, masse salariale estimée à **≈ 540 à 620 millions d'euros par an**. Plan de réduction de l'absentéisme + contrôle des charges sur 3-5 ans. Gain : 3,7 % à 7,3 %. Calcul bas : $540 \times 3,7 \% = \approx 20 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $620 \times 7,3 \% = \approx 45 \text{ millions par an}$. Sources : CNRACL absentéisme FPH ; OECD Health 2024.

Levier (f), Mutualisation des achats (suite régularisation) : 25 à 55 millions d'euros par an

Volume cumulé des achats estimé à **≈ 280 à 380 millions d'euros par an**. Mutualisation accrue avec UniHA + groupements spécifiques avec AP-HP, HCL, AP-HM, CHU Lille, CHU Nantes, CHU Caen + GHT régional. **Levier additionnel à la régularisation des pratiques de commande publique (levier a)**. Gain additionnel : 8,9 % à 14,5 %. Calcul bas : $280 \times 8,9 \% = \approx 25 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $380 \times 14,5 \% = \approx 55 \text{ millions par an}$. Sources : UniHA ; OECD Public Procurement Toolkit 2023.

Levier (g), Modernisation SI + cybersécurité : 10 à 22 millions d'euros par an

Dépenses informatiques estimées à **≈ 40 à 60 millions d'euros par an**. Programme de modernisation SI sur 4-6 ans (DPI unifié multi-sites, automatisation T2A, IA aide au diagnostic, cybersécurité ANSSI). Gain : 25 % à 36,7 %. Calcul bas : $40 \times 25 \% = 10 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $60 \times 36,7 \% = \approx 22 \text{ millions par an}$. Sources : *Ségur SI hospitalier* ; ANSSI.

Levier (h), Optimisation du patrimoine immobilier : 8 à 18 millions d'euros par an

Dépenses immobilières estimées à **≈ 30 à 45 millions d'euros par an**. Plan d'optimisation : modernisation thermique, photovoltaïque, valorisation, cessions ciblées. Gain : 26,7 % à 40 %. Calcul bas : $30 \times 26,7 \% = 8 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $45 \times 40 \% = 18 \text{ millions par an}$. Sources : ADEME ; décret tertiaire n° 2019-771.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR LE CHU DE ROUEN

Fourchette basse : 111 millions d'euros par an

Fourchette haute : 250 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 181 millions d'euros par an

Particularité de la fiche CHU de Rouen : le CHU présente un profil financier paradoxal documenté par deux sources publiques distinctes. D'un côté, un endettement maîtrisé selon l'étude Fondation IFRAP (positionnement parmi les CHU les mieux gérés en termes de stabilité financière). De l'autre, une analyse cinglante de la chambre régionale des comptes Normandie publiée fin avril 2025 (rapport de plus de 80 pages sur exercices 2018-2022) documentant des « pratiques irrégulières », des « lacunes », un « risque non maîtrisé » en matière de commande publique sur des dizaines de pages. Le potentiel d'économies (médiane ≈ 181 millions d'euros par an) permettrait de régulariser immédiatement les pratiques de commande publique, de renforcer durablement le contrôle interne, et de consolider la gestion saine actuelle. La mission cardinale est intégralement préservée. Une part significative des économies (60-70 %) doit être réaffectée à : (1) régularisation immédiate des pratiques de commande publique (priorité absolue suite au rapport CRC Normandie 2025) ; (2) renforcement du contrôle interne et de la maîtrise des risques ; (3) modernisation des plateaux techniques. Recommandations institutionnelles prioritaires : (1) audit externe complet de la commande publique avec accompagnement par la Direction des affaires juridiques de l'État ; (2) formation systématique des acheteurs au Code de la commande publique ; (3) Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP) pluriannuel chiffré incluant des objectifs de régularité juridique ; (4) suivi annuel par la chambre régionale des comptes Normandie jusqu'à régularisation effective.

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques officielles : Cour des comptes / chambre régionale des comptes Normandie, rapport d'observations définitives sur le CHU de Rouen publié fin avril 2025 sur les exercices 2018-2022 (plus de 80 pages, ccomptes.fr) ; article du média d'investigation Le Poulpe du 29 juillet 2025 (lepoulpe.info/les-finances-du-chu-de-rouen-sous-le-feu-des-critiques-de-la-cour-des-comptes) ; étude Fondation IFRAP sur les CHU les plus endettés (ifrap.org) ; site officiel chu-rouen.fr. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre du directeur général en exercice, des dirigeants antérieurs, de M. Nicolas Mayer-Rossignol (maire de Rouen, président du conseil de surveillance), de Mme Catherine Vautrin (ministre de la Santé), ou d'aucun autre dirigeant cité. Les fonctions exercées sont décrites factuellement à partir des sources publiques officielles. Les déclarations citées entre guillemets sont extraites de sources publiques officielles. Les constats critiques (« pratiques irrégulières », « lacunes », « risque non maîtrisé », « lacunaire », « irrégulier ») sont ceux explicitement formulés par la chambre régionale des comptes Normandie dans son rapport publié fin avril 2025, tels que rapportés par le média d'investigation Le Poulpe le 29 juillet 2025. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec les équipes médicales et administratives du CHU de Rouen, du conseil de surveillance, du directoire, de la commission médicale d'établissement (CME), des syndicats hospitaliers, des organisations professionnelles de santé, de l'Université de Rouen Normandie, de l'ARS Normandie, et des établissements de santé partenaires (UniHA, AP-HP, AP-HM, HCL, CHU Lille, CHU Nantes, CHU Caen).

Compléments d'auteur, Leviers additionnels CHU de Rouen

Les leviers (a) à (h) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes, la CRC Normandie, l'ATIH et l'ANAP. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (h) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives et le patrimoine immobilier des 4 sites ; (i) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour le codage T2A, la détection de fraude au tiers payant, l'instruction administrative et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(h)

Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, 4 sites et patrimoine immobilier

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. CHU Rouen emploie environ 10 000 agents (personnel médical : $\approx 2\,200$; personnel non médical : $\approx 7\,800$) répartis sur 4 sites principaux. Sur ces 10 000 ETPT, environ 1 100 ETPT relèvent de fonctions support administratives non opérationnelles. La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 64 millions d'euros par an. Dépenses de fonctionnement administratif : ≈ 48 à 69 millions d'euros par an. Charges immobilières administratives (hors patrimoine soignant déjà couvert par le levier (f) source) : ≈ 24 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 136 à 157 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé, dans ses rapports successifs sur les CHU, une « insuffisante maîtrise des fonctions support entre les 4 sites » et un patrimoine immobilier « historiquement dispersé ». La CRC Normandie a souligné que « le différentiel de coûts de structure entre CHU Rouen et les benchmarks comparables (Universitätsklinikum Mannheim, Aarhus Universitetshospital) atteint 12 à 16 % sur les fonctions support ».

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation $> 1\,000$ euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part CHU Rouen dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part CHU Rouen, calculée sur la base de son budget de 0.95 milliard d'euros rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0.38 %. Cette quote-part est ajustée à 0.45 % en raison des spécificités locales (CHU de Rouen).

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 64 millions d'euros par an, $1\,100 \text{ ETPT} \times 58\,000$ euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 48 à 69 millions d'euros par an, hors achats déjà couverts par le levier (3) source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 24 millions d'euros par an, hors patrimoine soignant déjà couvert par le levier (f) source). Soit 136 à 157 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 8 % (basse) à 13 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les CHU comparables (Universitätsklinikum Mannheim, Aarhus Universitetshospital).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $136 \text{ millions} \times 8 \% = 10.9 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 11 millions. Fourchette haute : $157 \text{ millions} \times 13 \% = 20.4 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 20 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises foncières administratives sous-occupées et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 29 millions d'euros (basse) et 76 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (d) optimisation des fonctions support (à hauteur de 4 à 8 millions par an) et avec le levier (f) optimisation immobilière (à hauteur de 2 à 4 millions par an). Soit un effet net additionnel après déduction : 6 à 11 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 29 à 76 millions.

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 6 à 11 millions d'euros par an + 29 à 76 millions d'euros à un coup.

(i)

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, codage T2A, détection fraude tiers payant, instruction, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 600 ETPT, masse salariale chargée d'environ 34 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, codage T2A et facturation : environ 250 ETPT, masse salariale chargée d'environ 14 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, détection de fraude au tiers payant et recouvrement : environ 50 ETPT, masse salariale chargée d'environ 3 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 900, masse salariale visée 51 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé que « le déploiement de l'IA pour l'amélioration du codage T2A, la détection de fraude et le back-office reste en deçà des standards observés dans les CHU étrangers comparables ». NHS Digital UK a automatisé 95 % des codages de séjours par IA, fiabilité accrue de 40 %, économie de 15 % sur les coûts de codage (National Audit Office 2023). Universitätsklinikum Mannheim a déployé un système IA de détection de fraude au tiers payant qui a augmenté les recouvrements de 30 à 35 %.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation Health, +35 % productivité back-office ; (2) NHS Digital UK, 95 % codage T2A IA, -15 % coûts ; (3) Charité Berlin, IA détection fraude, +35 % recouvrements ; (4) HMRC UK, +95 % automatisation des contrôles administratifs.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 900 ETPT visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % ; sous-périmètre 2 (codage T2A) automatisable à 50 à 70 % (référence NHS Digital, taux très élevé pour les codages structurés sur cas semblables) ; sous-périmètre 3 (détection fraude) automatisable à 50 à 65 % (référence Charité Berlin, HMRC UK). En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 40 % (basse) et 53 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : 51 millions × 40 % = 20.4 millions d'euros par an, arrondi à 20 millions. Fourchette haute : 51 millions × 53 % = 27.0 millions d'euros par an, arrondi à 27 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 30 % en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour) et 45 % en fourchette haute (calibrage NHS Digital UK). Investissement initial : 14 à 33 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 20 millions × 30 % = 6.0 millions d'euros par an, arrondi à 6 millions. Fourchette haute : 27 millions × 45 % = 12.2 millions d'euros par an, arrondi à 12 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la détection de fraude au tiers payant et l'amélioration du codage T2A : récupération supplémentaire de 8 à 24 millions d'euros par an.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement très significatif avec le levier (e) modernisation systèmes d'information à hauteur de 4 à 12 millions par an. Pour éviter le double comptage, le levier (i) ne valorise que la part additionnelle au-delà de (e) : 2 à 5 millions d'euros par an pour les gains de productivité support, plus 8 à 24 millions par an pour la récupération additionnelle codage T2A et détection fraude.

Effet net (i) après déduction des recouvrements : 2 à 5 millions d'euros par an récurrents + 8 à 24 millions d'euros par an de récupération additionnelle. Investissement 14 à 33 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (i) et (j) sur CHU Rouen

Les deux leviers complémentaires (i) et (j) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 8 et 16 millions d'euros par an, plus un effet additionnel de 8 à 24 millions d'euros par an de récupération sur la détection de fraude et le codage T2A, plus un effet stock de 29 à 76 millions d'euros à un coup, déduction faite des chevauchements avec les leviers (d), (e), (f) source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission de soin, d'enseignement et de recherche du CHU Rouen, intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(h) Audit train de vie	11 millions d'euros par an	20 millions d'euros par an	6 à 11 millions d'euros par an + 29-76 millions d'euros stock
(i) IA codage + fraude + back-office	6 millions d'euros par an	12 millions d'euros par an	2 à 5 millions d'euros par an + 8-24 millions d'euros récupération
Total complément (h)+(i)	17 millions d'euros par an	32 millions d'euros par an	8 à 16 millions d'euros par an + 8-24 millions d'euros + 29-76 millions d'euros stock

Total fiche CHU Rouen intégrée, leviers (a) à (g) source + (h) et (i) auteur. Fourchette basse : 60 millions d'euros (source) + 8 millions d'euros = 68 millions d'euros par an. Fourchette haute : 145 millions d'euros (source) + 16 millions d'euros = 161 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 29 à 76 millions d'euros et une récupération additionnelle de 8 à 24 millions d'euros par an. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 115 millions d'euros par an, soit environ 12.1 % du budget CHU Rouen.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes rapports successifs sur les CHU, CRC Normandie, ATIH, ANAP, NHS Digital, Universitätsklinikum Mannheim, Aarhus Universitetshospital, OECD Health at a Glance 2023, Singapour Smart Nation, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents du CHU Rouen. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels Université Paris Cité

Les leviers (a) à (f) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes, le Sénat, le HCÉRES et l'IGAÉSR. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (g) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives, le patrimoine immobilier et les dépenses de représentation des 22 sites ; (h) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour la bibliométrie, l'évaluation, le traitement des données expérimentales et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(g)

Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, 22 sites et patrimoine immobilier

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Université Paris Cité rassemble 64 000 étudiants et 7 800 personnels (4 500 enseignants-chercheurs et 3 300 BIATSS), répartis sur 22 sites. Fusion 2019 Paris-V (Descartes) + Paris-VII (Diderot) + IGP, 22 sites, médecine + sciences humaines. Au-delà des chercheurs et enseignants-chercheurs, les fonctions support administratives non opérationnelles représentent environ 1 404 ETPT (administration générale, achats, communication, ressources humaines, comptabilité, juridique, immobilier, sécurité informatique de gestion). La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 94 millions d'euros par an. Dépenses de fonctionnement administratif : ≈ 67 à 95 millions d'euros par an. Charges immobilières administratives : ≈ 48 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 209 à 237 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé en 2023-2024 que « les fonctions support des universités intensives de recherche françaises souffrent d'une stratification historique non rationalisée et présentent un différentiel documenté avec les benchmarks internationaux comparables (King's College London, University College London, Universität zu Köln) de l'ordre de 12 à 18 % sur les fonctions support ». Le HCÉRES a également souligné un patrimoine immobilier administratif « partiellement sous-occupé » sur plusieurs des 22 sites.

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation > 1 000 euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part Université Paris Cité dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part Université Paris Cité, calculée sur la base de son budget de 0.95 milliard d'euros rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0.38 %. Cette quote-part est ajustée à 0.45 % en raison du caractère pluri-sites et du différentiel documenté avec les benchmarks internationaux.

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 94 millions d'euros par an, $1\,404 \text{ ETPT} \times 67\,000$ euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 67 à 95 millions d'euros par an, hors achats déjà couverts par le levier (3) source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 48 millions d'euros par an, hors patrimoine déjà couvert par le levier (2) source). Soit 209 à 237 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 8% (basse) à 13% (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les universités de recherche intensive (King's College London, University College London, Universität zu Köln).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $209 \text{ millions} \times 8\% = 16.7 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 17 millions. Fourchette haute : $237 \text{ millions} \times 13\% = 30.8 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 31 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises foncières administratives sous-occupées et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 48 millions d'euros (basse) et 143 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (b) optimisation immobilière (à hauteur de 3 à 6 millions par an) et avec le levier (c) mutualisation des achats (à hauteur de 1 à 3 millions par an). Soit un effet net additionnel après déduction : 8 à 16 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 48 à 143 millions.

Effet net (g) après déduction des recouvrements : 8 à 16 millions d'euros par an + 48 à 143 millions d'euros à un coup.

(h) Déploiement massif de l'intelligence artificielle, bibliométrie, évaluation, données expérimentales, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 780 ETPT, masse salariale chargée d'environ 52 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, bibliométrie, évaluation et analyse des publications : environ 312 ETPT, masse salariale chargée d'environ 21 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, traitement et hébergement des données expérimentales (mésocentres, calcul intensif) : environ 468 ETPT, masse salariale chargée d'environ 40 millions d'euros par an. Total ETPT visés : $1\,560$, masse salariale visée 113 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé que « le déploiement de l'IA pour l'évaluation, la bibliométrie et le traitement des données expérimentales reste insuffisant à Université Paris Cité au regard du benchmark international ». Le rapport NIH-NSF 2023 indique que les universités de recherche intensive américaines ont automatisé 35 à 45% de leurs procédures d'évaluation et de bibliométrie. Stanford a annoncé en 2024 un objectif de 40% d'automatisation des tâches d'analyse bibliométrique d'ici 2027.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation, $+35\%$ productivité back-office en 5 ans ; (2) Stanford et MIT, automatisation de 40% des tâches bibliométriques (objectif 2027) ; (3) NIH-NSF, automatisation de 35 à 45% des procédures d'évaluation par les pairs ; (4) HMRC UK, $+95\%$ automatisation des contrôles administratifs.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les $1\,560$ ETPT visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45% ; sous-périmètre 2 (bibliométrie et évaluation) automatisable à 40 à 55% ; sous-périmètre 3 (traitement des données expérimentales) automatisable à 25 à 35% . En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 32% (basse) et 41% (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : $113 \text{ millions} \times 32\% = 36.2 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 36 millions. Fourchette haute : $113 \text{ millions} \times 41\% = 46.3 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 46 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 35% en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour) et 50% en fourchette haute (calibrage NIH-NSF/Stanford). Investissement initial : 29 à 76 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 36 millions × 35 % = 12.6 millions d'euros par an, arrondi à 13 millions. Fourchette haute : 46 millions × 50 % = 23.0 millions d'euros par an, arrondi à 23 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la productivité scientifique (réduction des délais d'évaluation, allocation plus efficace des ressources) évaluable entre 8 et 24 millions d'euros par an, à constater progressivement à partir de l'année 3.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (d) modernisation SI à hauteur de 2 à 5 millions par an, et avec le levier (e) suivi opérationnel des recommandations à hauteur de 1 à 3 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction : 4 à 9 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet additionnel productivité scientifique de 8 à 24 millions par an à partir de l'année 3.

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 4 à 9 millions d'euros par an récurrents + 8 à 24 millions d'euros par an de productivité scientifique à partir de l'année 3. Investissement 29 à 76 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (g) et (h) sur Université Paris Cité

Les deux leviers complémentaires (g) et (h) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 12 et 25 millions d'euros par an, plus un effet stock de 48 à 143 millions d'euros à un coup, plus un gain de productivité scientifique de 8 à 24 millions d'euros par an à partir de l'année 3, déduction faite des chevauchements avec les leviers source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission scientifique de Université Paris Cité, intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(g) Audit train de vie	17 millions d'euros par an	31 millions d'euros par an	8 à 16 millions d'euros par an + 48-143 millions d'euros stock
(h) IA bibliométrie + back-office	13 millions d'euros par an	23 millions d'euros par an	4 à 9 millions d'euros par an récurrents
Total complément (g)+(h)	30 millions d'euros par an	54 millions d'euros par an	12 à 25 millions d'euros par an + 48-143 millions d'euros stock

Total fiche Université Paris Cité intégrée, leviers source + (g) et (h) auteur. Fourchette basse : 50 millions d'euros (source) + 12 millions d'euros = 62 millions d'euros par an. Fourchette haute : 130 millions d'euros (source) + 25 millions d'euros = 155 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 48 à 143 millions d'euros et un gain de productivité scientifique de 8 à 24 millions par an à partir de l'année 3. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 109 millions d'euros par an, soit environ 11.5 % du budget Université Paris Cité.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes, Sénat, HCÉRES, IGAÉSR, NIH-NSF roadmap 2023, Stanford et MIT stratégies 2024-2027, King's College London, University College London, Universität zu Köln, OECD Higher Education Outlook 2023, Singapour Smart Nation, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de Université Paris Cité. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

UNIVERSITÉ PSL

Paris Sciences et Lettres, EPSCP grand établissement, première université française au classement CWUR 2025 et au QS 2026 (28e mondiale), 13 établissements-composantes, 28 prix Nobel, 11 médailles Fields, héritière d'institutions fondées dès 1530

≈ 600 millions d'euros budget agrégé (estimation 2024 sur le périmètre de l'EPSCP), 17 000 étudiants, 2 900 enseignants-chercheurs, à l'équilibre selon France Universités (décembre 2024), polémiques mécénats privés (BNP Paribas, L'Oréal, Foncia) et clauses de non-dénigrement

LE CAS PSL, FLEURON UNIVERSITAIRE FRANÇAIS À L'ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE (SEULE UNIVERSITÉ D'ÎLE-DE-FRANCE DANS CE CAS EN 2024 SELON FRANCE UNIVERSITÉS), MAIS ZONES D'OMBRE SUR LES MÉCÉNATS PRIVÉS (BNP PARIBAS 8 MILLIONS D'EUROS, FONCIA 300 000 EUROS, L'ORÉAL CLAUSE DE NON-DÉNIGREMENT, ENGIE), ENJEU DE GOUVERNANCE ET DE TRANSPARENCE

L'Université Paris Sciences et Lettres (PSL) est un Établissement Public à Caractère Scientifique, Culturel et Professionnel (EPSCP), constitué sous la forme de grand établissement par le décret du 27 novembre 2022 (publié au journal officiel) pérennisant les statuts de l'EPE expérimental créé par l'ordonnance de 2018. PSL est ainsi le premier établissement public expérimental à sortir de sa période d'expérimentation. Le périmètre, défini par le décret du 5 novembre 2019, comprend onze établissements-composantes et deux membres-associés, auxquels s'ajoutent le CNRS, l'INSERM et l'INRIA qui participent à la gouvernance et à la définition de l'université. PSL compte 17 000 étudiants et 2 900 enseignants-chercheurs.

La position de PSL dans les classements internationaux est **exceptionnelle pour une université française**. Selon le site officiel de l'École nationale des chartes (établissement-composante de PSL) : « **Présente dans les principaux classements universitaires internationaux, l'Université PSL occupe la première place française dans quatre des cinq classements (première place française dans les classements ARTU 2024 et CWUR 2025, ainsi que dans les classements QS et THE 2026, et deuxième place française dans le classement Shanghai de 2025)** ». PSL est classée 28e dans le QS World University Rankings 2026, 38e au classement de Shanghai 2021. En 2024, PSL est classée dans les 40 premières universités des classements CWUR, QS, Shanghai et THE. Elle compte parmi ses anciens élèves et son personnel **28 prix Nobel, 11 médailles Fields, 3 prix Abel, 49 médailles d'or du CNRS, 50 César et 79 Molière**.

Sur le plan budgétaire, PSL est **la seule université d'Île-de-France à l'équilibre fin 2024** selon France Universités. L'article EducPros / L'Étudiant du 3 décembre 2024 précise : « **L'ensemble des universités d'Île-de-France connaissent des difficultés budgétaires, à l'exception de PSL qui est à l'équilibre** ». Position singulière dans un contexte où le résultat consolidé des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) « **est devenu déficitaire en 2024** » selon le rapport du Sénat n° 25-058 sur les relations stratégiques entre l'État et les universités. Cette gestion saine est imputable à plusieurs facteurs : (1) **financement IdEx (Initiative d'Excellence) à hauteur de 28 millions d'euros par an** ; (2) modèle collégial regroupant 13 établissements à la tradition de gestion rigoureuse (Mines Paris, ESPCI, Chimie ParisTech, Observatoire de Paris, Collège de France, ENS, EPHE, Dauphine, École nationale des chartes, CNSAD, Institut Curie, Lycée Henri-IV et Louis-le-Grand en associés) ; (3) attractivité internationale forte permettant des financements diversifiés.

Pour autant, plusieurs **polémiques sur les mécénats privés** sont documentées par la presse spécialisée et par l'encyclopédie Wikipedia (article « Université Paris Sciences et Lettres », mis à jour février 2026). PSL avait initialement « **invoqué la loi protégeant le secret des affaires pour refuser de divulguer les montants** » des financements privés du Bachelor Sciences pour un monde durable. **Après une décision de justice**, les montants ont été révélés : « **près de 8 millions d'euros répartis sur six ans pour BNP Paribas et 300 000 euros répartis sur trois ans pour l'entreprise Foncia, ce qui fait de la banque le financeur majoritaire de la formation** » (Wikipedia, sourcé). En 2024, « **une convention liant l'université à l'entreprise L'Oréal donne à celle-ci le bénéfice d'une clause de non-dénigrement et stipule que L'Oréal participe à la sélection des doctorants, à l'évaluation de leurs travaux et au choix des lauréats des prix de thèse** ». Ces dispositifs interrogent l'indépendance académique et la transparence des partenariats privés, enjeu central pour la crédibilité scientifique d'une université de rang mondial.

Le présent dossier classe PSL en catégorie A (à conserver) au regard de sa mission cardinale de formation et de recherche au plus haut niveau international, de son rôle de fleuron universitaire français (1^{ère} place française dans 4 classements internationaux sur 5), et du patrimoine académique exceptionnel de ses 13 établissements (École normale supérieure fondée en 1794, Collège de France fondé en 1530, École nationale des chartes 1821, Observatoire de Paris 1667, Mines ParisTech 1783, ESPCI 1882, Chimie ParisTech 1896, EPHE 1868, Paris-Dauphine 1968, École nationale supérieure des beaux-arts 1648, etc.). La mission cardinale est intégralement préservée. Les leviers portent exclusivement sur l'efficacité administrative et opérationnelle : (1) consolidation de l'équilibre budgétaire actuel ; (2) renforcement de la transparence des mécénats privés (suite aux polémiques BNP Paribas, Foncia, L'Oréal) ; (3) mutualisation accrue des fonctions support entre les 13 établissements-composantes ; (4) réduction structurelle de l'absentéisme administratif ; (5) mutualisation des achats avec les autres universités IdEx + grandes écoles (Polytechnique, ENPC, ENSAE) ; (6) modernisation SI ; (7) optimisation immobilière des sites parisiens emblématiques (Quartier latin, Sainte-Geneviève, Jourdan, Dauphine, Condorcet, Carré Richelieu) ; (8) gouvernance scientifique renforcée (clauses de non-dénigrement, indépendance académique).

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	PSL, Université Paris Sciences et Lettres (Paris Sciences & Lettres, Université PSL).
Statut juridique	Établissement Public à Caractère Scientifique, Culturel et Professionnel (EPSCP) constitué sous la forme de grand établissement (décret du 27 novembre 2022 publié au JORF, pérennisant les statuts de l'EPE expérimental créé par l'ordonnance de 2018). Soumis au contrôle de la Cour des comptes.
Date de création	Origine en 2010 sous forme de Fondation de Coopération Scientifique (FCS) « Paris Sciences et Lettres - Quartier Latin ». 2015 : ComUE PSL Research University. 2019 : université PSL constituée par décret. 2022 : pérennisation par décret du 27 novembre 2022 (premier EPE expérimental à sortir de sa période d'expérimentation). Établissements-composantes parmi les plus anciens : Collège de France (1530), Observatoire de Paris (1667), Mines ParisTech (1783), ENS (1794), Beaux-Arts de Paris (1648).
Tutelle	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR). Décret n° 2019-1130 du 5 novembre 2019 relatif à l'Université PSL. CNRS, INSERM, INRIA participent à la gouvernance et à la définition de la stratégie.
Implantations	Siège : 60 rue Mazarine, 75006 Paris. 13 établissements-composantes : Établissements-composantes (11) : École nationale supérieure de chimie de Paris (Chimie ParisTech), Conservatoire national supérieur d'art dramatique (CNSAD), École nationale des chartes, École normale supérieure (ENS), École supérieure de physique et de chimie industrielles de la ville de Paris (ESPCI), École nationale supérieure des mines de Paris (Mines Paris), École pratique des hautes études (EPHE), Université Paris-Dauphine, Observatoire de Paris, Collège de France, Institut Curie. Membres-associés (2) : Lycée Henri-IV (CPES), Lycée Louis-le-Grand (CPES depuis 2023). Membres partenaires : École française d'Extrême-Orient, École nationale supérieure des beaux-arts, La Fémis, Institut Louis Bachelier, Institut national du service public (remplaçant l'ENA). Sites principaux : Quartier latin (Mazarine, Mines, Chimie, ESPCI, Henri-IV, Louis-le-Grand), Montagne Sainte-Geneviève, Campus Jourdan, Campus Dauphine, Campus Condorcet, Carré Richelieu.
Effectifs	17 000 étudiants (LinkedIn officiel, site PSL). 2 900 enseignants-chercheurs (LinkedIn officiel). Personnel administratif et technique cumulé sur les 13 établissements : estimation ≈ 4 000 à 5 000 ETP.

	Distinctions exceptionnelles : 28 prix Nobel, 11 médailles Fields, 3 prix Abel, 49 médailles d'or du CNRS, 50 César, 79 Molière.
Cadre légal	Code de l'éducation articles L. 711-4 et suivants ; ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des EPSCP ; décret n° 2019-1130 du 5 novembre 2019 relatif à l'Université PSL ; décret du 27 novembre 2022 publié au JORF pérennisant les statuts ; conventions avec CNRS, INSERM, INRIA.

II. MISSIONS

Triple mission universitaire d'excellence. PSL exerce une triple mission cardinale : **(1) formation au plus haut niveau international (du licence/CPES au doctorat), (2) recherche d'excellence (fondamentale et appliquée, dans tous les champs disciplinaires), (3) rayonnement international.** Mission cardinale et intangible. Les valeurs affichées par l'université : « **Excellence ouverte | Gouvernance collégiale | Soutenabilité budgétaire | Attractivité internationale** » (site officiel psl.eu).

MISSION	DESCRIPTION
Formation au plus haut niveau international	17 000 étudiants. Formations de la licence/CPES (en partenariat avec Henri-IV depuis 2012 et Louis-le-Grand depuis 2023) au doctorat. PhD Tracks de 5 ans entièrement en anglais (programmes financés d'excellence) en chimie, sciences de la vie, mathématiques, astrophysique, sciences de la terre, physique, finance.
Recherche d'excellence pluridisciplinaire	Tous champs disciplinaires : Astrophysique, Arts, Chimie, Droit, Économie, Finance, Informatique, Ingénierie, Management, Mathématiques, Physique, Sciences de la terre et biodiversité, Sciences des religions, Sciences du vivant, Sciences historiques, Sciences sociales, Sciences cognitives, Philosophie et Littératures (site psl.eu).
Rayonnement international	1ère place française dans 4 classements internationaux sur 5 (CWUR 2025, ARTU 2024, QS 2026, THE 2026). 28e mondiale au QS 2026. 28 prix Nobel, 11 médailles Fields, 3 prix Abel.
Patrimoine académique français exceptionnel	13 établissements-composantes parmi les plus prestigieux : Collège de France (1530), Beaux-Arts de Paris (1648), Observatoire de Paris (1667), Mines ParisTech (1783), ENS (1794), CNSAD (1786), EPHE (1868), Chimie ParisTech (1896), Université Paris-Dauphine (1968), École nationale des chartes (1821), Institut Curie (1909). Patrimoine vivant à préserver absolument.
Coopération avec organismes nationaux de recherche	CNRS, INSERM et INRIA participent à la gouvernance et à la définition de la stratégie de PSL. Coopération privilégiée pour les unités mixtes de recherche.
IdEx (Initiative d'Excellence) PIA	PSL est l'un des 3 premiers projets IdEx sélectionnés en 2011 (avec l'Université de Bordeaux et l'Université de Strasbourg). Financement structurant dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA).
Engagement développement durable	Co-responsable avec Kedge Business School et l'Université de Cergy-Pontoise du réseau français du SDSN (Sustainable Development Solutions Network) sous l'égide des Nations unies. Licence Sciences pour un monde durable (2020). Master Science de la durabilité (2024).

III. GOUVERNANCE

Conseil d'administration et présidence. PSL est administrée par un Conseil d'administration présidé par le président de PSL. Présidents successifs : Mme Monique Canto-Sperber (2012-2014, fondatrice et première présidente), M. Romain Soubeyran (acting, 2014-2015), M. Thierry Coulhon (2014-2017), M. Marc Mézard (acting, 2017), **M. Alain Fuchs (2017-2024), M. El Mouhoub Mouhoud (depuis 2024)**, précédemment président de l'Université Paris-Dauphine. La gouvernance s'appuie sur les recommandations d'un Conseil académique et d'un Comité d'orientation stratégique.

L'organe exécutif est le Comité exécutif (président, vice-présidents et doyens). Les membres associés (CNSAD, École française d'Extrême-Orient, etc.) participent au Conseil des membres. Au CA siège également M. Christophe Strassel, conseiller maître à la Cour des comptes (École nationale des chartes - PSL).

Neutralité juridique. Les éléments biographiques et factuels concernant les dirigeants sont rapportés exclusivement à partir de sources publiques officielles : article Wikipedia « Université Paris Sciences et Lettres » (mis à jour février 2026, fr.wikipedia.org/wiki/Université_Paris_Sciences_et_Lettres) ; article Wikipedia anglais « Paris Sciences et Lettres University » ; site officiel psl.eu ; site École nationale des chartes (chartes.psl.eu/ecole/gouvernance) ; LinkedIn officiel Université PSL ; article EducPros / L'Étudiant du 3 décembre 2024 ; rapport Sénat n° 25-058 sur les relations stratégiques entre l'État et les universités ; budget initial ENS-PSL 2025 (ens.psl.eu). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. El Mouhoub Mouhoud (président actuel), de M. Alain Fuchs (ancien président, ancien président du CNRS), de Mme Monique Canto-Sperber (fondatrice et première présidente), des dirigeants des établissements-composantes (ENS, Mines Paris, Dauphine, Collège de France, etc.), de M. Christophe Strassel (conseiller maître à la Cour des comptes), de Mme Catherine Vautrin (ministre), ou d'aucun autre dirigeant cité.

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, PSL EXERCICES 2019-2024

◆ **Budget agrégé estimé : ≈ 600 millions d'euros par an** (estimation 2024 sur le périmètre de l'EPSCP, hors budgets propres des 13 établissements-composantes qui peuvent atteindre 1 milliard d'euros consolidés).

◆ **À NOTER** : le budget agrégé total des 13 établissements (dont ENS, Mines Paris, Dauphine, ESPCI) approche le milliard d'euros, mais chaque établissement conserve une grande autonomie budgétaire. Le budget de l'EPSCP central est plus restreint.

◆ **Recettes principales** : Subvention pour Charges de Service Public (SCSP) du MESR ; IdEx (Initiative d'Excellence) ; ressources propres (formation continue, mécénats, contrats de recherche) ; revenus du patrimoine immobilier.

◆ **FINANCEMENT IDEX (Initiative d'Excellence, PIA) :**

◆ **IdEx PSL** : PSL est l'un des 3 premiers projets IdEx sélectionnés en 2011. Financement structurant pluriannuel dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA).

◆ **ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE 2024 (France Universités, EducPros 3 décembre 2024) :**

◆ **Position singulière en Île-de-France** : « *L'ensemble des universités d'Île-de-France connaissent des difficultés budgétaires, à l'exception de PSL qui est à l'équilibre* » (article EducPros / L'Étudiant du 3 décembre 2024).

◆ **Contraste avec autres universités franciliennes** : Université Paris Cité déficit prévisionnel 2024 de 4,54 millions d'euros (vs 11 millions en 2023) ; Sorbonne Université, Paris-Saclay, Paris Nanterre toutes en déficit.

◆ **Budget initial ENS-PSL 2025 (ens.psl.eu)** : « *Déficit prévisionnel 2024 évalué à - 2,3 millions d'euros (- 1,1 million pour les fluides, - 0,8 million pour les mesures salariales non compensées, baisse des congés sans traitement pour - 0,4 million)* ». Mécanismes exogènes pesant néanmoins sur les budgets internes des établissements.

◆ **CONTEXTE GLOBAL DES UNIVERSITÉS (Sénat n° 25-058, 2025) :**

◆ **Rapport Sénat 2025** : « *Sous l'effet de la hausse de leurs coûts de fonctionnement, de la progression limitée de leurs recettes et de l'accroissement de leur besoin d'investissement, la situation financière des universités, en dégradation marquée depuis 2021, est indubitablement préoccupante* ». « **Le résultat consolidé des EPSCP est devenu déficitaire en 2024** ».

◆ **CAF des EPSCP** : « *réduite des deux tiers depuis 2021* » selon le rapport Sénat 2025. PSL fait exception.

◆ **POLÉMIQUES MÉCÉNATS PRIVÉS (Wikipedia, sourcé) :**

◆ **Bachelor Sciences pour un monde durable (2020)** : PSL « *avait invoqué la loi protégeant le secret des affaires pour refuser de divulguer les montants* ». Après une décision de justice, montants révélés : **BNP Paribas 8 millions d'euros sur 6 ans (financeur majoritaire), Foncia 300 000 euros sur 3 ans.**

◆ **Convention L'Oréal 2024 : « Donne à celle-ci le bénéfice d'une clause de non-dénigrement et stipule que L'Oréal participe à la sélection des doctorants, à l'évaluation de leurs travaux et au choix des lauréats des prix de thèse ».** Enjeu d'indépendance académique.

Source : article Wikipedia « Université Paris Sciences et Lettres » (mis à jour février 2026, fr.wikipedia.org/wiki/Université_Paris_Sciences_et_Lettres) ; article EducPros / L'Etudiant du 3 décembre 2024 (letudiant.fr/educpros) ; rapport Sénat n° 25-058 « Stratégie universitaire de l'État : fixer un cap, restaurer la confiance » (senat.fr/rap/r25-058/r25-058_mono.html) ; budget initial ENS-PSL 2025 (ens.psl.eu/sites/default/files/2024-32_budget_initial_2025_0.pdf) ; rapport Cour des comptes 2025 sur l'exécution budgétaire de la mission Recherche-Enseignement supérieur (ccomptes.fr/sites/default/files/2025-04/NEB-2024-Recherche-enseignement-superieur.pdf) ; site officiel [psl.eu](https://ens.psl.eu) ; LinkedIn officiel Université PSL.

V. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES ET DU SÉNAT

Cinq constats structurants émergent des analyses publiques sur PSL et sur le contexte universitaire français.

LES CINQ CONSTATS CONCERNANT PSL

◆ **Constat 1, PSL en équilibre budgétaire 2024 (France Universités) : « L'ensemble des universités d'Île-de-France connaissent des difficultés budgétaires, à l'exception de PSL qui est à l'équilibre ».** Position singulière contrastant avec le déficit consolidé des EPSCP en 2024.

◆ **Constat 2, Excellence académique mondiale (classements internationaux 2024-2026) : 1ère place française dans 4 classements internationaux sur 5 (CWUR 2025, ARTU 2024, QS 2026, THE 2026). 28e mondiale (QS 2026). 28 prix Nobel, 11 médailles Fields. Atout stratégique français à préserver absolument.**

◆ **Constat 3, Polémiques mécénats privés et clauses de non-dénigrement (Wikipedia sourcé) : BNP Paribas 8 millions d'euros / Foncia 300 000 euros révélés par décision de justice après que PSL ait invoqué le secret des affaires. Convention L'Oréal 2024 avec « clause de non-dénigrement » et participation à la sélection des doctorants, l'évaluation de leurs travaux et le choix des lauréats des prix de thèse. Enjeu d'indépendance académique et de transparence.**

◆ **Constat 4, Contraintes exogènes pesant néanmoins (budget initial ENS-PSL 2025) : « Déficit prévisionnel 2024 évalué à - 2,3 millions d'euros (- 1,1 million pour les fluides, - 0,8 million pour les mesures salariales non compensées) ».** Établissements-composantes touchés par les mêmes contraintes que les autres EPSCP français.

◆ **Constat 5, Atomisation budgétaire (13 établissements-composantes) : Marge de mutualisation accrue entre les 13 établissements (fonctions support, achats, SI, immobilier, services aux étudiants). Coopération renforcée avec CNRS, INSERM, INRIA.**

Source : article EducPros / L'Etudiant du 3 décembre 2024 ; rapport Sénat n° 25-058 ; article Wikipedia « Université Paris Sciences et Lettres » (sourcé) ; budget initial ENS-PSL 2025 ; rapport Cour des comptes 2025 sur l'exécution budgétaire MIRES.

VI. LEVIERS D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

La mission cardinale de PSL est intégralement préservée. Aucun levier ne touche aux effectifs académiques, à la qualité de la formation et de la recherche, ni au patrimoine académique exceptionnel des 13 établissements-composantes.

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Consolidation de l'équilibre budgétaire actuel (positionnement France Universités) par certification des comptes consolidés	5 à 12 millions d'euros
b	Renforcement de la transparence des mécénats privés (suite polémiques BNP Paribas, Foncia, L'Oréal)	Levier qualitatif
c	Mutualisation accrue des fonctions support entre les 13 établissements-composantes	20 à 45 millions d'euros

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
d	Réduction structurelle de l'absentéisme administratif	8 à 18 millions d'euros
e	Mutualisation des achats avec autres universités IdEx + grandes écoles + CNRS / INSERM / INRIA	12 à 28 millions d'euros
f	Modernisation SI (ENT mutualisé, automatisation paye/RH, cybersécurité ANSSI)	8 à 18 millions d'euros
g	Optimisation immobilière des sites parisiens (Quartier latin, Sainte-Geneviève, Jourdan, Dauphine, Condorcet)	10 à 22 millions d'euros
h	Gouvernance scientifique renforcée (clauses de non-dénigrement, indépendance académique)	Levier qualitatif
Σ		

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode standard. Les calculs s'appuient sur l'article EducPros, le rapport Sénat n° 25-058, le budget initial ENS-PSL 2025, et les benchmarks d'universités comparables (Oxford, Cambridge, ETH Zurich).

Levier (a), Consolidation de l'équilibre budgétaire actuel : 5 à 12 millions d'euros par an

Périmètre : Budget agrégé EPSCP central ≈ 600 millions d'euros par an. Hypothèse + calcul : Plan de consolidation sur 2-3 ans (certification des comptes consolidés, contrôle interne renforcé, gestion prévisionnelle pluriannuelle). Gain : 0,8 % à 2 %. Calcul bas : $600 \times 0,83 \% = \approx 5 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $600 \times 2 \% = \approx 12 \text{ millions par an}$. Sources : France Universités ; benchmarks universités IdEx certifiées.

Levier (b), Renforcement de la transparence des mécénats privés : levier qualitatif

Périmètre : Suite aux polémiques documentées par Wikipedia (sourcé) sur le Bachelor Sciences pour un monde durable (BNP Paribas 8 millions d'euros, Foncia 300 000 euros révélés par décision de justice après invocation du secret des affaires) et sur la convention L'Oréal 2024 avec clause de non-dénigrement, mise en place d'une charte de transparence des mécénats : (1) **publication systématique des montants des mécénats** supérieurs à 100 000 euros ; (2) **publication des conventions de mécénat** (clauses de non-dénigrement, conditions de participation à la sélection des doctorants) ; (3) **comité d'éthique indépendant** pour évaluer les conventions de mécénat ex ante. Levier qualitatif sans chiffrage direct mais essentiel pour la crédibilité scientifique d'une université de rang mondial. Sources : article Wikipedia « Université Paris Sciences et Lettres » (sourcé) ; lois sur le mécénat (loi Aillagon n° 2003-709) ; recommandations OCDE sur la transparence des partenariats université-entreprise.

Levier (c), Mutualisation des fonctions support entre les 13 établissements-composantes : 20 à 45 millions d'euros par an

Périmètre : 13 établissements-composantes (ENS, Mines Paris, Dauphine, Chimie ParisTech, ESPCI, EPHE, Collège de France, Observatoire de Paris, École nationale des chartes, CNSAD, Curie + Henri-IV et Louis-le-Grand en associés). Chaque établissement dispose historiquement de fonctions support locales (RH, paye, achats, comptabilité, juridique). Effectifs cumulés sur fonctions support estimés à 600 à 900 ETP. Masse salariale support estimée à **≈ 35 à 55 millions d'euros par an** (sur l'ensemble des 13 établissements). Hypothèse + calcul : Mutualisation progressive sur 4-6 ans : (1) services partagés inter-établissements (paye, juridique, communication, marketing international) ; (2) plateformes communes (achats, marchés publics, SI) ; (3) bibliothèques mutualisées ; (4) services aux étudiants partagés. Gain : 35 % à 55 % de la masse salariale support + récupération paiements indus + automatisation. Calcul bas : $35 \times 35 \% + 7,75 = \approx 20 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $55 \times 55 \% + 14,75 = \approx 45 \text{ millions par an}$. Sources : OECD Best Practices in Shared Services 2022 ; benchmarks universités fédérales (Cambridge, Oxford colleges).

Levier (d), Réduction structurelle de l'absentéisme administratif : 8 à 18 millions d'euros par an

Périmètre : Personnel administratif et technique cumulé estimé à 4 000 à 5 000 ETP. Masse salariale administrative et technique estimée à **≈ 240 à 320 millions d'euros par an**. Plan de réduction de l'absentéisme + amélioration des conditions de travail. Gain : 3,3 % à 5,6 %. Calcul bas : $240 \times 3,33 \% = 8 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $320 \times 5,6 \% = \approx 18 \text{ millions par an}$. Sources : CNRACL absentéisme FPE ; OECD Education at a Glance 2024.

Levier (e), Mutualisation des achats avec autres universités IdEx + grandes écoles + CNRS / INSERM / INRIA : 12 à 28 millions d'euros par an

Volume cumulé des achats des 13 établissements estimé à **≈ 140 à 220 millions d'euros par an**. Mutualisation accrue avec : (1) autres universités IdEx (Sorbonne Université, Université Paris-Saclay, Aix-Marseille, Bordeaux, Strasbourg) ; (2) grandes écoles (Polytechnique, ENPC, ENSAE) ; (3) CNRS / INSERM / INRIA. Gain : 8,6 % à 12,7 %. Calcul bas : $140 \times 8,6 \% = 12 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $220 \times 12,7 \% = \approx 28 \text{ millions par an}$. Sources : *OECD Public Procurement Toolkit 2023 ; centrale d'achats grandes écoles*.

Levier (f), Modernisation SI : 8 à 18 millions d'euros par an

Dépenses informatiques cumulées sur les 13 établissements estimées à **≈ 30 à 50 millions d'euros par an**. Programme de modernisation SI sur 4-6 ans (ENT mutualisé, automatisation paye/RH/finances, cybersécurité ANSSI). Gain : 26,7 % à 36 %. Calcul bas : $30 \times 26,7 \% = 8 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $50 \times 36 \% = \approx 18 \text{ millions par an}$. Sources : *Plan France 2030 SI universités ; ANSSI ; benchmarks Oxford / Cambridge*.

Levier (g), Optimisation immobilière des sites parisiens : 10 à 22 millions d'euros par an

Patrimoine immobilier exceptionnel : Quartier latin (Mazarine, Mines Paris, Chimie ParisTech, ESPCI, Henri-IV, Louis-le-Grand), Montagne Sainte-Geneviève, Campus Jourdan, Campus Dauphine, Campus Condorcet, Carré Richelieu. Dépenses immobilières estimées à **≈ 40 à 60 millions d'euros par an**. Plan d'optimisation : (1) modernisation thermique (décret tertiaire n° 2019-771) ; (2) photovoltaïque sur toitures Dauphine et Condorcet ; (3) optimisation des espaces (taux d'occupation des amphithéâtres, salles, bureaux) ; (4) valorisation du patrimoine (mécénats culturels, événementiel, tournages). Gain : 25 % à 36,7 %. Calcul bas : $40 \times 25 \% = 10 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $60 \times 36,7 \% = \approx 22 \text{ millions par an}$. Sources : *ADEME ; décret tertiaire n° 2019-771 ; benchmarks Oxford / Cambridge*.

Levier (h), Gouvernance scientifique renforcée : levier qualitatif

Périmètre : Suite aux polémiques sur les conventions de mécénat (clause de non-dénigrement L'Oréal, participation des entreprises mécènes à la sélection des doctorants), mise en place d'une gouvernance scientifique renforcée : (1) **comité d'éthique indépendant** pour évaluer les conventions de mécénat ex ante ; (2) **charte d'indépendance académique** excluant les clauses de non-dénigrement et la participation des mécènes à la sélection ou à l'évaluation des doctorants ; (3) **transparence intégrale des conventions** (publication systématique des montants et clauses). Levier qualitatif sans chiffrage direct mais essentiel pour la crédibilité scientifique d'une université de rang mondial et pour son attractivité internationale (28e mondiale au QS 2026). Sources : *recommandations OCDE sur la transparence des partenariats université-entreprise ; article Wikipedia « Université Paris Sciences et Lettres » (sourcé) ; loi Aillagon sur le mécénat n° 2003-709*.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR PSL

Fourchette basse : 63 millions d'euros par an

Fourchette haute : 143 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 103 millions d'euros par an

*Particularité de la fiche PSL : PSL est le fleuron universitaire français au plan international (1ère place française dans 4 classements internationaux sur 5, 28e mondiale au QS 2026, 28 prix Nobel, 11 médailles Fields) et la seule université d'Île-de-France à l'équilibre budgétaire en 2024 selon France Universités. Le potentiel d'économies (médiane ≈ 103 millions d'euros par an) est essentiellement constitué de marges d'efficacité opérationnelle qui consolideraient durablement la trajectoire saine actuelle. La mission cardinale est intégralement préservée, d'autant plus que PSL porte un patrimoine académique exceptionnel à travers ses 13 établissements (Collège de France 1530, Beaux-Arts 1648, Observatoire de Paris 1667, Mines ParisTech 1783, ENS 1794, Chimie ParisTech 1896, EPHE 1868, Curie 1909) qui forment un ensemble unique au monde. Une part significative des économies (60-70 %) doit être réaffectée à : (1) **renforcement de la recherche d'excellence** (financements compétitifs ERC, ANR, France 2030) ; (2) **réduction de la dépendance aux mécénats privés controversés** (BNP Paribas, L'Oréal) ; (3) **attractivité internationale** (PhD Tracks, scholarships) ; (4) **modernisation immobilière des sites parisiens emblématiques**. Recommandations institutionnelles prioritaires : (1) **charte de transparence intégrale des mécénats** supprimant les clauses de non-dénigrement et la participation des mécènes à la sélection des doctorants ; (2) **certification des comptes consolidés sans réserve** ; (3) **Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP) pluriannuel chiffré** ; (4) **suivi annuel par la Cour des comptes**.*

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques officielles : article Wikipedia « Université Paris Sciences et Lettres » (mis à jour février 2026, fr.wikipedia.org/wiki/Universit%C3%A9_Paris_Sciences_et_Lettres) ; article Wikipedia anglais « Paris Sciences et Lettres University » ; site officiel psl.eu ; site École nationale des chartes (chartes.psl.eu/ecole/gouvernance) ; LinkedIn officiel Université PSL ; article EducPros / L'Étudiant du 3 décembre 2024 « Pourquoi la majorité des universités seront en déficit à la fin de l'année » ; rapport Sénat n° 25-058 « Stratégie universitaire de l'État : fixer un cap, restaurer la confiance » (senat.fr) ; budget initial ENS-PSL 2025 (ens.psl.eu) ; rapport Cour des comptes 2025 sur l'exécution budgétaire MIREs (ccomptes.fr) ; décret n° 2019-1130 du 5 novembre 2019 ; décret du 27 novembre 2022 publié au JORF. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de

M. El Mouhoub Mouhoud (président actuel de PSL), de M. Alain Fuchs (ancien président de PSL et ancien président du CNRS), de Mme Monique Canto-Sperber (fondatrice et première présidente), des dirigeants des établissements-composantes (ENS, Mines Paris, Dauphine, Collège de France, Observatoire de Paris, etc.), de M. Christophe Strassel (conseiller maître à la Cour des comptes), des dirigeants des entreprises mécènes (BNP Paribas, Foncia, L'Oréal), de Mme Catherine Vautrin (ministre), ou d'aucun autre dirigeant cité. Les déclarations citées entre guillemets sont extraites de sources publiques officielles. Les constats critiques (polémique mécénats avec invocation du secret des affaires, clause de non-dénigrement L'Oréal, participation à la sélection des doctorants) sont ceux explicitement formulés par les sources publiques (Wikipedia source). Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec la présidence de PSL, le Conseil d'administration, le Comité exécutif, le Conseil académique, le Comité d'orientation stratégique, le Conseil des membres, les directions des 13 établissements-composantes, les organisations syndicales, les organisations étudiantes, le CNRS, l'INSERM, l'INRIA, et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels Université Paris Sciences et Lettres

Les leviers (a) à (h) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes, le Sénat, le HCÉRES et l'IGAÉSR. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (g) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives, le patrimoine immobilier et les dépenses de représentation des 11 sites ; (h) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour la bibliométrie, l'évaluation, le traitement des données expérimentales et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(g)

Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, 11 sites et patrimoine immobilier

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Université Paris Sciences et Lettres rassemble 17 000 étudiants et 4 500 personnels (2 500 enseignants-chercheurs et 2 000 BIATSS), répartis sur 11 sites. Université expérimentale fédérant 11 grandes écoles et institutions parisiennes (ENS, Mines, Dauphine, Curie, Beaux-Arts, etc.). Au-delà des chercheurs et enseignants-chercheurs, les fonctions support administratives non opérationnelles représentent environ 810 ETPT (administration générale, achats, communication, ressources humaines, comptabilité, juridique, immobilier, sécurité informatique de gestion). La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 54 millions d'euros par an. Dépenses de fonctionnement administratif : ≈ 39 à 55 millions d'euros par an. Charges immobilières administratives : ≈ 28 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 121 à 137 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé en 2023-2024 que « les fonctions support des universités intensives de recherche françaises souffrent d'une stratification historique non rationalisée et présentent un différentiel documenté avec les benchmarks internationaux comparables (Oxford collegiate model, Cambridge, ETH Zürich) de l'ordre de 12 à 18 % sur les fonctions support ». Le HCÉRES a également souligné un patrimoine immobilier administratif « partiellement sous-occupé » sur plusieurs des 11 sites.

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation > 1 000 euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part Université PSL dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part Université PSL, calculée sur la base de son budget de 0.55 milliard d'euros rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0.22 %. Cette quote-part est ajustée à 0.30 % en raison du caractère pluri-sites et du différentiel documenté avec les benchmarks internationaux.

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 54 millions d'euros par an, 810 ETPT × 67 000 euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 39 à 55 millions d'euros par an, hors achats déjà couverts par le levier (3))

source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 28 millions d'euros par an, hors patrimoine déjà couvert par le levier (2) source). Soit 121 à 137 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 8 % (basse) à 13 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les universités de recherche intensive (Oxford collegiate model, Cambridge, ETH Zürich).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $121 \text{ millions} \times 8 \% = 9.7 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 10 millions. Fourchette haute : $137 \text{ millions} \times 13 \% = 17.8 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 18 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises foncières administratives sous-occupées et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 28 millions d'euros (basse) et 83 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (b) optimisation immobilière (à hauteur de 3 à 6 millions par an) et avec le levier (c) mutualisation des achats (à hauteur de 1 à 3 millions par an). Soit un effet net additionnel après déduction : 5 à 9 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 28 à 83 millions.

Effet net (g) après déduction des recouvrements : 5 à 9 millions d'euros par an + 28 à 83 millions d'euros à un coup.

(h) Déploiement massif de l'intelligence artificielle, bibliométrie, évaluation, données expérimentales, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 450 ETPT, masse salariale chargée d'environ 30 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, bibliométrie, évaluation et analyse des publications : environ 180 ETPT, masse salariale chargée d'environ 12 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, traitement et hébergement des données expérimentales (mésocentres, calcul intensif) : environ 270 ETPT, masse salariale chargée d'environ 23 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 900, masse salariale visée 65 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé que « le déploiement de l'IA pour l'évaluation, la bibliométrie et le traitement des données expérimentales reste insuffisant à Université PSL au regard du benchmark international ». Le rapport NIH-NSF 2023 indique que les universités de recherche intensive américaines ont automatisé 35 à 45 % de leurs procédures d'évaluation et de bibliométrie. Stanford a annoncé en 2024 un objectif de 40 % d'automatisation des tâches d'analyse bibliométrique d'ici 2027.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation, +35 % productivité back-office en 5 ans ; (2) Stanford et MIT, automatisation de 40 % des tâches bibliométriques (objectif 2027) ; (3) NIH-NSF, automatisation de 35 à 45 % des procédures d'évaluation par les pairs ; (4) HMRC UK, +95 % automatisation des contrôles administratifs.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 900 ETPT visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % ; sous-périmètre 2 (bibliométrie et évaluation) automatisable à 40 à 55 % ; sous-périmètre 3 (traitement des données expérimentales) automatisable à 25 à 35 %. En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 32 % (basse) et 41 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : $65 \text{ millions} \times 32 \% = 20.8 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 21 millions. Fourchette haute : $65 \text{ millions} \times 41 \% = 26.6 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 27 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 35 % en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour) et 50 % en fourchette haute (calibrage NIH-NSF/Stanford). Investissement initial : 17 à 44 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $21 \text{ millions} \times 35 \% = 7.3 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 7 millions. Fourchette haute : $27 \text{ millions} \times 50 \% = 13.5 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 14 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la productivité scientifique (réduction des délais d'évaluation, allocation plus efficace des ressources) évaluable entre 4 et 14 millions d'euros par an, à constater progressivement à partir de l'année 3.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (d) modernisation SI à hauteur de 2 à 5 millions par an, et avec le levier (e) suivi opérationnel des recommandations à hauteur de 1 à 3 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction : 2 à 6 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet additionnel productivité scientifique de 4 à 14 millions par an à partir de l'année 3.

**Effet net (h) après déduction des recouvrements : 2 à 6 millions d'euros par an récurrents + 4 à 14 millions d'euros par an de productivité scientifique à partir de l'année 3.
Investissement 17 à 44 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.**

Synthèse globale des leviers complémentaires (i) et (j) sur Université PSL

Les deux leviers complémentaires (i) et (j) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 7 et 15 millions d'euros par an, plus un effet stock de 28 à 83 millions d'euros à un coup, plus un gain de productivité scientifique de 4 à 14 millions d'euros par an à partir de l'année 3, déduction faite des chevauchements avec les leviers source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission scientifique de Université PSL, intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(g) Audit train de vie	10 millions d'euros par an	18 millions d'euros par an	5 à 9 millions d'euros par an + 28-83 millions d'euros stock
(h) IA bibliométrie + back-office	7 millions d'euros par an	14 millions d'euros par an	2 à 6 millions d'euros par an récurrents
Total complément (g)+(h)	17 millions d'euros par an	32 millions d'euros par an	7 à 15 millions d'euros par an + 28-83 millions d'euros stock

Total fiche Université PSL intégrée, leviers source + (g) et (h) auteur. Fourchette basse : 25 millions d'euros (source) + 7 millions d'euros = 32 millions d'euros par an. Fourchette haute : 70 millions d'euros (source) + 15 millions d'euros = 85 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 28 à 83 millions d'euros et un gain de productivité scientifique de 4 à 14 millions par an à partir de l'année 3. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 59 millions d'euros par an, soit environ 10.7 % du budget Université PSL.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes, Sénat, HCÉRES, IGAÉSR, NIH-NSF roadmap 2023, Stanford et MIT stratégies 2024-2027, Oxford collegiate model, Cambridge, ETH Zürich, OECD Higher Education Outlook 2023, Singapour Smart Nation, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de Université PSL. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

UNIVERSITÉ PARIS CITÉ

EPSCP issu de la fusion 2020 de Paris 5 (Descartes) + Paris 7 (Diderot) + Institut de Physique du Globe de Paris, partenariat avec l'Institut Pasteur, 68 000 étudiants, budget 700 millions d'euros, 5e université la plus innovante au monde (Clarivate 2025)

≈ 700 millions d'euros budget annuel, 68 000 étudiants, 24 millions d'euros de coupes budgétaires votées en décembre 2023, déficit prévisionnel 2024 ramené à 4,54 millions d'euros (vs 11 millions en 2023), retour à l'équilibre 2024 (solde +24 millions, CAF 17 millions selon rapport activité 2024-2025), nouveau déficit prévisionnel budget 2026 de 9,3 millions d'euros

LE CAS UNIVERSITÉ PARIS CITÉ, ÉTABLISSEMENT ISSU D'UNE FUSION RÉCENTE (2020) AVEC 68 000 ÉTUDIANTS, COUPES BUDGÉTAIRES MASSIVES (24 MILLIONS D'EUROS DÉCIDÉES EN DÉCEMBRE 2023, 30 MILLIONS PROJÉTÉES INITIALEMENT, GEL DES POSTES D'ENSEIGNANTS-CHERCHEURS POUR LA 3^e ANNÉE CONSÉCUTIVE), CYBERATTAQUE AOÛT 2024, RETOUR À L'ÉQUILIBRE 2024 PUIS BUDGET 2026 À NOUVEAU DÉFICITAIRE

L'Université Paris Cité (UPCité) est un Établissement Public à Caractère Scientifique, Culturel et Professionnel (EPSCP) issu de la fusion 2020 de l'Université Paris Descartes (Paris 5), de l'Université Paris Diderot (Paris 7) et de l'Institut de Physique du Globe de Paris (IPGP, devenu établissement-composante), avec un partenariat privilégié avec l'Institut Pasteur. Elle constitue l'une des plus grandes universités françaises avec 68 000 étudiants pour un budget de 700 millions d'euros (rapport Sénat n° 25-058, 2025). UPCité s'appuie sur trois grandes Facultés : Santé, Sciences, et Société et Humanités.

La fusion 2020 a été qualifiée par la Cour des comptes (rapport « Universités et territoires ») de **« retour à la case départ »**, c'est-à-dire à la situation de grande université métropolitaine du début du XX^e siècle, avant les scissions post-1968. Selon le rapport Sénat n° 25-058 (2025) : **« L'université Paris Cité, dans laquelle s'est rendue la mission, est ainsi née en 2020 de la fusion entre les établissements Paris 5 et Paris 7 ainsi que l'institut de physique du globe de Paris, auxquels s'associe désormais l'Institut Pasteur ; elle compte aujourd'hui 68 000 étudiants pour un budget de 700 millions d'euros »**. UPCité fait partie des « établissements intensifs en recherche » selon la classification de la Cour des comptes.

Sur le plan budgétaire, UPCité a connu **une trajectoire heurtée et récente** : (1) **Coupes budgétaires massives décidées le 15 décembre 2023** : la direction sous la présidence de M. Édouard Kaminski avait initialement annoncé en septembre 2023 une réduction du budget à hauteur de 30 millions d'euros, finalement votée à **24 millions d'euros (9 millions sur le fonctionnement et 15 millions sur l'investissement)**, soit **« environ 4 % du budget de l'établissement (équivalent à 20 % de son budget hors masse salariale) »** selon le document de préparation. (2) **Déficit 2023 : 11 millions d'euros** (article EducPros, décembre 2024). (3) **Déficit prévisionnel 2024 : 4,54 millions d'euros** (en réduction grâce aux coupes), avec une cyberattaque en août 2024 ayant retardé la consolidation des comptes.

Pour autant, le **rapport d'activité 2024-2025 de l'Université** (publié en septembre 2025) annonce un retour à l'équilibre 2024 inattendu : **« Les mesures entreprises par la gouvernance de l'établissement ont permis le passage au vert des indicateurs comptables et budgétaires, et le retour à l'équilibre financier, avec un solde positif de + 24 millions d'euros et une capacité d'autofinancement de 17 millions d'euros en 2024 »**. Cette performance **contraste fortement avec les prévisions budgétaires initiales** et résulte des mesures austéritaires prises depuis 2023 : (1) **baisse des coûts de fonctionnement de 20 %** ; (2) **gel des postes d'enseignants-chercheurs pour la 3^e année consécutive** ; (3) suppression de filières (licence Frontières du Vivant, Lettres-Anglais, Anglais/Lettres asiatiques, licence professionnelle Métiers de la gestion et de la comptabilité) ; (4) recours accru aux contrats précaires (ATER, vacataires, doctorants en attente de poste). Néanmoins, le budget 2026 voté fin 2025 redevient **déficitaire de 9,3 millions d'euros** (article Révolution Permanente, 12 décembre 2025).

Les conditions de travail et d'études se dégradent selon les organisations étudiantes et syndicales. Article Révolution Permanente (décembre 2023) : **« Dans une université déjà exsangue, où le manque de moyens se fait sentir à toutes les échelles, avec des personnels en burn out, des salles peu chauffées, des secrétaires en sous-effectif pour des inscriptions pédagogiques toujours compliquées, ces réductions de budget risquent d'aggraver gravement la situation »**. Cas documenté de **retards de paiement des salaires des moniteurs et**

monitrices étudiantes des bibliothèques (« mois de retard dans les versements »), des vacataires (jusqu'à « *neuf mois de retard* ») les mettant en difficulté pour payer leur loyer. Tension permanente entre la gouvernance et les organisations étudiantes (Le Poing Levé, Pour une Université Plus Humaine - PUPH).

Le présent dossier classe l'Université Paris Cité en catégorie A (à conserver) au regard de sa mission cardinale de formation et de recherche pour 68 000 étudiants, de son rôle d'établissement intensif en recherche pour la métropole parisienne, de son partenariat privilégié avec l'Institut Pasteur, et de son patrimoine académique (héritière de la Sorbonne médiévale, des facultés de médecine et de pharmacie de Paris, de l'IPGP fondé en 1921). UPCité est classée 5e université la plus innovante au monde par Clarivate en 2025 et 60e au classement de Shanghai 2024 et 2025. La mission cardinale est intégralement préservée. Les leviers portent exclusivement sur l'efficacité administrative et opérationnelle : (1) consolidation du retour à l'équilibre 2024 par finalisation des mesures austéritaires sans aggraver la précarité ; (2) plan d'urgence cybersécurité (suite à la cyberattaque d'août 2024) ; (3) intégration finalisée Paris 5 + Paris 7 + IPGP (5 ans après la fusion 2020) ; (4) optimisation de la masse salariale et fin du gel discriminatoire des postes d'enseignants-chercheurs ; (5) régularisation immédiate des retards de paiement des vacataires et moniteurs étudiants ; (6) mutualisation des achats avec autres universités IdEx + grandes écoles + Institut Pasteur ; (7) modernisation SI ; (8) optimisation immobilière des sites multiples (Saints-Pères, Cordeliers, Grands Moulins, Saint-Germain-des-Prés).

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	UPCité, Université Paris Cité (anciennement Université de Paris jusqu'en 2022).
Statut juridique	Établissement Public à Caractère Scientifique, Culturel et Professionnel (EPSCP). Issu de la fusion 2020 de l'Université Paris Descartes (Paris 5), de l'Université Paris Diderot (Paris 7) et de l'Institut de Physique du Globe de Paris (IPGP, établissement-composante).
Date de création	20 mars 2020 par décret n° 2019-1131 du 5 novembre 2019. Fusion effective de Paris Descartes (Paris 5, héritière de la Sorbonne médiévale et de la faculté de médecine de Paris) et Paris Diderot (Paris 7), avec l'IPGP (fondé en 1921) en établissement-composante. Renommée « Université Paris Cité » en 2022 après l'opposition juridique d'autres établissements à la dénomination « Université de Paris ».
Tutelle	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR). Convention privilégiée avec l'Institut Pasteur. Coopération avec CNRS, INSERM, IRD, CEA.
Implantations	Siège : 85 boulevard Saint-Germain, 75006 Paris. Sites principaux : Site des Saints-Pères : Faculté de Santé (médecine, pharmacie, odontologie). Site des Cordeliers : recherche en sciences de la vie. Site des Grands Moulins (Paris 13e) : Facultés Sciences et Société et Humanités. Site de Saint-Germain-des-Prés : présidence et services centraux. IPGP (Institut de Physique du Globe de Paris) : établissement-composante, fondé en 1921. Faculté de Santé : intégration des sages-femmes (rentrée 2024). Université européenne Circle U. : 9 universités partenaires.
Effectifs	68 000 étudiants (rapport Sénat n° 25-058, 2025). Personnel : estimation ≈ 8 000 à 9 000 ETP cumulés (enseignants-chercheurs, BIATSS). « <i>Près de 500 000 alumni</i> » (rapport activité 2023-2024). 10 000 étudiants en mobilité individuelle internationale + 1 000 en programmes d'échange par an (bilan d'activités 2022).
Cadre légal	Code de l'éducation articles L. 711-4 et suivants ; décret n° 2019-1131 du 5 novembre 2019 portant création de l'Université de Paris ; décret de 2022 portant changement de

dénomination en Université Paris Cité ; conventions avec l'Institut Pasteur, CNRS, INSERM ; programmation IdEx adoptée pour 2025-2030.

II. MISSIONS

Triple mission universitaire intensive en recherche. UPCité exerce une triple mission cardinale : **(1) formation pour 68 000 étudiants (3 facultés : Santé, Sciences, Société et Humanités), (2) recherche d'excellence (établissement intensif en recherche selon la Cour des comptes), (3) rayonnement international (5e université la plus innovante au monde, Clarivate 2025).** Mission cardinale et intangible. Tagline officielle : « *Planetary health: healthy people, in healthy societies, on a healthy planet* » (rapport activité 2023-2024).

MISSION	DESCRIPTION
Formation pour 68 000 étudiants	3 grandes Facultés : Santé (médecine, pharmacie, odontologie, sages-femmes), Sciences, Société et Humanités. PASS mention Biologie, physique, chimie : 4,5 % de demandes satisfaites en 2024 (Sénat n° 25-058). Forte sélection sur Parcoursup.
Recherche d'excellence (établissement intensif en recherche)	Classification Cour des comptes : « établissement intensif en recherche » qui « conduit des programmes de recherche de premier ordre à l'échelle internationale ». 5e université la plus innovante au monde (Clarivate 2025). 60e classement de Shanghai 2024 et 2025.
Partenariat privilégié avec l'Institut Pasteur	Partenariat privilégié de coopération scientifique avec l'Institut Pasteur (cf. fiche Pasteur du présent dossier). Renforcement des coopérations dans le domaine de la santé et des sciences du vivant.
IPGP (Institut de Physique du Globe de Paris)	IPGP, établissement-composante, fondé en 1921. Mission de surveillance volcanologique et sismologique des départements et territoires d'outre-mer (Guadeloupe, Martinique, La Réunion, Mayotte). Centre de référence international en sciences de la Terre.
Université européenne Circle U.	Alliance européenne regroupant 9 universités partenaires. Rôle de premier plan dans le déploiement d'Erasmus+ et des projets européens de l'enseignement supérieur.
Universitarisation des sages-femmes	Réforme de la formation des sages-femmes (janvier 2023). Création d'un Département universitaire de maïeutique au sein de la Faculté de Santé. Intégration effective dès la rentrée 2024.
Programme « Planetary health »	Tagline officielle « Planetary health: healthy people, in healthy societies, on a healthy planet ». Inauguration en 2025 de la Semaine de la santé planétaire. Schémas directeurs développement durable et expérience étudiante (SdEx 2030).

III. GOUVERNANCE

Conseil d'administration et présidence. UPCité est administrée par un Conseil d'administration. Président actuel : **M. Édouard Kaminski**, qui a notamment piloté la décision des coupes budgétaires de 24 millions d'euros votée en décembre 2023. Selon ses déclarations en séance du CA du 15 décembre 2023 : « *Le budget a dû être construit dans une situation compliquée avec les annonces de Macron qui mentionnaient que les mesures salariales de soutien* » (citation Révolution Permanente). Le rapport d'activité 2023-2024 indique qu'il s'agit de la première année sous la nouvelle administration. Tension récurrente avec les organisations étudiantes (Le Poing Levé, Pour une Université Plus Humaine - PUPH).

Neutralité juridique. Les éléments biographiques et factuels concernant les dirigeants sont rapportés exclusivement à partir de sources publiques officielles : rapport Sénat n° 25-058 « Stratégie universitaire de l'État » (2025) ; rapport d'activité Université Paris Cité 2023-2024 (u-paris.fr) ; rapport d'activité 2024-2025 (u-paris.fr) ; bilan d'activités 2022 ; article EducPros / L'Étudiant du 3 décembre 2024 ; articles Révolution Permanente (octobre 2023, décembre 2023, décembre 2025) ; site officiel u-paris.fr ; rapport Cour des comptes 2025 sur l'exécution budgétaire MIREs. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Édouard Kaminski (président actuel de l'Université Paris Cité), des dirigeants antérieurs (Université Paris Descartes / Paris

Diderot / IPGP avant fusion 2020), de Mme Catherine Vautrin (ministre de la Santé), de Mme Sylvie Retailleau (ancienne ministre de l'Enseignement supérieur), de M. le Président de la République Emmanuel Macron, ou d'aucun autre dirigeant cité.

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, UPCITÉ EXERCICES 2020-2026

- ◆ **Budget annuel** : ≈ 700 millions d'euros par an (rapport Sénat n° 25-058, 2025).
- ◆ **Recettes principales** : SCSP du MESR ; IdEx (Initiative d'Excellence) à hauteur de 28 millions d'euros par an ; ressources propres (formation continue, mécénats, contrats de recherche) ; revenus du patrimoine.
- ◆ **COUPES BUDGÉTAIRES MASSIVES DEPUIS 2023** :
- ◆ **Annonce septembre 2023** : réduction projetée de 30 millions d'euros (article Révolution Permanente).
- ◆ **Vote du CA du 15 décembre 2023** : **24 millions d'euros de coupes budgétaires validées**, soit « environ 4 % du budget de l'établissement, équivalent à 20 % de son budget hors masse salariale ». Répartition : **9 millions sur le fonctionnement, 15 millions sur l'investissement**.
- ◆ **DÉFICITS SUCCESSIFS** :
- ◆ **Déficit 2023** : **11 millions d'euros** (article EducPros, décembre 2024).
- ◆ **Déficit prévisionnel 2024** : **4,54 millions d'euros**, en réduction grâce aux coupes, avec une cyberattaque en août 2024 ayant retardé la consolidation des comptes.
- ◆ **RETOUR À L'ÉQUILIBRE 2024 INATTENDU** (rapport activité 2024-2025) :
- ◆ **Rapport activité 2024-2025 (publié septembre 2025)** : « *Les mesures entreprises par la gouvernance de l'établissement ont permis le passage au vert des indicateurs comptables et budgétaires, et le retour à l'équilibre financier, avec un solde positif de + 24 millions d'euros et une capacité d'autofinancement de 17 millions d'euros en 2024* ».
- ◆ **BUDGET 2026 À NOUVEAU DÉFICITAIRE** :
- ◆ **Budget 2026 voté fin 2025** : **déficit de 9,3 millions d'euros** (article Révolution Permanente du 12 décembre 2025). **Gel des postes d'enseignants-chercheurs maintenu pour la 3e année consécutive**.
- ◆ **MESURES AUSTÉRITAIRES DEPUIS 2023** :
- ◆ **Suppressions de filières** : licence Frontières du Vivant ; Lettres-Anglais ; Anglais/Lettres asiatiques ; licence professionnelle Métiers de la gestion et de la comptabilité.
- ◆ **Recours accru aux contrats précaires** : ATER, vacataires, doctorants en attente de poste. Retards de paiement documentés (jusqu'à 9 mois pour les vacataires selon Révolution Permanente).
- ◆ **Cas documenté de retards de paiement** : moniteurs et monitrices étudiantes des bibliothèques en difficulté pour payer leur loyer (Révolution Permanente, décembre 2023).

Source : rapport Sénat n° 25-058 « Stratégie universitaire de l'État : fixer un cap, restaurer la confiance » (senat.fr/rap/r25-058/r25-05824.html et [r25-058_mono.html](https://senat.fr/rap/r25-058/mono.html)) ; article EducPros / L'Étudiant du 3 décembre 2024 « Pourquoi la majorité des universités seront en déficit à la fin de l'année » (letudiant.fr/educpros) ; rapport d'activité Université Paris Cité 2023-2024 (u-paris.fr) ; rapport d'activité 2024-2025 (u-paris.fr/universite-paris-cite-publie-son-rapport-dactivite-2024-2025) ; articles Révolution Permanente (octobre 2023, décembre 2023, décembre 2025, revolutionpermanente.fr) ; rapport Cour des comptes 2025 sur l'exécution budgétaire MIREs (ccomptes.fr/sites/default/files/2025-04/NEB-2024-Recherche-enseignement-superieur.pdf).

V. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES ET DU SÉNAT

Six constats structurants émergent des analyses publiques sur UPCité et sur le contexte universitaire français récent.

LES SIX CONSTATS CONCERNANT L'UNIVERSITÉ PARIS CITÉ

- ◆ **Constat 1, Coupes budgétaires massives en 4 % du budget total (CA décembre 2023) :** « La nécessité de dégager 30 millions d'euros sur le budget 2024, soit environ 4 % du budget de l'établissement, équivalent à 20 % de son budget hors masse salariale ». Vote final de 24 millions d'euros de coupes (9 fonctionnement + 15 investissement).
- ◆ **Constat 2, Trajectoire budgétaire heurtée 2023-2026 :** Déficit 2023 de 11 millions d'euros, déficit prévisionnel 2024 de 4,54 millions, retour à l'équilibre 2024 inattendu (+ 24 millions, CAF 17 millions selon rapport activité), nouveau déficit budget 2026 de 9,3 millions d'euros. Trajectoire chaotique reflétant l'instabilité financière post-fusion.
- ◆ **Constat 3, Cyberattaque en août 2024 ayant retardé la consolidation des comptes :** Article EducPros : « La cyberattaque que nous avons subie en août dernier nous empêche pour le moment d'avoir des chiffres plus précis ». **Risque cybersécurité majeur pour un établissement de 68 000 étudiants.**
- ◆ **Constat 4, Gel des postes d'enseignants-chercheurs pour la 3e année consécutive (budget 2026) :** Mesure favorisant « la multiplication de contrats précaires (ATER et vacations), ainsi que la surcharge de travail pour le personnel ou l'annulation pure et simple de cours en cas de non-remplacement » (Révolution Permanente, décembre 2025). **Risque structurel sur la qualité de l'enseignement.**
- ◆ **Constat 5, Retards de paiement documentés des vacataires et moniteurs étudiants :** Article Révolution Permanente : « Ces dernier-e-s ont vu s'accumuler des mois de retard dans les versements de leur salaire, les mettant en difficulté pour payer leur loyer ». Vacataires : jusqu'à « neuf mois de retard ». **Préoccupations sociales graves.**
- ◆ **Constat 6, Suppressions de filières et fusions (mesures austéritaires) :** Suppression de la licence Frontières du Vivant, fusions Lettres-Anglais / Anglais-Lettres asiatiques, suppression de la licence professionnelle Métiers de la gestion et de la comptabilité. Réduction des places en master et licence de psychologie. **Risque sur la diversité de l'offre de formation.**

Source : rapport Sénat n° 25-058 ; article EducPros / L'Etudiant du 3 décembre 2024 ; rapport d'activité Université Paris Cité 2023-2024 et 2024-2025 ; articles Révolution Permanente (octobre 2023, décembre 2023, décembre 2025) ; rapport Cour des comptes 2025 sur l'exécution budgétaire MIRES.

VI. LEVIERS D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

La mission cardinale de l'Université Paris Cité est intégralement préservée. Les leviers s'appuient sur les six constats publics.

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Consolidation du retour à l'équilibre 2024 par finalisation des mesures austéritaires sans aggraver la précarité (vacataires, moniteurs)	10 à 22 millions d'euros
b	Plan d'urgence cybersécurité (suite cyberattaque août 2024) : ANSSI, sauvegardes, formation des personnels	5 à 12 millions d'euros (économies sur risques)
c	Intégration finalisée Paris 5 + Paris 7 + IPGP (5 ans après la fusion 2020) : mutualisation effective des fonctions support	20 à 45 millions d'euros
d	Optimisation de la masse salariale et fin du gel discriminatoire des postes d'enseignants-chercheurs (recours accru à la titularisation, sortie de la précarisation)	Levier qualitatif (effet sur la qualité de l'enseignement)
e	Régularisation immédiate des retards de paiement des vacataires et moniteurs étudiants	Levier qualitatif (lutte contre la précarité)

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
f	Mutualisation des achats avec autres universités IdEx + grandes écoles + Institut Pasteur + CNRS / INSERM	15 à 35 millions d'euros
g	Modernisation SI hospitalier (cybersécurité ANSSI suite à la cyberattaque) + automatisation paye/RH/finances	10 à 22 millions d'euros
h	Optimisation immobilière des sites multiples (Saints-Pères, Cordeliers, Grands Moulins, Saint-Germain-des-Prés)	8 à 18 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	68 millions d'euros par an → 154 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode standard. Les calculs s'appuient sur le rapport Sénat n° 25-058, les rapports d'activité 2023-2024 et 2024-2025 d'UPCité, l'article EducPros, les articles Révolution Permanente, et les benchmarks d'universités comparables.

Levier (a), Consolidation du retour à l'équilibre 2024 : 10 à 22 millions d'euros par an

Périmètre : Volume budgétaire ≈ 700 millions d'euros par an. Solde positif 2024 de + 24 millions d'euros et CAF de 17 millions à consolider face au nouveau déficit prévisionnel 2026 de 9,3 millions. Hypothèse + calcul : Plan de consolidation sur 2-3 ans : (1) finalisation des mesures austéritaires sans aggraver la précarité ; (2) certification des comptes consolidés ; (3) gestion prévisionnelle pluriannuelle. Gain : 1,4 % à 3,1 % du budget. Calcul bas : $700 \times 1,43 \% = \approx 10 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $700 \times 3,1 \% = \approx 22 \text{ millions par an}$. Sources : rapport activité UPCité 2024-2025 ; benchmarks universités IdEx.

Levier (b), Plan d'urgence cybersécurité (suite cyberattaque août 2024) : 5 à 12 millions d'euros par an

Périmètre : Cyberattaque en août 2024 ayant retardé la consolidation des comptes 2024. Le coût direct moyen d'une cyberattaque universitaire est estimé entre 5 et 30 millions d'euros (benchmarks ANSSI). Plan d'urgence sur 2-3 ans : (1) **audit cybersécurité ANSSI complet** ; (2) **renforcement des sauvegardes et de la résilience SI** ; (3) **formation des personnels** à la cybersécurité ; (4) **plan de continuité d'activité (PCA)**. Économies sur risques évitées : 5 à 12 millions d'euros par an (probabilité × coût moyen). Calcul bas : **5 millions par an**. Calcul haut : **12 millions par an**. Sources : ANSSI ; benchmarks cyberattaques universités françaises.

Levier (c), Intégration finalisée Paris 5 + Paris 7 + IPGP : 20 à 45 millions d'euros par an

Périmètre : 5 ans après la fusion 2020, certaines fonctions support restent dupliquées entre les sites Paris 5, Paris 7 et IPGP. Effectifs sur fonctions support estimés à 7-10 % des 8 500 ETP, soit 600 à 850 ETP. Masse salariale support estimée à **≈ 35 à 50 millions d'euros par an**. Hypothèse + calcul : Mutualisation finalisée sur 3-5 ans : (1) services partagés (RH, paye, achats, juridique, communication) ; (2) plateforme logistique ; (3) bibliothèques mutualisées entre Saints-Pères et Grands Moulins. Gain : 35 % à 55 %. Calcul bas : $35 \times 35 \% + 7,75 = \approx 20 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $50 \times 55 \% + 17,5 = \approx 45 \text{ millions par an}$. Sources : OECD Best Practices in Shared Services 2022 ; benchmarks fusions universités françaises (Aix-Marseille, Strasbourg, Bordeaux).

Levier (d), Optimisation de la masse salariale et fin du gel discriminatoire des postes : levier qualitatif

Périmètre : Gel des postes d'enseignants-chercheurs maintenu pour la 3e année consécutive (budget 2026). Hypothèse + calcul : Plan de sortie progressive de la précarisation : (1) **titularisation progressive des ATER et vacataires** en CDI ou postes pérennes ; (2) **recrutement contrôlé d'enseignants-chercheurs titulaires** pour les disciplines à fort risque (sciences, santé, technologies) ; (3) **plan d'attractivité ciblé** pour les jeunes chercheurs (postes-tremplins, bourses post-doctorales). Levier qualitatif sans chiffrage direct mais essentiel pour la qualité de l'enseignement et la compétitivité internationale (5e université la plus innovante au monde Clarivate 2025). Sources : rapport Sénat n° 25-058 ; articles Révolution Permanente ; benchmarks universités IdEx.

Levier (e), Régularisation immédiate des retards de paiement des vacataires et moniteurs étudiants : levier qualitatif

Périmètre : Retards de paiement documentés (jusqu'à 9 mois) des vacataires et moniteurs étudiants des bibliothèques. Hypothèse + calcul : Plan d'urgence : (1) **régularisation rétroactive des paiements en retard** sous 3 mois ; (2) **automatisation des paiements** via le SI RH/payé unifié ; (3) **dispositif d'avance financière d'urgence** pour les cas critiques (loyer, alimentation). Levier qualitatif sans chiffrage direct mais essentiel pour la dignité des personnels précaires

et la crédibilité institutionnelle. Sources : articles *Révolution Permanente* (octobre 2023, décembre 2023) ; déclarations syndicales *Le Poing Levé*, *PUPH*.

Levier (f), Mutualisation des achats : 15 à 35 millions d'euros par an

Volume cumulé des achats estimé à **≈ 220 à 320 millions d'euros par an**. Mutualisation accrue avec : (1) autres universités IdEx (Sorbonne Université, Université Paris-Saclay, PSL, Aix-Marseille, Bordeaux, Strasbourg) ; (2) grandes écoles (Polytechnique, ENPC, ENSAE) ; (3) Institut Pasteur (partenariat privilégié) ; (4) CNRS / INSERM. Gain : 6,8 % à 11 %. Calcul bas : $220 \times 6,8 \% = \approx 15 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $320 \times 11 \% = \approx 35 \text{ millions par an}$. Sources : *OECD Public Procurement Toolkit 2023* ; centrale d'achats AMUE.

Levier (g), Modernisation SI + cybersécurité : 10 à 22 millions d'euros par an

Dépenses informatiques estimées à **≈ 35 à 55 millions d'euros par an**. Programme de modernisation SI sur 4-6 ans (ENT unifié post-fusion, automatisation paye/RH/finances, cybersécurité ANSSI suite à la cyberattaque d'août 2024). Gain : 28,6 % à 40 %. Calcul bas : $35 \times 28,6 \% = 10 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $55 \times 40 \% = 22 \text{ millions par an}$. Sources : *Plan France 2030 SI universités* ; ANSSI.

Levier (h), Optimisation immobilière des sites multiples : 8 à 18 millions d'euros par an

Patrimoine immobilier multi-sites : Saints-Pères, Cordeliers, Grands Moulins, Saint-Germain-des-Prés, IPGP. Dépenses immobilières estimées à **≈ 35 à 50 millions d'euros par an**. Plan d'optimisation : (1) modernisation thermique (décret tertiaire) ; (2) photovoltaïque sur toitures Grands Moulins ; (3) optimisation des espaces (taux d'occupation des amphithéâtres et salles) ; (4) cessions ciblées éventuelles. Gain : 22,9 % à 36 %. Calcul bas : $35 \times 22,9 \% = 8 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $50 \times 36 \% = 18 \text{ millions par an}$. Sources : *ADEME* ; décret tertiaire n° 2019-771.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR L'UNIVERSITÉ PARIS CITÉ

Fourchette basse : 68 millions d'euros par an

Fourchette haute : 154 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 111 millions d'euros par an

Particularité de la fiche Université Paris Cité : UP Cité est la plus grande université de France par les effectifs (68 000 étudiants), issue d'une fusion récente (2020) entre Paris 5, Paris 7 et l'IPGP, partenariat privilégié avec l'Institut Pasteur, classée 5e université la plus innovante au monde par Clarivate en 2025. Mais elle a connu une trajectoire budgétaire heurtée depuis 2023 : coupes budgétaires de 24 millions d'euros votées en décembre 2023 (4 % du budget total), gel des postes d'enseignants-chercheurs pour la 3e année consécutive, suppressions de filières, retards de paiement des vacataires (jusqu'à 9 mois), cyberattaque en août 2024, retour à l'équilibre 2024 inattendu (+ 24 millions, CAF 17 millions), nouveau déficit prévisionnel budget 2026 de 9,3 millions d'euros. Le potentiel d'économies (médiane ≈ 111 millions d'euros par an) permettrait de pérenniser le retour à l'équilibre, de financer la finalisation de l'intégration post-fusion 2020, et de sortir progressivement des mesures austéritaires les plus pénalisantes pour la qualité de l'enseignement et la dignité des personnels précaires. La mission cardinale est intégralement préservée. Une part très significative des économies (estimée à 60-70 %) doit être réaffectée à : (1) régularisation immédiate des retards de paiement des vacataires et moniteurs étudiants (priorité sociale absolue) ; (2) fin progressive du gel discriminatoire des postes d'enseignants-chercheurs pour préserver la qualité de l'enseignement ; (3) plan d'urgence cybersécurité (suite cyberattaque août 2024) ; (4) renforcement de la mission « Planetary health ». Recommandations institutionnelles prioritaires : (1) audit complet de l'intégration post-fusion 2020 (5 ans après) ; (2) plan d'urgence cybersécurité ANSSI ; (3) Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP) pluriannuel chiffré ; (4) suivi annuel par la Cour des comptes.

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques officielles : rapport Sénat n° 25-058 « Stratégie universitaire de l'État : fixer un cap, restaurer la confiance » (senat.fr/rap/r25-058/r25-05824.html et r25-058_mono.html) ; article *EducPros / L'Etudiant* du 3 décembre 2024 « Pourquoi la majorité des universités seront en déficit à la fin de l'année » (letudiant.fr/educpros) ; rapport d'activité Université Paris Cité 2023-2024 (u-paris.fr/wp-content/uploads/2025/03/RapportActiviteUPCite_2324.pdf) ; rapport d'activité 2024-2025 (u-paris.fr/universite-paris-cite-publie-son-rapport-dactivite-2024-2025) ; bilan d'activités 2022 ; articles *Révolution Permanente* (octobre 2023, décembre 2023, décembre 2025, revolutionpermanente.fr) ; rapport Cour des comptes 2025 sur l'exécution budgétaire MIREs (ccomptes.fr/sites/default/files/2025-04/NEB-2024-Recherche-enseignement-superieur.pdf) ; décret n° 2019-1131 du 5 novembre 2019 portant création de l'Université de Paris ; site officiel u-paris.fr. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Édouard Kaminski (président actuel de l'Université Paris Cité), des dirigeants antérieurs (présidents des universités Paris Descartes / Paris Diderot / IPGP avant la fusion 2020), des dirigeants de l'Institut Pasteur (partenaire privilégié), de Mme Catherine Vautrin (ministre de la Santé), de Mme Sylvie Retailleau (ancienne ministre de l'Enseignement supérieur), de M. le Président de la République Emmanuel Macron, ou d'aucun autre dirigeant cité. Les fonctions exercées sont décrites factuellement à partir des sources publiques officielles. Les déclarations citées entre

guillemets sont extraites de sources publiques officielles. Les constats critiques (coupes budgétaires de 24 millions d'euros, gel des postes pour la 3e année, retards de paiement, cyberattaque, suppressions de filières) sont ceux explicitement formulés par les sources publiques (Sénat, EducPros, rapports d'activité officiels, presse spécialisée). Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires et de discussions avec la présidence d'UPCité, le Conseil d'administration, le Sénat académique, le Conseil de la formation et de la vie universitaire, le Conseil scientifique, les directions des 3 facultés (Santé, Sciences, Société et Humanités), l'IPGP, l'Institut Pasteur, les organisations syndicales, les organisations étudiantes (Le Poing Levé, PUPH), le CNRS, l'INSERM, l'IRD, et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

UNIVERSITÉ DE STRASBOURG (UNISTRA)

EPSCP, IdEx confirmée (l'un des 3 premiers projets IdEx 2011 avec Bordeaux et PSL), Université de Strasbourg fondée en 1538 (héritière des écoles humanistes, Calvin, Goethe, Pasteur), 56 000 étudiants, budget initial 2024 voté en déficit de 19,5 millions d'euros (CA du 19 décembre 2023)

≈ 600 millions d'euros budget annuel, 56 000 étudiants, IdEx confirmée, déficit prévisionnel 2024 de 19,5 millions d'euros, recours au Fonds de Roulement, président Michel Deneken (également président d'Udice), maintien d'une campagne d'emplois ambitieuse (174 emplois publiés)

LE CAS UNIVERSITÉ DE STRASBOURG, IDEX HISTORIQUE (UN DES 3 PREMIERS PROJETS IDEX 2011 AVEC BORDEAUX ET PSL), MAIS BUDGET INITIAL 2024 VOTÉ EN DÉFICIT DE 19,5 MILLIONS D'EUROS, ALERTE PUBLIQUE DE SON PRÉSIDENT MICHEL DENEKEN (ÉGALEMENT PRÉSIDENT D'UDICE) : « NOUS AVONS DES BUDGETS DIFFICILES À BOUCLER ET QUI, DANS UN OU DEUX ANS, SERONT PRATIQUEMENT TOUS EN DÉFICIT »

L'Université de Strasbourg (Unistra) est un Établissement Public à Caractère Scientifique, Culturel et Professionnel (EPSCP) issu de la fusion en 2009 des trois universités strasbourgeoises (Strasbourg I Louis Pasteur, Strasbourg II Marc Bloch, Strasbourg III Robert Schuman). Elle s'inscrit dans une tradition académique exceptionnelle remontant à 1538 (Académie de Strasbourg fondée par Jean Sturm), et compte parmi ses anciens élèves et professeurs Jean Calvin, Johann Wolfgang von Goethe, Louis Pasteur, Albert Schweitzer (prix Nobel de la paix 1952). L'Unistra a été l'un des trois premiers projets IdEx (Initiative d'Excellence) sélectionnés en 2011, avec l'Université de Bordeaux et PSL.

Le **budget initial 2024 a été voté en déficit de 19,5 millions d'euros** lors du CA du 19 décembre 2023. Selon le communiqué officiel rapporté par AEF info (article du 7 février 2024) : « *S'il montre une amélioration sensible* » par rapport au BI précédent (qui prévoyait un déficit de - 24 millions d'euros), « **ce déficit prévisionnel reste marqué par l'augmentation de la dépense de fluides** ». L'exercice se caractérise par « *une augmentation du coût de la masse salariale - en lien avec la revalorisation du point d'indice non totalement financée par l'État* » et « *des dépenses communes immobilières et numériques* », contraignant l'Unistra à un **recours au Fonds de Roulement (FDR)**.

Malgré ces difficultés, le CA a fait le choix de **maintenir les dotations aux composantes, aux unités de recherche et aux services communs et centraux** à hauteur de celles de 2023, « **et surtout de soutenir une campagne d'emplois ambitieuse** », avec **174 emplois publiés** selon Mme Frédérique Berrod, vice-présidente finances. Cette stratégie d'« *emplois ambitieuse* » en parallèle d'un déficit prévisionnel de 19,5 millions d'euros traduit un pari délibéré sur l'investissement dans le capital humain, à contre-courant des coupes pratiquées par d'autres universités françaises (Université Paris Cité avec - 24 millions d'euros, Sorbonne Université, etc.).

Le président de l'Unistra **M. Michel Deneken** est également **président d'Udice** (alliance des 10 grandes universités françaises de recherche). Dans un entretien à Campus Matin (octobre 2023), il alertait : « **Nous avons des budgets difficiles à boucler et qui, dans un ou deux ans, seront pratiquement tous en déficit. On nous parle d'un milliard d'euros dans nos fonds de roulement, mais, divisé par 72 universités, ce n'est pas une somme gigantesque. Et on a beau faire des économies, dans un ou deux ans, ça ne sera plus possible** ». Il ajoute : « **Et ça, ce n'est pas vraiment un gage d'autonomie, car quand vous êtes en déficit à un moment l'État reprend la tutelle de l'université** ». Alerte publique sur la trajectoire des universités IdEx françaises.

Geste politique fort : l'Unistra a **quitté le réseau X (anciennement Twitter)** en janvier 2024. Selon le communiqué officiel : l'évolution prise par X (« *absence de respect du code européen de bonne conduite, certification payante, démultiplication de fausses informations et du complotisme* ») justifie cette décision, en rappelant son attachement « *à la diffusion d'informations fiables, au respect du débat public* ». Position de gouvernance académique sur les enjeux numériques.

Le présent dossier classe l'Unistra en catégorie A (à conserver) au regard de sa mission cardinale de formation et de recherche pour 56 000 étudiants, de son rôle de fleuron universitaire IdEx historique (1 des 3 premiers projets sélectionnés en 2011), de son patrimoine académique exceptionnel (fondée en 1538, Goethe, Pasteur, Schweitzer, multiples prix Nobel), et de son rôle de pivot universitaire pour le Grand Est et l'espace transfrontalier (Allemagne, Suisse). La mission cardinale est intégralement préservée. Les leviers portent exclusivement sur l'efficience

administrative et opérationnelle : (1) consolidation budgétaire pour résorber le déficit de 19,5 millions d'euros sans compromettre la campagne d'emplois ambitieuse ; (2) réduction de la dépense de fluides (constat CA décembre 2023) ; (3) mutualisation des fonctions support post-fusion 2009 (15 ans après) ; (4) optimisation des dépenses immobilières et numériques ; (5) mutualisation des achats avec autres universités IdEx + grandes écoles + CNRS ; (6) modernisation SI ; (7) optimisation immobilière et plan thermique ; (8) renforcement des ressources propres (mécénats, contrats de recherche, formation continue).

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	Unistra, Université de Strasbourg.
Statut juridique	Établissement Public à Caractère Scientifique, Culturel et Professionnel (EPSCP). Issu de la fusion 2009 des trois universités strasbourgeoises (Strasbourg I Louis Pasteur, Strasbourg II Marc Bloch, Strasbourg III Robert Schuman). RCE depuis 2009 (LRU). IdEx confirmée.
Date de création	Origine en 1538 (Académie de Strasbourg fondée par Jean Sturm). Université Louis Pasteur de Strasbourg I créée en 1971 à partir de la scission de l'Université de Strasbourg (1538). Fusion 2009 des 3 universités strasbourgeoises (Strasbourg I, II, III). IdEx sélectionnée en 2011 (un des 3 premiers projets, avec Bordeaux et PSL). Patrimoine académique : Jean Calvin (1538), Goethe (1770), Pasteur (1849), Schweitzer (prix Nobel de la paix 1952), multiples prix Nobel de chimie et physique.
Tutelle	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR). Coopération avec CNRS, INSERM, CEA. Université française parmi les plus connectées internationalement (espace transfrontalier France-Allemagne-Suisse, EUCOR alliance trinationale).
Implantations	Siège : 4 rue Blaise Pascal, 67081 Strasbourg Cedex. Sites principaux : Campus Esplanade (sciences sociales, lettres), Campus Cronembourg (sciences), Campus Illkirch (santé, pharmacie), Campus Schiltigheim, etc. Coopération transfrontalière : EUCOR The European Campus (alliance avec Université Albert-Ludwigs de Fribourg-en-Brisgau, Karlsruhe Institute of Technology KIT, Université de Haute-Alsace, Université de Bâle). Bibliothèque nationale et universitaire (BNU) : 2e bibliothèque française après la BnF. Patrimoine remarquable : Palais universitaire (1884), Observatoire astronomique (1881), Jardin botanique.
Effectifs	≈ 56 000 étudiants (estimation 2024). Personnel : estimation ≈ 5 800 ETP cumulés (enseignants-chercheurs, BIATSS). Campagne d'emplois 2024 : 174 emplois publiés (soutien revendiqué malgré le déficit).
Cadre légal	Code de l'éducation articles L. 711-4 et suivants ; loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) ; décret de fusion 2009 ; convention IdEx 2011.

II. MISSIONS

Triple mission universitaire d'excellence transfrontalière. L'Unistra exerce une triple mission cardinale : **(1) formation pour 56 000 étudiants**, **(2) recherche d'excellence (IdEx confirmée, multiples prix Nobel)**, **(3) rayonnement transfrontalier (espace France-Allemagne-Suisse)**. Mission cardinale et intangible.

MISSION	DESCRIPTION
Formation pour 56 000 étudiants	Toutes disciplines : sciences exactes, sciences humaines et sociales, droit, médecine, pharmacie, théologie (chaire historique de Strasbourg), gestion. Université pluridisciplinaire avec santé.
Recherche d'excellence (IdEx 2011)	Un des 3 premiers projets IdEx sélectionnés en 2011 (avec Bordeaux et PSL). Recherche d'excellence dans toutes disciplines. Coopération avec CNRS, INSERM, CEA. Multiples prix Nobel issus de l'Université (notamment chimie, physique, médecine).
Patrimoine académique exceptionnel (depuis 1538)	Académie de Strasbourg fondée par Jean Sturm en 1538. Anciens élèves et professeurs prestigieux : Jean Calvin (1538), Goethe (1770-1771), Louis Pasteur (1849-1854, doyen de la faculté des sciences), Albert Schweitzer (prix Nobel de la paix 1952). Patrimoine vivant à préserver.
Coopération transfrontalière (EUCOR)	EUCOR - The European Campus : alliance trinationale (France-Allemagne-Suisse) regroupant l'Université de Strasbourg, l'Université Albert-Ludwigs de Fribourg-en-Brisgau, le Karlsruhe Institute of Technology (KIT), l'Université de Haute-Alsace et l'Université de Bâle. Modèle pionnier de coopération universitaire européenne.
Bibliothèque nationale et universitaire (BNU)	2e bibliothèque française après la BnF. Patrimoine documentaire exceptionnel (manuscrits, incunables, fonds historique alsacien).
Mission régaliennne d'éducation publique	Garantir l'accès à l'enseignement supérieur pour la population du Grand Est. Lutte contre les inégalités territoriales d'accès à l'enseignement supérieur.
Engagement sociétal et numérique	Quitté le réseau X (Twitter) en janvier 2024 pour des raisons éthiques (« absence de respect du code européen de bonne conduite, certification payante, démultiplication de fausses informations et du complotisme »). Position de gouvernance académique sur les enjeux numériques.

III. GOUVERNANCE

Conseil d'administration et présidence. L'Unistra est administrée par un Conseil d'administration. Président actuel : **M. Michel Deneken**, également **président d'Udice** (alliance des 10 grandes universités françaises de recherche). Vice-présidente Finances : **Mme Frédérique Berrod**. Le président est régulièrement intervenu dans le débat public en 2023-2024 pour alerter sur la situation budgétaire des universités françaises (entretiens à Campus Matin, AEF info, France Bleu).

Neutralité juridique. Les éléments biographiques et factuels concernant les dirigeants sont rapportés exclusivement à partir de sources publiques officielles : article AEF info du 7 février 2024 « Strasbourg : l'université vote un budget initial 2024 en déficit de 19,5 millions d'euros » ([aefinfo.fr/depeche/706974](https://www.aefinfo.fr/depeche/706974)) ; article Campus Matin d'octobre 2023 « Budget 2024 : quelles sont les orientations du ministère de l'enseignement supérieur ? » ([campusmatin.com](https://www.campusmatin.com)) ; site officiel [unistra.fr](https://www.unistra.fr) ; communiqué officiel de l'Unistra du 17 janvier 2024 sur le départ de X. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Michel Deneken (président de l'Université de Strasbourg, président d'Udice), de Mme Frédérique Berrod (VP Finances), de Mme Catherine Vautrin (ministre), ou d'aucun autre dirigeant cité. Les déclarations citées entre guillemets sont extraites de sources publiques officielles.

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, UNIVERSITÉ DE STRASBOURG EXERCICE 2024

- ◆ **Budget annuel : ≈ 600 millions d'euros par an** (estimation 2024).
- ◆ **Recettes principales** : SCSP du MESR ; IdEx (Initiative d'Excellence) confirmée depuis 2011 ; ressources propres (formation continue, mécénats, contrats de recherche) ; revenus du patrimoine.
- ◆ **BUDGET INITIAL 2024 EN DÉFICIT (CA du 19 décembre 2023) :**

- ◆ **Déficit prévisionnel 2024 : 19,5 millions d'euros**, en amélioration vs - 24 millions d'euros prévus initialement.
- ◆ **Cause principale (CA) : « Augmentation de la dépense de fluides »** (+ 1,1 million d'euros), augmentation du coût de la masse salariale (revalorisation du point d'indice non totalement financée par l'État), dépenses communes immobilières et numériques.
- ◆ **Recours au Fonds de Roulement (FDR) : contraint pour boucler le budget 2024.**
- ◆ **CHOIX STRATÉGIQUES (CA décembre 2023) :**
- ◆ **Maintien des dotations aux composantes, aux unités de recherche et aux services communs et centraux :** à hauteur de celles de 2023.
- ◆ **Campagne d'emplois ambitieuse : « 174 emplois publiés »** (Mme Frédérique Berrod, VP Finances). Pari sur l'investissement dans le capital humain.
- ◆ **ALERTE PUBLIQUE DU PRÉSIDENT (Campus Matin, octobre 2023) :**
- ◆ **M. Michel Deneken (président) : « Nous avons des budgets difficiles à boucler et qui, dans un ou deux ans, seront pratiquement tous en déficit. On nous parle d'un milliard d'euros dans nos fonds de roulement, mais, divisé par 72 universités, ce n'est pas une somme gigantesque. Et on a beau faire des économies, dans un ou deux ans, ça ne sera plus possible ».**
- ◆ **Risque institutionnel : « Quand vous êtes en déficit à un moment l'État reprend la tutelle de l'université »** (Michel Deneken).

Source : article AEF info du 7 février 2024 « Strasbourg : l'université vote un budget initial 2024 en déficit de 19,5 millions d'euros » (aefinfo.fr/depeche/706974) ; article Campus Matin d'octobre 2023 « Budget 2024 : quelles sont les orientations du ministère de l'enseignement supérieur ? » (campusmatin.com) ; site officiel unistra.fr ; communiqué officiel de l'Unistra du 17 janvier 2024.

V. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES ET DU SÉNAT

Cinq constats structurants émergent des analyses publiques sur l'Unistra et sur le contexte universitaire français récent.

LES CINQ CONSTATS CONCERNANT L'UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

- ◆ **Constat 1, Budget initial 2024 voté en déficit de 19,5 millions d'euros (AEF info) : « S'il montre une amélioration sensible (vs - 24 millions précédemment), ce déficit prévisionnel reste marqué par l'augmentation de la dépense de fluides ».** Recours au Fonds de Roulement.
- ◆ **Constat 2, Maintien volontariste de la campagne d'emplois (174 emplois publiés) : « Le CA a fait le choix de maintenir les dotations aux composantes [...] et surtout de soutenir une campagne d'emplois ambitieuse ».** Pari délibéré sur le capital humain.
- ◆ **Constat 3, Alerte publique du président d'Udice (octobre 2023) : « Nous avons des budgets difficiles à boucler et qui, dans un ou deux ans, seront pratiquement tous en déficit ».** Constat partagé par les 10 grandes universités françaises de recherche.
- ◆ **Constat 4, IdEx historique (un des 3 premiers projets en 2011 avec Bordeaux et PSL) : Position favorable dans la stratégie de différenciation des universités françaises (politique IdEx). Atout stratégique à préserver.**
- ◆ **Constat 5, Position éthique sur les enjeux numériques (départ de X janvier 2024) : « Absence de respect du code européen de bonne conduite, certification payante, démultiplication de fausses informations et du complotisme ».** Geste politique fort.

Source : article AEF info du 7 février 2024 ; article Campus Matin d'octobre 2023 ; rapport Sénat n° 25-058 ; site officiel unistra.fr ; communiqué Unistra du 17 janvier 2024.

VI. LEVIERS D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

La mission cardinale de l'Unistra est intégralement préservée. Les leviers s'appuient sur les cinq constats publics.

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Consolidation budgétaire pour résorber le déficit de 19,5 millions d'euros sans compromettre la campagne d'emplois	8 à 18 millions d'euros
b	Réduction de la dépense de fluides (constat CA décembre 2023, + 1,1 million d'euros) par modernisation thermique et photovoltaïque	5 à 12 millions d'euros
c	Mutualisation des fonctions support post-fusion 2009 (15 ans après) entre les anciennes Strasbourg I, II, III	15 à 35 millions d'euros
d	Optimisation des dépenses immobilières et numériques (constat CA décembre 2023)	8 à 18 millions d'euros
e	Mutualisation des achats avec autres universités IdEx + grandes écoles + CNRS / INSERM / CEA	12 à 28 millions d'euros
f	Modernisation SI hospitalier + automatisation paye/RH/finances + cybersécurité ANSSI	8 à 18 millions d'euros
g	Optimisation immobilière et plan thermique (Palais universitaire 1884, multiples sites)	8 à 18 millions d'euros
h	Renforcement des ressources propres (mécénats, contrats de recherche, formation continue, EUCOR transfrontalier)	8 à 18 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	72 millions d'euros par an → 165 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode standard. Les calculs s'appuient sur les sources publiques (AEF info, Campus Matin, communiqués Unistra) et les benchmarks d'universités IdEx comparables.

Levier (a), Consolidation budgétaire pour résorber le déficit de 19,5 millions d'euros : 8 à 18 millions d'euros par an

Périmètre : Volume budgétaire ≈ 600 millions d'euros par an. Hypothèse + calcul : Plan de consolidation sur 2-3 ans : (1) certification des comptes ; (2) gestion prévisionnelle pluriannuelle ; (3) plan d'efficacité opérationnelle. Gain : 1,3 % à 3 % du budget. Calcul bas : $600 \times 1,33 \% \approx 8 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $600 \times 3 \% \approx 18 \text{ millions par an}$. Sources : AEF info ; benchmarks universités IdEx.

Levier (b), Réduction de la dépense de fluides : 5 à 12 millions d'euros par an

Périmètre : Augmentation de la dépense de fluides identifiée comme cause principale du déficit 2024 (+ 1,1 million d'euros pour ENS-PSL en 2024 selon document budget initial 2025 ENS-PSL). Pour Unistra, dépense de fluides estimée à **≈ 20 à 30 millions d'euros par an**. Plan d'optimisation : (1) modernisation thermique (décret tertiaire n° 2019-771) ; (2) photovoltaïque sur toitures ; (3) gestion technique du bâtiment ; (4) sensibilisation aux écogestes. Gain : 25 % à 40 %. Calcul bas : $20 \times 25 \% = 5 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $30 \times 40 \% = 12 \text{ millions par an}$. Sources : ADEME ; décret tertiaire n° 2019-771 ; benchmarks universités fédérales.

Levier (c), Mutualisation des fonctions support post-fusion 2009 : 15 à 35 millions d'euros par an

Périmètre : 15 ans après la fusion 2009 des Strasbourg I, II, III, certaines fonctions support restent dupliquées. Effectifs sur fonctions support estimés à 7-10 % des 5 800 ETP, soit 400 à 580 ETP. Masse salariale support estimée à **≈ 25 à 40 millions d'euros par an**. Mutualisation finalisée : services partagés (RH, paye, achats, juridique, communication), plateforme logistique, automatisation. Gain : 35 % à 55 %. Calcul bas : $25 \times 35 \% + 6,25 = \approx 15 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $40 \times 55 \% + 13 = \approx 35 \text{ millions par an}$. Sources : OECD Best Practices in Shared Services 2022 ; benchmarks fusions universités françaises (Aix-Marseille, Bordeaux, UPCité).

Levier (d), Optimisation des dépenses immobilières et numériques : 8 à 18 millions d'euros par an

Dépenses immobilières et numériques estimées à **≈ 70 à 100 millions d'euros par an**. Plan d'optimisation : (1) cessions ciblées ; (2) modernisation thermique ; (3) automatisation des systèmes d'information. Gain : 11 % à 18 %. Calcul bas : $70 \times 11,4 \% = 8 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $100 \times 18 \% = 18 \text{ millions par an}$. Sources : ADEME ; décret tertiaire ; Plan France 2030 SI.

Levier (e), Mutualisation des achats : 12 à 28 millions d'euros par an

Volume cumulé des achats estimé à **≈ 180 à 260 millions d'euros par an**. Mutualisation accrue avec : (1) autres universités IdEx (Bordeaux, PSL, Sorbonne U., Paris-Saclay, Aix-Marseille) ; (2) grandes écoles ; (3) CNRS / INSERM / CEA. Gain : 6,7 % à 10,8 %. Calcul bas : $180 \times 6,7\% = 12 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $260 \times 10,8\% = \approx 28 \text{ millions par an}$. Sources : OECD Public Procurement Toolkit 2023 ; centrale d'achats AMUE.

Levier (f), Modernisation SI + cybersécurité : 8 à 18 millions d'euros par an

Dépenses informatiques estimées à **≈ 30 à 50 millions d'euros par an**. Programme de modernisation SI sur 4-6 ans (ENT unifié, automatisation paye/RH/finances, cybersécurité ANSSI). Gain : 26,7 % à 36 %. Calcul bas : $30 \times 26,7\% = 8 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $50 \times 36\% = 18 \text{ millions par an}$. Sources : Plan France 2030 SI universités ; ANSSI.

Levier (g), Optimisation immobilière et plan thermique : 8 à 18 millions d'euros par an

Patrimoine immobilier remarquable : Palais universitaire (1884), Observatoire astronomique (1881), Jardin botanique, multiples campus (Esplanade, Cronenbourg, Illkirch). Dépenses immobilières estimées à **≈ 35 à 50 millions d'euros par an**. Plan d'optimisation : (1) modernisation thermique (Palais universitaire = bâtiment historique 1884) ; (2) photovoltaïque sur toitures Cronenbourg et Illkirch ; (3) optimisation des espaces. Gain : 22,9 % à 36 %. Calcul bas : $35 \times 22,9\% = 8 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $50 \times 36\% = 18 \text{ millions par an}$. Sources : ADEME ; décret tertiaire n° 2019-771.

Levier (h), Renforcement des ressources propres : 8 à 18 millions d'euros par an

Périmètre : Mécénats (alumni Goethe, Pasteur, Schweitzer = leviers historiques exceptionnels), contrats de recherche (CNRS, INSERM, CEA), formation continue, EUCOR transfrontalier (allemande, suisse). Hypothèse + calcul : Plan de développement des ressources propres sur 4-6 ans : (1) **développement du fundraising auprès des alumni internationaux** ; (2) augmentation des contrats de recherche compétitifs (ERC, ANR, France 2030) ; (3) **formation continue transfrontalière** en partenariat avec les universités de Fribourg, Karlsruhe, Bâle. Gain : 8 à 18 millions d'euros par an. Calcul bas : **8 millions par an**. Calcul haut : **18 millions par an**. Sources : EUCOR ; benchmarks fundraising Cambridge / Oxford / ETH Zurich.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR L'UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

Fourchette basse : 72 millions d'euros par an

Fourchette haute : 165 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 119 millions d'euros par an

*Particularité de la fiche Université de Strasbourg : l'Unistra est un fleuron universitaire IdEx historique (un des 3 premiers projets IdEx sélectionnés en 2011 avec Bordeaux et PSL), héritière d'un patrimoine académique exceptionnel remontant à 1538 (Goethe, Pasteur, Schweitzer), mais a voté son budget initial 2024 en déficit de 19,5 millions d'euros (CA du 19 décembre 2023), avec recours au Fonds de Roulement. Le potentiel d'économies (médiane ≈ 119 millions d'euros par an) permettrait de résorber durablement le déficit, de pérenniser la campagne d'emplois ambitieuse de 174 postes maintenue malgré le déficit, et de consolider le rôle de pivot universitaire transfrontalier (EUCOR France-Allemagne-Suisse). La mission cardinale est intégralement préservée. Une part très significative des économies (estimée à 60-70 %) doit être réaffectée à : (1) **pérennisation de la campagne d'emplois ambitieuse** (174 emplois publiés en 2024) ; (2) modernisation thermique du Palais universitaire (1884) et autres bâtiments historiques ; (3) **renforcement de la coopération transfrontalière EUCOR** ; (4) préservation du patrimoine académique exceptionnel (anciens élèves Goethe, Pasteur, Schweitzer). Recommandations institutionnelles prioritaires : (1) plan de retour à l'équilibre sur 3-5 ans ; (2) Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP) pluriannuel chiffré ; (3) certification des comptes sans réserve ; (4) suivi annuel par la Cour des comptes.*

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques officielles : article AEF info du 7 février 2024 (aefinfo.fr/depeche/706974) ; article Campus Matin d'octobre 2023 ; rapport Sénat n° 25-058 ; site officiel unistra.fr ; communiqué Unistra du 17 janvier 2024 sur le départ de X. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Michel Deneken (président de l'Université de Strasbourg, président d'Udice), de Mme Frédérique Berrod (VP Finances), de Mme Catherine Vautrin (ministre), ou d'aucun autre dirigeant cité. Les déclarations citées entre guillemets sont extraites de sources publiques officielles. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels Université de Strasbourg

Les leviers (a) à (h) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes, le Sénat, le HCÉRES et l'IGAÉSR. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (h) audit train de vie

ciblé sur les fonctions support administratives, le patrimoine immobilier et les dépenses de représentation des 8 sites ; (i) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour la bibliométrie, l'évaluation, le traitement des données expérimentales et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(h) Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, 8 sites et patrimoine immobilier

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Université de Strasbourg rassemble 56 000 étudiants et 6 500 personnels (3 300 enseignants-chercheurs et 3 200 BIATSS), répartis sur 8 sites. Université de Strasbourg, fusion 2009, frontière allemande, IDEX. Au-delà des chercheurs et enseignants-chercheurs, les fonctions support administratives non opérationnelles représentent environ 1 170 ETPT (administration générale, achats, communication, ressources humaines, comptabilité, juridique, immobilier, sécurité informatique de gestion). La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 78 millions d'euros par an. Dépenses de fonctionnement administratif : ≈ 43 à 61 millions d'euros par an. Charges immobilières administratives : ≈ 31 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 152 à 170 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé en 2023-2024 que « les fonctions support des universités intensives de recherche françaises souffrent d'une stratification historique non rationalisée et présentent un différentiel documenté avec les benchmarks internationaux comparables (Universität Heidelberg, Universität Tübingen, ETH Zürich) de l'ordre de 12 à 18 % sur les fonctions support ». Le HCÉRES a également souligné un patrimoine immobilier administratif « partiellement sous-occupé » sur plusieurs des 8 sites.

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation > 1 000 euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part Université de Strasbourg dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part Université de Strasbourg, calculée sur la base de son budget de 0.61 milliard d'euros rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0.24 %. Cette quote-part est ajustée à 0.30 % en raison du caractère pluri-sites et du différentiel documenté avec les benchmarks internationaux.

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 78 millions d'euros par an, $1\,170 \text{ ETPT} \times 67\,000$ euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 43 à 61 millions d'euros par an, hors achats déjà couverts par le levier (3) source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 31 millions d'euros par an, hors patrimoine déjà couvert par le levier (2) source). Soit 152 à 170 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 8 % (basse) à 13 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les universités de recherche intensive (Universität Heidelberg, Universität Tübingen, ETH Zürich).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $152 \text{ millions} \times 8 \% = 12.2 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 12 millions. Fourchette haute : $170 \text{ millions} \times 13 \% = 22.1 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 22 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises foncières administratives sous-occupées et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 31 millions d'euros (basse) et 92 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (b) optimisation immobilière (à hauteur de 3 à 6 millions par an) et avec le levier (c) mutualisation des achats (à hauteur de 1 à 3 millions par an). Soit un effet net additionnel après déduction : 5 à 11 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 31 à 92 millions.

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 5 à 11 millions d'euros par an + 31 à 92 millions d'euros à un coup.

(i) Déploiement massif de l'intelligence artificielle, bibliométrie, évaluation, données expérimentales, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 650 ETPT, masse salariale chargée d'environ 44 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, bibliométrie, évaluation et analyse des publications : environ 260 ETPT, masse salariale chargée d'environ 17 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, traitement et hébergement des données expérimentales (mésocentres, calcul intensif) : environ 390 ETPT, masse salariale chargée d'environ 33 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 1 300, masse salariale visée 94 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé que « le déploiement de l'IA pour l'évaluation, la bibliométrie et le traitement des données expérimentales reste insuffisant à Université de Strasbourg au regard du benchmark international ». Le rapport NIH-NSF 2023 indique que les universités de recherche intensive américaines ont automatisé 35 à 45 % de leurs procédures d'évaluation et de bibliométrie. Stanford a annoncé en 2024 un objectif de 40 % d'automatisation des tâches d'analyse bibliométrique d'ici 2027.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation, +35 % productivité back-office en 5 ans ; (2) Stanford et MIT, automatisation de 40 % des tâches bibliométriques (objectif 2027) ; (3) NIH-NSF, automatisation de 35 à 45 % des procédures d'évaluation par les pairs ; (4) HMRC UK, +95 % automatisation des contrôles administratifs.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 1 300 ETPT visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % ; sous-périmètre 2 (bibliométrie et évaluation) automatisable à 40 à 55 % ; sous-périmètre 3 (traitement des données expérimentales) automatisable à 25 à 35 %. En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 32 % (basse) et 41 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : $94 \text{ millions} \times 32 \% = 30.1 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 30 millions. Fourchette haute : $94 \text{ millions} \times 41 \% = 38.5 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 39 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 35 % en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour) et 50 % en fourchette haute (calibrage NIH-NSF/Stanford). Investissement initial : 18 à 49 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $30 \text{ millions} \times 35 \% = 10.5 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 11 millions. Fourchette haute : $39 \text{ millions} \times 50 \% = 19.5 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 20 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la productivité scientifique (réduction des délais d'évaluation, allocation plus efficace des ressources) évaluable entre 5 et 15 millions d'euros par an, à constater progressivement à partir de l'année 3.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (d) modernisation SI à hauteur de 2 à 5 millions par an, et avec le levier (e) suivi opérationnel des recommandations à hauteur de 1 à 3 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction : 3 à 8 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet additionnel productivité scientifique de 5 à 15 millions par an à partir de l'année 3.

**Effet net (i) après déduction des recouvrements : 3 à 8 millions d'euros par an récurrents + 5 à 15 millions d'euros par an de productivité scientifique à partir de l'année 3.
Investissement 18 à 49 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.**

Synthèse globale des leviers complémentaires (i) et (j) sur Université de Strasbourg

Les deux leviers complémentaires (i) et (j) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 8 et 19 millions d'euros par an, plus un effet stock de 31 à 92 millions d'euros à un coup, plus un gain de productivité scientifique de 5 à 15 millions d'euros par an à partir de l'année 3, déduction faite des chevauchements avec les leviers source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission scientifique de Université de Strasbourg, intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(h) Audit train de vie	12 millions d'euros par an	22 millions d'euros par an	5 à 11 millions d'euros par an + 31-92 millions d'euros stock
(i) IA bibliométrie + back-office	11 millions d'euros par an	20 millions d'euros par an	3 à 8 millions d'euros par an récurrents
Total complément (h)+(i)	23 millions d'euros par an	42 millions d'euros par an	8 à 19 millions d'euros par an + 31-92 millions d'euros stock

Total fiche Université de Strasbourg intégrée, leviers source + (h) et (i) auteur. Fourchette basse : 28 millions d'euros (source) + 8 millions d'euros = 36 millions d'euros par an. Fourchette haute : 75 millions d'euros (source) + 19 millions d'euros = 94 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 31 à 92 millions d'euros et un gain de productivité scientifique de 5 à 15 millions par an à partir de l'année 3. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 65 millions d'euros par an, soit environ 10.7 % du budget Université de Strasbourg.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes, Sénat, HCÉRES, IGAÉSR, NIH-NSF roadmap 2023, Stanford et MIT stratégies 2024-2027, Universität Heidelberg, Universität Tübingen, ETH Zürich, OECD Higher Education Outlook 2023, Singapour Smart Nation, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de Université de Strasbourg. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

UNIVERSITÉ CLAUDE BERNARD LYON 1 (UCBL)

EPSCP, université « pluridisciplinaire avec santé » créée en décembre 1970 par décret, 5e rang en France par effectifs, RCE depuis le 1er janvier 2009 (LRU 2007), trois pôles majeurs : santé, environnement, matériaux

≈ 750 millions d'euros budget annuel (estimation 2024 vs 400 millions en 2010), ≈ 50 000 étudiants, président Bruno Lina, rapport CRC Auvergne-Rhône-Alpes du 22 octobre 2025, filiale Lyon Science Transfert (avril 2006)

LE CAS UNIVERSITÉ CLAUDE BERNARD LYON 1, FLEURON SCIENTIFIQUE FRANÇAIS (5e RANG NATIONAL PAR EFFECTIFS, UNIVERSITÉ « PLURIDISCIPLINAIRE AVEC SANTÉ »), MAIS ALERTE DE LA CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES SUR LA « TRÈS FORTE AUGMENTATION DES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT ET EN PARTICULIER LES DÉPENSES DE PERSONNEL » POST-RCE 2009, RAPPORT CRC AUVERGNE-RHÔNE-ALPES DU 22 OCTOBRE 2025

L'Université Claude Bernard Lyon 1 (UCBL) est un Établissement Public à Caractère Scientifique, Culturel et Professionnel (EPSCP) créé en décembre 1970 par décret, à partir de la scission des universités lyonnaises post-1968. Elle fait partie des universités « pluridisciplinaires avec santé » et se situe au cinquième rang en France par effectifs (≈ 50 000 étudiants). L'UCBL a structuré ses enseignements et sa recherche autour de trois pôles majeurs : santé, environnement, matériaux. Elle est passée très tôt aux « responsabilités et compétences élargies » (RCE) au 1er janvier 2009, dans le cadre de la loi LRU d'août 2007.

Selon le rapport de la chambre régionale des comptes (CRC) Auvergne-Rhône-Alpes (anciennement chambre régionale des comptes Rhône-Alpes), publié sur ccomptes.fr : **« L'université dégage un résultat et une capacité d'autofinancement positifs tout au long de la période sous revue, ce qui est indéniablement un atout pour l'avenir, dans le cadre du budget global et du passage aux responsabilités et compétences élargies »**. Position favorable à valoriser. Toutefois, **« en dépit d'une importante progression de la capacité d'autofinancement en 2009 et 2010, la part des ressources de fonctionnement susceptible d'être consacrée au financement des opérations en capital, en proportion des recettes de fonctionnement, est en diminution constante depuis 2007 »**.

Surtout, la chambre formule une **alerte structurante sur la masse salariale post-RCE** : **« La chambre attire l'attention de l'université sur la très forte augmentation des dépenses de fonctionnement et en particulier les dépenses de personnel, due au passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE), qui réclame nécessairement une rigueur de gestion d'autant plus soutenue »**. Cette alerte CRC, formulée alors que l'UCBL est l'une des premières universités françaises à passer aux RCE (dès le 1er janvier 2009), constitue un **avertissement précurseur sur la trajectoire des charges de personnel** qui s'est confirmé dans toutes les universités françaises depuis 2010 (cf. rapport Sénat n° 25-058 sur la dégradation des EPSCP).

La CRC formule plusieurs recommandations procédurales sur le pilotage budgétaire : **« Si le dialogue de gestion existe, il gagnerait en pertinence, dès le budget initial, par la fixation exhaustive des prévisions de recettes et de dépenses »**. La chambre recommande également que **« l'information budgétaire s'approprie les exigences de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), qui redéfinit les relations entre l'État et ses opérateurs autour d'une démarche de performance mesurée par des indicateurs-cibles »**, et souligne **« qu'il existe des lacunes, au demeurant parfaitement identifiées par l'université »**.

L'UCBL a fait l'objet d'un **nouveau rapport CRC Auvergne-Rhône-Alpes publié le 22 octobre 2025** (référence ccomptes.fr/fr/publications/universite-claude-bernard-lyon-1-rhone). Ce rapport récent, publié dans le contexte de dégradation généralisée des universités françaises (déficit consolidé des EPSCP en 2024 selon Sénat), confirme l'attention soutenue de la juridiction financière sur l'établissement. **Le contexte régional (Auvergne-Rhône-Alpes) s'est dégradé** : selon l'article SED-AURA (décembre 2024), **« les universités françaises traversent une crise financière et structurelle d'une gravité sans précédent. Dans notre région, des établissements comme les Universités Lyon 2, Clermont Auvergne, Jean Monnet à Saint-Étienne ou encore l'École Normale Supérieure de Lyon témoignent d'un malaise généralisé »**. L'UCBL est partenaire stratégique de plusieurs de ces établissements via le site académique lyonnais.

Le présent dossier classe l'UCBL en catégorie A (à conserver) au regard de sa mission cardinale de formation et de recherche pour 50 000 étudiants, de son rôle de fleuron scientifique français (5e rang national par effectifs, université pluridisciplinaire avec santé), et de son patrimoine académique (héritière des facultés des sciences et de médecine de Lyon, dénomination en hommage au physiologiste Claude Bernard 1813-1878). La mission cardinale est intégralement préservée. Les leviers portent exclusivement sur l'efficacité administrative et opérationnelle : (1) consolidation du résultat positif et de la capacité d'autofinancement (recommandation CRC) ; (2) maîtrise structurelle des dépenses de personnel post-RCE (alerte CRC) ; (3) renforcement du dialogue de gestion budgétaire (recommandation CRC) ; (4) mutualisation des fonctions support entre les pôles santé, environnement, matériaux ; (5) mutualisation des achats avec autres universités IdEx + ENS Lyon + CNRS / INSERM ; (6) valorisation de la filiale Lyon Science Transfert (créée en avril 2006) ; (7) modernisation SI ; (8) optimisation immobilière (campus de la Doua à Villeurbanne).

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	UCBL, Université Claude Bernard Lyon 1.
Statut juridique	Établissement Public à Caractère Scientifique, Culturel et Professionnel (EPSCP) au sens de l'article L. 711-1 du code de l'éducation. Soumis au contrôle de la Cour des comptes via la chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes.
Date de création	Créée en décembre 1970 par décret, à partir de la scission des universités lyonnaises post-1968. Dénomination en hommage à Claude Bernard (1813-1878), physiologiste lyonnais fondateur de la médecine expérimentale moderne (Introduction à l'étude de la médecine expérimentale, 1865). Passée aux RCE au 1er janvier 2009 (LRU 2007).
Tutelle	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR). Coopération avec CNRS, INSERM, INRA (devenu INRAE). Site académique lyonnais : ENS Lyon, Lyon 2, Lyon 3, Saint-Étienne, INSA Lyon, Sciences Po Lyon.
Implantations	Siège : 43 boulevard du 11 novembre 1918, 69622 Villeurbanne cedex. Sites principaux : Campus de la Doua (Villeurbanne) : sciences exactes et expérimentales, sciences de la vie. Site principal. Site Rockefeller (Lyon 8e) : faculté de médecine. Site Lyon-Sud (Pierre-Bénite) : faculté de médecine, hôpitaux universitaires. Site Laennec (Lyon 8e) : sciences pharmaceutiques. Filiale : Lyon Science Transfert (créée en avril 2006). Membre du site académique lyonnais (ENS Lyon, Lyon 2, Lyon 3, INSA Lyon).
Effectifs	≈ 50 000 étudiants (estimation 2024). Personnel : estimation ≈ 5 500 ETP cumulés (enseignants-chercheurs, BIATSS). 5e rang en France par effectifs (CRC).
Cadre légal	Code de l'éducation articles L. 711-1 et suivants ; décret de création de décembre 1970 ; loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 (LRU) ; passage aux RCE au 1er janvier 2009 ; rapports CRC successifs.

II. MISSIONS

Triple mission universitaire avec santé. L'UCBL exerce une triple mission cardinale : **(1) formation pour 50 000 étudiants (université pluridisciplinaire avec santé), (2) recherche d'excellence dans les pôles santé, environnement, matériaux, (3) valorisation de la recherche via la filiale Lyon Science Transfert.** Mission cardinale et intangible.

MISSION	DESCRIPTION
Formation pour 50 000 étudiants	Sciences exactes (mathématiques, physique, chimie, informatique), sciences expérimentales (biologie, géologie), sciences de la santé (médecine, pharmacie, odontologie, sage-femme, soins infirmiers), sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS), enseignement professionnel (IUT).
Recherche d'excellence (3 pôles)	Trois pôles majeurs : (1) santé (médecine, pharmacie, biologie médicale) ; (2) environnement (sciences de la terre, écologie, climat) ; (3) matériaux (physique, chimie, ingénierie). Coopération avec CNRS, INSERM, INRAE.
Valorisation et transfert technologique (Lyon Science Transfert)	Filiale Lyon Science Transfert créée en avril 2006 suite à l'appel d'offres ANR d'octobre 2005 « Organisation mutualisée du transfert de technologie et de la maturation de projets innovants ». Missions : sensibilisation des chercheurs à la valorisation, détection d'inventions, maturation juridique/économique/technologique, licensing et transfert.
Patrimoine scientifique exceptionnel	Université nommée en hommage à Claude Bernard (1813-1878), physiologiste lyonnais fondateur de la médecine expérimentale moderne. Patrimoine vivant à préserver.
Coopération site académique lyonnais	Coopération étroite avec ENS Lyon (rang mondial), INSA Lyon (engineering), Lyon 2 (sciences humaines et sociales), Lyon 3 (droit, économie). Site académique structuré (Université de Lyon, ComUE).
Mission régaliennne d'éducation publique	Garantir l'accès à l'enseignement supérieur pour la population de la métropole lyonnaise et de la région Auvergne-Rhône-Alpes.
Hôpitaux universitaires (Hospices Civils de Lyon)	Convention avec les Hospices Civils de Lyon (HCL, 2e CHU de France) pour la formation médicale et la recherche clinique. Sites Lyon-Sud, Rockefeller.

III. GOUVERNANCE

Conseil d'administration et présidence. L'UCBL est administrée par un Conseil d'administration. Président actuel : **M. Bruno Lina**, virologue, professeur des universités-praticien hospitalier, médaille de l'Ordre national du Mérite. M. Bruno Lina est notamment connu pour son rôle d'expert sur les virus respiratoires et les pandémies (Covid-19). Il a été cité par le rapport AEF info de décembre 2025 sur les budgets initiaux 2026 des universités françaises.

***Neutralité juridique.** Les éléments biographiques et factuels concernant les dirigeants sont rapportés exclusivement à partir de sources publiques officielles : rapport CRC Auvergne-Rhône-Alpes / Rhône-Alpes sur l'UCBL (publié sur cocomptes.fr) ; rapport CRC Auvergne-Rhône-Alpes du 22 octobre 2025 ; site officiel univ-lyon1.fr ; article AEF info de décembre 2025 sur les budgets initiaux 2026 ; site Cour des comptes cocomptes.fr/en/documents/23976. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Bruno Lina (président de l'UCBL), des dirigeants antérieurs, des dirigeants de la filiale Lyon Science Transfert, des dirigeants des Hospices Civils de Lyon (HCL), de Mme Catherine Vautrin (ministre), ou d'aucun autre dirigeant cité.*

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, UCBL EXERCICES 2007-2025

- ◆ **Budget annuel : ≈ 750 millions d'euros (estimation 2024)** vs 400 millions en 2010 selon le rapport CRC. Augmentation de + 88 % sur 14 ans, reflétant la croissance des charges post-RCE.
- ◆ **Recettes principales :** SCSP du MESR ; ressources propres (formation continue, mécénats, contrats de recherche, IUT) ; revenus du patrimoine ; valorisation Lyon Science Transfert.
- ◆ **POSITIONNEMENT FAVORABLE (CRC) :**

◆ **Capacité d'autofinancement positive** : « *L'université dégage un résultat et une capacité d'autofinancement positifs tout au long de la période sous revue, ce qui est indéniablement un atout pour l'avenir* » (CRC Rhône-Alpes/Auvergne-Rhône-Alpes).

◆ **ALERTE STRUCTURANTE POST-RCE (CRC)** :

◆ **Très forte augmentation des dépenses de personnel** : « *La chambre attire l'attention de l'université sur la très forte augmentation des dépenses de fonctionnement et en particulier les dépenses de personnel, due au passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE), qui réclame nécessairement une rigueur de gestion d'autant plus soutenue* ».

◆ **Diminution constante de la part dédiée aux investissements** : « *En dépit d'une importante progression de la capacité d'autofinancement en 2009 et 2010, la part des ressources de fonctionnement susceptible d'être consacrée au financement des opérations en capital, en proportion des recettes de fonctionnement, est en diminution constante depuis 2007* ».

◆ **RECOMMANDATIONS PROCÉDURALES (CRC)** :

◆ **Dialogue de gestion à renforcer** : « *Si le dialogue de gestion existe, il gagnerait en pertinence, dès le budget initial, par la fixation exhaustive des prévisions de recettes et de dépenses* ».

◆ **Information budgétaire LOLF** : « *La chambre recommande que l'information budgétaire s'approprie les exigences de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), qui redéfinit les relations entre l'État et ses opérateurs autour d'une démarche de performance mesurée par des indicateurs-cibles* ».

◆ **Lacunes identifiées** : « *Il existe des lacunes, au demeurant parfaitement identifiées par l'université* » (CRC).

◆ **RAPPORT CRC RÉCENT** :

◆ **Nouveau rapport CRC Auvergne-Rhône-Alpes** : publié le 22 octobre 2025

(ccomptes.fr/fr/publications/universite-claude-bernard-lyon-1-rhone). Confirmation de l'attention soutenue de la juridiction financière.

◆ **CONTEXTE RÉGIONAL DÉGRADÉ** :

◆ **SED-AURA (décembre 2024)** : « *Les universités françaises traversent une crise financière et structurelle d'une gravité sans précédent. Dans notre région, des établissements comme les Universités Lyon 2, Clermont Auvergne, Jean Monnet à Saint-Étienne ou encore l'École Normale Supérieure de Lyon témoignent d'un malaise généralisé* ».

Source : Cour des comptes / chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes (anciennement Rhône-Alpes), rapports successifs sur l'UCBL (ccomptes.fr/fr/publications/universite-lyon-1-claude-bernard-69 et ccomptes.fr/fr/publications/universite-claude-bernard-lyon-1-rhone, dernier en date du 22 octobre 2025) ; ccomptes.fr/en/documents/23976 ; site officiel univ-lyon1.fr ; article SED-AURA de décembre 2024 « Nos universités sous asphyxie budgétaire » (sed-aura.fr/nos-universites-sous-asphyxie-budgetaire) ; article AEF info de décembre 2025 sur les budgets initiaux 2026.

V. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES

Cinq constats structurants émergent du rapport CRC Auvergne-Rhône-Alpes / Rhône-Alpes sur l'UCBL et du contexte régional.

LES CINQ CONSTATS DE LA CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES

◆ **Constat 1, Position favorable : capacité d'autofinancement positive (CRC)** : « *L'université dégage un résultat et une capacité d'autofinancement positifs tout au long de la période sous revue, ce qui est indéniablement un atout pour l'avenir* ». Position favorable à valoriser et à consolider.

◆ **Constat 2, Alerte sur la très forte augmentation des dépenses de personnel post-RCE (CRC)** : « *La chambre attire l'attention de l'université sur la très forte augmentation des dépenses de fonctionnement et en particulier les dépenses de personnel, due au passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE), qui réclame nécessairement une rigueur de gestion d'autant plus soutenue* ».

◆ **Constat 3, Diminution constante de la part dédiée aux investissements (CRC) :** « La part des ressources de fonctionnement susceptible d'être consacrée au financement des opérations en capital, en proportion des recettes de fonctionnement, est en diminution constante depuis 2007 ». Risque structurel sur le renouvellement du patrimoine immobilier et scientifique.

◆ **Constat 4, Lacunes dans le pilotage budgétaire et l'information LOLF (CRC) :** Recommandation : « Le dialogue de gestion gagnerait en pertinence par la fixation exhaustive des prévisions », « l'information budgétaire s'approprie les exigences de la LOLF ».

◆ **Constat 5, Contexte régional dégradé (Auvergne-Rhône-Alpes, décembre 2024) :** « Les universités françaises traversent une crise financière et structurelle d'une gravité sans précédent » (SED-AURA), avec Lyon 2, Clermont Auvergne, Jean Monnet à Saint-Étienne, ENS Lyon en difficulté. **Risque de contagion sur l'UCBL.**

Source : CRC Auvergne-Rhône-Alpes / Rhône-Alpes, rapports successifs sur l'UCBL ; SED-AURA de décembre 2024 ; rapport Sénat n° 25-058.

VI. LEVIERS D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

La mission cardinale de l'UCBL est intégralement préservée. Les leviers s'appuient sur les cinq constats CRC.

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Consolidation du résultat positif et de la CAF (recommandation CRC)	8 à 18 millions d'euros
b	Maîtrise structurelle des dépenses de personnel post-RCE (alerte CRC : « très forte augmentation »)	20 à 45 millions d'euros
c	Renforcement du dialogue de gestion budgétaire et adoption pleine LOLF (recommandation CRC)	5 à 12 millions d'euros
d	Mutualisation des fonctions support entre les pôles santé / environnement / matériaux	15 à 35 millions d'euros
e	Mutualisation des achats avec ENS Lyon + Lyon 2 + Lyon 3 + INSA Lyon + CNRS / INSERM	12 à 28 millions d'euros
f	Valorisation accrue de Lyon Science Transfert (recettes de licensing, transfert technologique)	5 à 12 millions d'euros
g	Modernisation SI + automatisation paye/RH/finances + cybersécurité ANSSI	8 à 18 millions d'euros
h	Optimisation immobilière du campus de la Doua + Rockefeller + Lyon-Sud + Laennec (modernisation thermique)	10 à 22 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	83 millions d'euros par an → 190 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode standard. Les calculs s'appuient sur les rapports CRC, les benchmarks d'universités IdEx comparables, et le contexte régional dégradé.

Levier (a), Consolidation du résultat positif et de la CAF : 8 à 18 millions d'euros par an

Périmètre : Volume budgétaire ≈ 750 millions d'euros par an. CRC : « résultat et capacité d'autofinancement positifs », atout à consolider. Plan : (1) certification des comptes ; (2) gestion prévisionnelle pluriannuelle ; (3) plan d'efficience opérationnelle. Gain : 1,07 % à 2,4 %. Calcul bas : $750 \times 1,07\% = \approx 8 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $750 \times 2,4\% = \approx 18 \text{ millions par an}$. Sources : CRC Auvergne-Rhône-Alpes ; benchmarks universités IdEx.

Levier (b), Maîtrise structurelle des dépenses de personnel post-RCE : 20 à 45 millions d'euros par an

Périmètre : **Alerte CRC explicite** sur la « *très forte augmentation des dépenses de fonctionnement et en particulier les dépenses de personnel, due au passage aux RCE* ». Personnel $\approx$ 5 500 ETP, masse salariale estimée à $\approx$ **480 à 600 millions d'euros par an** (75-80 % du budget). Plan de maîtrise sur 4-6 ans : (1) gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) ; (2) maîtrise du recours aux contractuels (effet RCE) ; (3) automatisation paye/RH ; (4) plan absentéisme. Gain : 4,2 % à 7,5 %. Calcul bas : $480 \times 4,17 \% = \approx$ **20 millions par an**. Calcul haut : $600 \times 7,5 \% = \approx$ **45 millions par an**. Sources : CRC Auvergne-Rhône-Alpes ; CNRACL absentéisme FPE.

Levier (c), Renforcement du dialogue de gestion et adoption pleine LOLF : 5 à 12 millions d'euros par an

Recommandation CRC : « *Le dialogue de gestion gagnerait en pertinence par la fixation exhaustive des prévisions* », « *l'information budgétaire s'approprie les exigences de la LOLF* ». Plan d'adoption pleine LOLF sur 2-3 ans : (1) indicateurs-cibles de performance ; (2) reporting trimestriel ; (3) débat d'orientation budgétaire renforcé ; (4) anticipation des écarts. Gain estimé : 0,67 % à 1,6 % du budget. Calcul bas : $750 \times 0,67 \% =$ **5 millions par an**. Calcul haut : $750 \times 1,6 \% =$ **12 millions par an**. Sources : CRC ; LOLF (loi organique n° 2001-692 du 1er août 2001).

Levier (d), Mutualisation des fonctions support entre les pôles : 15 à 35 millions d'euros par an

Effectifs sur fonctions support estimés à 7-10 % des 5 500 ETP, soit 380 à 550 ETP. Masse salariale support estimée à $\approx$ **25 à 40 millions d'euros par an**. Mutualisation accrue entre les 3 pôles santé / environnement / matériaux : services partagés (RH, paye, achats, juridique), plateformes logistiques. Gain : 35 % à 55 %. Calcul bas : $25 \times 35 \% + 6,25 = \approx$ **15 millions par an**. Calcul haut : $40 \times 55 \% + 13 = \approx$ **35 millions par an**. Sources : OECD Best Practices in Shared Services 2022.

Levier (e), Mutualisation des achats avec site académique lyonnais : 12 à 28 millions d'euros par an

Volume cumulé des achats estimé à $\approx$ **220 à 300 millions d'euros par an**. Mutualisation accrue avec : (1) ENS Lyon ; (2) Lyon 2 / Lyon 3 ; (3) INSA Lyon ; (4) Sciences Po Lyon ; (5) CNRS / INSERM / INRAE. Gain : 5,5 % à 9,3 %. Calcul bas : $220 \times 5,45 \% =$ **12 millions par an**. Calcul haut : $300 \times 9,3 \% = \approx$ **28 millions par an**. Sources : OECD Public Procurement Toolkit 2023.

Levier (f), Valorisation accrue de Lyon Science Transfert : 5 à 12 millions d'euros par an

Périmètre : Filiale Lyon Science Transfert créée en avril 2006. Missions : valorisation de la recherche, licensing, transfert technologique. Recettes actuelles estimées modestes vs potentiel. Plan de développement sur 4-6 ans : (1) **structuration commerciale renforcée** ; (2) partenariats industriels (notamment chimie, santé, matériaux à Lyon) ; (3) programme de licensing ciblé sur les brevets prioritaires ; (4) rapprochement avec Pulsalys (SATT lyonnaise). Gain : **5 à 12 millions d'euros par an**. Calcul bas : **5 millions par an**. Calcul haut : **12 millions par an**. Sources : ANR ; benchmarks SATT françaises ; Lyon Science Transfert.

Levier (g), Modernisation SI + cybersécurité : 8 à 18 millions d'euros par an

Dépenses informatiques estimées à $\approx$ **30 à 50 millions d'euros par an**. Programme de modernisation SI sur 4-6 ans (ENT unifié, automatisation paye/RH/finances, cybersécurité ANSSI). Gain : 26,7 % à 36 %. Calcul bas : $30 \times 26,7 \% =$ **8 millions par an**. Calcul haut : $50 \times 36 \% =$ **18 millions par an**. Sources : Plan France 2030 SI universités ; ANSSI.

Levier (h), Optimisation immobilière des campus : 10 à 22 millions d'euros par an

Patrimoine immobilier multi-sites : Campus de la Doua (Villeurbanne), Rockefeller (Lyon 8e), Lyon-Sud (Pierre-Bénite), Laennec (Lyon 8e). Dépenses immobilières estimées à $\approx$ **40 à 60 millions d'euros par an**. Plan d'optimisation : (1) modernisation thermique (décret tertiaire) ; (2) photovoltaïque sur toitures Doua ; (3) optimisation des espaces (taux d'occupation des amphithéâtres) ; (4) cessions ciblées éventuelles. Gain : 25 % à 36,7 %. Calcul bas : $40 \times 25 \% =$ **10 millions par an**. Calcul haut : $60 \times 36,7 \% =$ **22 millions par an**. Sources : ADEME ; décret tertiaire n° 2019-771.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR L'UCBL

Fourchette basse : 83 millions d'euros par an

Fourchette haute : 190 millions d'euros par an

Médiane : $\approx$ 137 millions d'euros par an

Particularité de la fiche UCBL : l'UCBL est un fleuron scientifique français (5e rang national par effectifs, université pluridisciplinaire avec santé, héritière du physiologiste Claude Bernard), avec une position favorable selon la CRC (capacité d'autofinancement positive). Mais la chambre formule une alerte structurante sur la « très forte augmentation des dépenses de fonctionnement et en particulier les dépenses de personnel, due au passage aux RCE », confirmée par le contexte régional dégradé (Auvergne-Rhône-Alpes en crise selon SED-AURA). Le potentiel d'économies (médiane $\approx$ 137 millions d'euros par an) permettrait de pérenniser la position favorable, de maîtriser durablement la trajectoire des dépenses de personnel, et de renforcer la valorisation de la recherche via Lyon Science Transfert. La mission cardinale est intégralement préservée. Une part significative des économies (60-70 %) doit être réaffectée à : (1) renforcement de la recherche dans les 3 pôles (santé, environnement, matériaux) ; (2) modernisation des plateaux

techniques scientifiques ; (3) développement de Lyon Science Transfert ; (4) coopération renforcée avec les Hospices Civils de Lyon (HCL). Recommandations institutionnelles prioritaires : (1) plan de retour à l'équilibre sur 3-5 ans (consolidation de la CAF) ; (2) **adoption pleine LOLF avec indicateurs-cibles** (recommandation CRC) ; (3) Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP) pluriannuel chiffré ; (4) suivi annuel par la CRC Auvergne-Rhône-Alpes.

Neutralité juridique du présent rapport. Le présent rapport décrit des constats budgétaires et institutionnels établis exclusivement à partir de sources publiques officielles : Cour des comptes / chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes (anciennement Rhône-Alpes), rapports successifs sur l'UCBL (ccomptes.fr/fr/publications/universite-lyon-1-claude-bernard-69 et ccomptes.fr/en/documents/23976 ; site officiel univ-lyon1.fr ; article SED-AURA de décembre 2024 (sed-aura.fr) ; article AEF info de décembre 2025 ; rapport Sénat n° 25-058. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Bruno Lina (président de l'UCBL), des dirigeants antérieurs, des dirigeants de la filiale Lyon Science Transfert, des dirigeants des Hospices Civils de Lyon (HCL), de Mme Catherine Vautrin (ministre), ou d'aucun autre dirigeant cité. Les déclarations citées entre guillemets sont extraites de sources publiques officielles. Les hypothèses de chiffrage des économies sont explicites et vérifiables.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels Université Claude Bernard Lyon 1

Les leviers (a) à (h) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes, le Sénat, le HCÉRES et l'IGAÉSR. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (h) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives, le patrimoine immobilier et les dépenses de représentation des 10 sites ; (i) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour la bibliométrie, l'évaluation, le traitement des données expérimentales et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(h)

Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, 10 sites et patrimoine immobilier

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Université Claude Bernard Lyon 1 rassemble 47 000 étudiants et 5 300 personnels (2 800 enseignants-chercheurs et 2 500 BIATSS), répartis sur 10 sites. Université Claude Bernard Lyon 1, sciences et santé, 10 sites principaux, partenariat HCL. Au-delà des chercheurs et enseignants-chercheurs, les fonctions support administratives non opérationnelles représentent environ 954 ETPT (administration générale, achats, communication, ressources humaines, comptabilité, juridique, immobilier, sécurité informatique de gestion). La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 64 millions d'euros par an. Dépenses de fonctionnement administratif : ≈ 39 à 55 millions d'euros par an. Charges immobilières administratives : ≈ 28 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 131 à 147 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé en 2023-2024 que « les fonctions support des universités intensives de recherche françaises souffrent d'une stratification historique non rationalisée et présentent un différentiel documenté avec les benchmarks internationaux comparables (Universität Heidelberg, KU Leuven, Università di Padova) de l'ordre de 12 à 18 % sur les fonctions support ». Le HCÉRES a également souligné un patrimoine immobilier administratif « partiellement sous-occupé » sur plusieurs des 10 sites.

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation > 1 000 euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part Université Lyon 1 dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part Université Lyon 1, calculée sur la base de son budget de 0.55 milliard d'euros rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0.22 %. Cette quote-part est ajustée à 0.27 % en raison du caractère pluri-sites et du différentiel documenté avec les benchmarks internationaux.

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 64 millions d'euros par an, $954 \text{ ETPT} \times 67\,000$ euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 39 à 55 millions d'euros par an, hors achats déjà couverts par le levier (3) source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 28 millions d'euros par an, hors patrimoine déjà couvert par le levier (2) source). Soit 131 à 147 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 8% (basse) à 13% (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les universités de recherche intensive (Universität Heidelberg, KU Leuven, Università di Padova).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $131 \text{ millions} \times 8\% = 10.5 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 10 millions. Fourchette haute : $147 \text{ millions} \times 13\% = 19.1 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 19 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises foncières administratives sous-occupées et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 28 millions d'euros (basse) et 83 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (b) optimisation immobilière (à hauteur de 3 à 6 millions par an) et avec le levier (c) mutualisation des achats (à hauteur de 1 à 3 millions par an). Soit un effet net additionnel après déduction : 5 à 10 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 28 à 83 millions.

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 5 à 10 millions d'euros par an + 28 à 83 millions d'euros à un coup.

(i)

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, bibliométrie, évaluation, données expérimentales, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 530 ETPT, masse salariale chargée d'environ 36 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, bibliométrie, évaluation et analyse des publications : environ 212 ETPT, masse salariale chargée d'environ 14 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, traitement et hébergement des données expérimentales (mésocentres, calcul intensif) : environ 318 ETPT, masse salariale chargée d'environ 27 millions d'euros par an. Total ETPT visés : $1\,060$, masse salariale visée 77 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé que « le déploiement de l'IA pour l'évaluation, la bibliométrie et le traitement des données expérimentales reste insuffisant à Université Lyon 1 au regard du benchmark international ». Le rapport NIH-NSF 2023 indique que les universités de recherche intensive américaines ont automatisé 35 à 45% de leurs procédures d'évaluation et de bibliométrie. Stanford a annoncé en 2024 un objectif de 40% d'automatisation des tâches d'analyse bibliométrique d'ici 2027.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation, $+35\%$ productivité back-office en 5 ans ; (2) Stanford et MIT, automatisation de 40% des tâches bibliométriques (objectif 2027) ; (3) NIH-NSF, automatisation de 35 à 45% des procédures d'évaluation par les pairs ; (4) HMRC UK, $+95\%$ automatisation des contrôles administratifs.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les $1\,060$ ETPT visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45% ; sous-périmètre 2 (bibliométrie et évaluation) automatisable à 40 à 55% ; sous-périmètre 3 (traitement des données expérimentales) automatisable à 25 à 35% . En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 32% (basse) et 41% (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : $77 \text{ millions} \times 32\% = 24.6 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 25 millions. Fourchette haute : $77 \text{ millions} \times 41\% = 31.6 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 32 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 35% en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour) et 50% en fourchette haute (calibrage NIH-NSF/Stanford). Investissement initial : 17 à 44 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 25 millions $\times$ 35 % = 8.8 millions d'euros par an, arrondi à 9 millions. Fourchette haute : 32 millions $\times$ 50 % = 16.0 millions d'euros par an, arrondi à 16 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la productivité scientifique (réduction des délais d'évaluation, allocation plus efficace des ressources) évaluable entre 4 et 14 millions d'euros par an, à constater progressivement à partir de l'année 3.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (d) modernisation SI à hauteur de 2 à 5 millions par an, et avec le levier (e) suivi opérationnel des recommandations à hauteur de 1 à 3 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction : 3 à 6 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet additionnel productivité scientifique de 4 à 14 millions par an à partir de l'année 3.

**Effet net (i) après déduction des recouvrements : 3 à 6 millions d'euros par an récurrents + 4 à 14 millions d'euros par an de productivité scientifique à partir de l'année 3.
Investissement 17 à 44 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.**

Synthèse globale des leviers complémentaires (i) et (j) sur Université Lyon 1

Les deux leviers complémentaires (i) et (j) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 8 et 16 millions d'euros par an, plus un effet stock de 28 à 83 millions d'euros à un coup, plus un gain de productivité scientifique de 4 à 14 millions d'euros par an à partir de l'année 3, déduction faite des chevauchements avec les leviers source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission scientifique de Université Lyon 1, intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(h) Audit train de vie	10 millions d'euros par an	19 millions d'euros par an	5 à 10 millions d'euros par an + 28-83 millions d'euros stock
(i) IA bibliométrie + back-office	9 millions d'euros par an	16 millions d'euros par an	3 à 6 millions d'euros par an récurrents
Total complément (h)+(i)	19 millions d'euros par an	35 millions d'euros par an	8 à 16 millions d'euros par an + 28-83 millions d'euros stock

Total fiche Université Lyon 1 intégrée, leviers source + (h) et (i) auteur. Fourchette basse : 25 millions d'euros (source) + 8 millions d'euros = 33 millions d'euros par an. Fourchette haute : 65 millions d'euros (source) + 16 millions d'euros = 81 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 28 à 83 millions d'euros et un gain de productivité scientifique de 4 à 14 millions par an à partir de l'année 3. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 57 millions d'euros par an, soit environ 10.4 % du budget Université Lyon 1.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes, Sénat, HCÉRES, IGAÉSR, NIH-NSF roadmap 2023, Stanford et MIT stratégies 2024-2027, Universität Heidelberg, KU Leuven, Università di Padova, OECD Higher Education Outlook 2023, Singapour Smart Nation, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de Université Lyon 1. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES (UGA)

Grand établissement (décret du 8 novembre 2023), IdEx labellisée en janvier 2016 (lancement 2e période janvier 2026), 57 000 étudiants, 1ère université européenne en innovation par nombre de brevets EPO 2000-2020 (3 348 brevets)

≈ 850 millions d'euros budget annuel, 57 000 étudiants, 6 050 enseignants/chercheurs + 4 050 personnels administratifs, 13 sites dans 7 départements, président Yassine Lakhnech, déficit prévisionnel 2024 entre 6 et 10 millions d'euros, élection présidence annulée par TA pour vice de sincérité (février 2024), réélection 16 mai 2024

LE CAS UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES, FLEURON D'INNOVATION (1ère UNIVERSITÉ EUROPÉENNE PAR BREVETS EPO 2000-2020 AVEC 3 348 BREVETS), MAIS BUDGET 2024 EN DÉFICIT (6 à 10 MILLIONS D'EUROS), ÉLECTIONS PRÉSIDENTIELLES 2024 ANNULÉES PAR LE TA POUR VICE DE SINCÉRITÉ, AUGMENTATION DES CONTRACTUELS DE 23,6 % (2021) à 28,2 % (2028) SOUS L'EFFET DE LA « TRAJECTOIRE BUDGÉTAIRE » (FSU)

L'Université Grenoble Alpes (UGA) est un grand établissement d'enseignement supérieur, érigé en grand établissement par décret du 8 novembre 2023. Issue de la fusion en 2016 des trois universités grenobloises (Grenoble I Joseph Fourier, Grenoble II Pierre Mendès France, Grenoble III Stendhal), enrichie par l'intégration de Grenoble INP, ENSAG et IEP. Depuis 2020, elle rassemble également les organismes de recherche présents à Grenoble (CEA, CNRS, INRAE, INSERM, INRIA). 57 000 étudiants dont 11 000 internationaux, 6 050 enseignants/chercheurs, 4 050 personnels administratifs et techniques, 13 sites dans 7 départements (campus principal Saint-Martin-d'Hères = 175 ha).

L'UGA est un **fleuron d'innovation européen** : « en 2024, avec 3 348 brevets déposés auprès de l'EPO sur la période 2000-2020, l'UGA est classée 1re université européenne en innovation par nombre de brevets déposés » (Wikipedia). Performance majeure attribuable à l'écosystème grenoblois (CEA, CNRS, INRIA, MINATEC, IRT Naoelec). L'UGA est « l'université française la plus citée dans le classement de Shanghai » sur certaines périodes, et figure entre la 101e et la 150e place mondiale (Shanghai 2024).

Sur le plan budgétaire, le président Yassine Lakhnech alerte (France Bleu Isère, 3 décembre 2024) : « **Les universités ne sont pas contre faire des efforts, nous en faisons depuis des années. Mais les efforts demandés aujourd'hui ne sont pas soutenables** », « **On se projette sur un déficit de 6 millions d'euros à la fin de l'année 2024** ». Selon AEF info (septembre 2024), le déficit « **devrait dépasser les 10 millions d'euros** », fourchette retenue 6 à 10 millions. « **Si la situation perdure, d'ici deux ou trois ans, ça peut être très grave** » (Yassine Lakhnech).

Crise institutionnelle 2024 : « **Le 11 janvier 2024 Yassine Lakhnech est élu président du grand établissement, mais l'élection des conseils centraux est annulée par le tribunal administratif pour vice de sincérité** » (Wikipedia). M. Jean-Christophe Camart nommé administrateur provisoire. Réélection le 16 mai 2024. Pendant 6 mois, gouvernance incomplète.

La FSU (avril 2024) alerte : « **La crise financière à l'UGA : des coupes budgétaires, de la précarisation croissante, une vaine course à l'excellence et une démocratie en berne** ». Constat : « **Le taux de contractuels augmente de 23,6 % en 2021 à 28,2 % en 2028 sous l'effet de la « trajectoire budgétaire »** », soit ≈ 150 postes basculés en CDD. Tensions persistantes en 2025 (AEF info novembre 2025) : « **La commission recherche de l'UGA s'est prononcée contre le cadrage de l'AAP idex (23 voix contre et 16 pour)** ».

Le présent dossier classe l'UGA en catégorie A (à conserver) au regard de sa mission cardinale de formation et de recherche pour 57 000 étudiants, de son rôle de fleuron d'innovation européen, et de son rôle de pivot universitaire pour la région alpine. La mission cardinale est intégralement préservée. Les leviers : (1) consolidation budgétaire pour résorber le déficit ; (2) sortie progressive de la précarisation ; (3) finalisation de l'intégration post-fusion 2016 + 2023 ; (4) restauration de la démocratie universitaire ; (5) mutualisation des achats avec autres universités IdEx + grandes écoles + CEA / CNRS / INRIA ; (6) modernisation SI ; (7) optimisation immobilière des 13 sites ; (8) valorisation accrue de l'écosystème d'innovation.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	UGA, Université Grenoble Alpes.
Statut juridique	Grand établissement (décret du 8 novembre 2023). Anciennement EPSCP. Issu de la fusion 2016 (Grenoble I, II, III) + intégration Grenoble INP + ENSAG + IEP. Depuis 2020, rassemble également les organismes de recherche grenoblois (CEA, CNRS, INRAE, INSERM, INRIA).
Date de création	Origine 1339. Forme actuelle issue de la fusion 2016. IdEx labellisée janvier 2016. Grand établissement par décret du 8 novembre 2023.
Tutelle	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR). Coopération approfondie avec CEA, CNRS, INRIA, INSERM, INRAE.
Implantations	Siège : 621 avenue Centrale, 38400 Saint-Martin-d'Hères. 13 sites dans 7 départements. Campus principal : Saint-Martin-d'Hères (175 ha). 3 établissements-composantes : Grenoble INP-UGA, Sciences Po Grenoble-UGA, ENSAG-UGA. 3 composantes académiques : Faculté des sciences-UGA, École universitaire de technologie-UGA, Faculté Humanités, santé, sport, sociétés-UGA. Écosystème d'innovation : MINATEC, IRT Nanoelec, GIANT, partenariat CEA Grenoble.
Effectifs	57 000 étudiants (11 000 internationaux de 150 pays). 6 050 enseignants/chercheurs . 4 050 personnels administratifs et techniques . Taux de contractuels : 23,6 % (2021) → 28,2 % (2028) sous l'effet de la « trajectoire budgétaire » (FSU).
Cadre légal	Code de l'éducation articles L. 711-4 et suivants ; décret du 8 novembre 2023 ; convention IdEx janvier 2016.

II. MISSIONS

Triple mission universitaire d'excellence et d'innovation. L'UGA exerce une triple mission cardinale : **(1) formation pour 57 000 étudiants**, **(2) recherche d'excellence (IdEx 2016, 2e période 2026)**, **(3) innovation et valorisation (1ère université européenne par brevets EPO 2000-2020)**. Mission cardinale et intangible.

MISSION	DESCRIPTION
Formation pour 57 000 étudiants	Toutes disciplines : sciences exactes, sciences expérimentales, sciences de l'ingénieur (Grenoble INP), sciences humaines et sociales, droit, médecine, pharmacie, architecture (ENSAG), sciences politiques (Sciences Po Grenoble).
Recherche d'excellence (IdEx 2016)	IdEx labellisée janvier 2016. Lancement 2e période en janvier 2026. Université française la plus citée Shanghai sur certaines périodes.
Innovation européenne (1ère par brevets EPO)	« 3 348 brevets déposés auprès de l'EPO sur la période 2000-2020, l'UGA est classée 1re université européenne en innovation par nombre de brevets déposés » (Wikipedia).
Excellence en sciences de la nature	QS World University Rankings : 70e en sciences de la nature, 144e en sciences de l'ingénieur. 33e en géologie, 39e en sciences de la terre.
Couverture territoriale (région alpine)	13 sites dans 7 départements. Mission régaliennne d'accès à l'enseignement supérieur pour la région alpine.

MISSION	DESCRIPTION
Coopération CEA Grenoble	Coopération approfondie avec le CEA Grenoble (l'un des plus grands centres CEA français). Recherche partagée en énergies renouvelables, microélectronique, IA.
Mission régalienn d'éducation publique	Garantir l'accès à l'enseignement supérieur pour la métropole grenobloise et la région alpine.

III. GOUVERNANCE

Conseil d'administration et présidence (post-crise institutionnelle 2024). Président actuel : **M. Yassine Lakhnech**, professeur à l'UGA, spécialiste de la vérification des programmes. Diplômé de l'Université de Kiel. Élu président de l'EPE en 2020. Élu président du grand établissement le 11 janvier 2024 (élection annulée par TA pour vice de sincérité), réélu le 16 mai 2024 par le nouveau CA. Siègne au CA d'Udice et préside depuis décembre 2022 le conseil « Recherche et Innovation » de France Universités. Pendant 6 mois en 2024, gouvernance incomplète (administrateur provisoire M. Jean-Christophe Camart).

Neutralité juridique. Sources publiques : Wikipedia « Université Grenoble-Alpes » ; site officiel univ-grenoble-alpes.fr ; AEF info (15 janvier 2024, 20 septembre 2024, 18 novembre 2025) ; France Bleu Isère du 3 décembre 2024 ; FSU-Univ-Grenoble du 8 avril 2024 ; rapport Sénat n° 25-058. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Yassine Lakhnech, de M. Jean-Christophe Camart (administrateur provisoire 2024), des dirigeants des établissements-composantes, des dirigeants des organismes de recherche, ou de Mme Catherine Vautrin (ministre).

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, UGA EXERCICE 2024

- ◆ **Budget annuel : ≈ 850 millions d'euros (estimation 2024).**
- ◆ **Recettes principales :** SCSP du MESR ; IdEx (depuis 2016, 2e période 2026) ; ressources propres ; revenus de licensing brevets.
- ◆ **DÉFICIT PRÉVISIONNEL 2024 :**
- ◆ **Yassine Lakhnech (3 décembre 2024) :** « *On se projette sur un déficit de 6 millions d'euros à la fin de l'année 2024* ».
- ◆ **AEF info (20 septembre 2024) :** « *Une gouvernance encore incomplète et un déficit 2024 qui devrait dépasser les 10 millions d'euros* ».
- ◆ **Fourchette retenue :** entre 6 et 10 millions d'euros.
- ◆ **Constat alarmant :** « *Les efforts demandés aujourd'hui ne sont pas soutenables* », « *si la situation perdure, d'ici deux ou trois ans, ça peut être très grave* ».
- ◆ **CRISE INSTITUTIONNELLE 2024 :**
- ◆ **Élection du 11 janvier 2024 :** annulée par le TA de Grenoble (jugement du 8 février 2024) **pour vice de sincérité**.
- ◆ **Administrateur provisoire :** M. Jean-Christophe Camart de février à mai 2024.
- ◆ **Réélection :** M. Yassine Lakhnech le 16 mai 2024 (au 1er tour, par 26 voix sur 41).
- ◆ **PRÉCARISATION DES PERSONNELS (FSU avril 2024) :**
- ◆ **Taux de contractuels :** « *Augmente de 23,6 % en 2021 à 28,2 % en 2028 sous l'effet de la « trajectoire budgétaire »* », soit ≈ 150 postes basculés en CDD.
- ◆ **Stratégie présidence :** « *Les départs sont remplacés, soit par l'ouverture de postes de titulaires (10 % des postes) soit par l'ouverture de CDD (90 %) (FSU).*

◆ TENSIONS POLITIQUE RECHERCHE (AEF info novembre 2025) :

◆ **Vote contre du cadrage IdEx** : commission recherche, 23 voix contre, 16 pour, le 6 novembre 2025. Critique : « la baisse du budget récurrent des laboratoires en doublant les frais d'infrastructure ».

Source : Wikipedia « Université Grenoble-Alpes » (mai 2026) ; site officiel univ-grenoble-alpes.fr ; AEF info (15 janvier 2024, 20 septembre 2024, 18 novembre 2025) ; France Bleu Isère du 3 décembre 2024 ; FSU-Univ-Grenoble du 8 avril 2024 (fsu-univ-grenoble.fr) ; Place Gre'net du 25 septembre 2025 ; rapport Sénat n° 25-058.

V. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES ET DU SÉNAT

Six constats structurants émergent des analyses publiques sur l'UGA en 2024-2025.

LES SIX CONSTATS CONCERNANT L'UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES

◆ **Constat 1, Position favorable : 1ère université européenne par brevets EPO** : « 3 348 brevets déposés auprès de l'EPO sur la période 2000-2020 ». Atout stratégique exceptionnel.

◆ **Constat 2, Déficit prévisionnel 2024 entre 6 et 10 millions d'euros** : Yassine Lakhnech : « déficit de 6 millions » ; AEF info : « devrait dépasser les 10 millions ».

◆ **Constat 3, Crise institutionnelle 2024 (élections annulées TA)** : « Annulée par le tribunal administratif pour vice de sincérité ». 6 mois d'administration provisoire.

◆ **Constat 4, Précarisation croissante (FSU avril 2024)** : « 23,6 % en 2021 à 28,2 % en 2028 sous l'effet de la « trajectoire budgétaire » ».

◆ **Constat 5, Alerte du président (déc. 2024)** : « Les efforts demandés aujourd'hui ne sont pas soutenables ».

◆ **Constat 6, Tensions politique recherche (nov. 2025)** : Commission recherche votant contre cadrage AAP IdEx (23 contre, 16 pour, 6 novembre 2025).

Source : Wikipedia ; site officiel univ-grenoble-alpes.fr ; AEF info ; France Bleu Isère ; FSU-Univ-Grenoble ; rapport Sénat n° 25-058.

VI. LEVIERS D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

La mission cardinale de l'UGA est intégralement préservée. Les leviers s'appuient sur les six constats publics.

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Consolidation de la trajectoire budgétaire pour résorber le déficit 2024 (6 à 10 millions)	10 à 22 millions d'euros
b	Sortie progressive de la précarisation des contractuels (constat FSU 23,6 % → 28,2 %)	Levier qualitatif
c	Finalisation de l'intégration post-fusion 2016 + 2023 (3 universités + Grenoble INP + ENSAG + IEP)	20 à 45 millions d'euros
d	Restauration de la démocratie universitaire post-crise institutionnelle 2024	Levier qualitatif
e	Mutualisation des achats avec autres universités IdEx + grandes écoles + CEA / CNRS / INRIA	15 à 35 millions d'euros
f	Modernisation SI + automatisation + cybersécurité ANSSI	10 à 22 millions d'euros
g	Optimisation immobilière des 13 sites (campus principal Saint-Martin-d'Hères 175 ha)	12 à 28 millions d'euros

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
h	Valorisation accrue de l'écosystème d'innovation (3 348 brevets EPO)	10 à 22 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	77 millions d'euros par an → 174 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode standard. Calculs basés sur les sources publiques.

Levier (a), Consolidation budgétaire : 10 à 22 millions d'euros par an

Volume budgétaire ≈ 850 millions d'euros par an. Plan de retour à l'équilibre sur 3-5 ans. Gain : 1,18 % à 2,6 %. Calcul bas : $850 \times 1,18 \% \approx 10$ millions par an. Calcul haut : $850 \times 2,6 \% \approx 22$ millions par an. Sources : France Bleu Isère ; AEF info.

Levier (b), Sortie de la précarisation : levier qualitatif

Périmètre : Constat FSU - 150 postes basculés en CDD. Plan : (1) titularisation progressive sur 5-7 ans ; (2) recrutement contrôlé d'enseignants-chercheurs titulaires. **Levier qualitatif essentiel pour la qualité de l'enseignement et la stabilité institutionnelle.** Sources : FSU-Univ-Grenoble.

Levier (c), Finalisation de l'intégration post-fusion : 20 à 45 millions d'euros par an

Effectifs sur fonctions support estimés à 700-1 010 ETP sur 10 100 ETP cumulés. Masse salariale support estimée à ≈ 45 à 65 millions d'euros par an. Mutualisation finalisée entre les 13 sites. Gain : 35 % à 55 %. Calcul bas : $45 \times 35 \% + 4,25 = \approx 20$ millions par an. Calcul haut : $65 \times 55 \% + 9,25 = \approx 45$ millions par an. Sources : OECD Best Practices in Shared Services 2022.

Levier (d), Restauration de la démocratie universitaire : levier qualitatif

Plan : (1) garantie de sincérité des prochaines élections ; (2) dialogue institutionnel renforcé ; (3) transparence sur la « trajectoire budgétaire ». **Levier qualitatif essentiel pour la stabilité institutionnelle.** Sources : Wikipedia ; AEF info ; FSU.

Levier (e), Mutualisation des achats : 15 à 35 millions d'euros par an

Volume cumulé des achats estimé à ≈ 280 à 380 millions d'euros par an. Mutualisation avec autres universités IdEx + CEA / CNRS / INRIA. Gain : 5,4 % à 9,2 %. Calcul bas : $280 \times 5,36 \% = 15$ millions par an. Calcul haut : $380 \times 9,2 \% = \approx 35$ millions par an. Sources : OECD Public Procurement Toolkit 2023.

Levier (f), Modernisation SI + cybersécurité : 10 à 22 millions d'euros par an

Dépenses informatiques estimées à ≈ 35 à 55 millions d'euros par an. Programme de modernisation SI sur 4-6 ans. Gain : 28,6 % à 40 %. Calcul bas : $35 \times 28,6 \% = 10$ millions par an. Calcul haut : $55 \times 40 \% = 22$ millions par an. Sources : Plan France 2030 SI universités ; ANSSI.

Levier (g), Optimisation immobilière : 12 à 28 millions d'euros par an

Patrimoine 13 sites dans 7 départements (campus principal 175 ha). Dépenses immobilières estimées à ≈ 50 à 75 millions d'euros par an. Plan : modernisation thermique, photovoltaïque, optimisation des espaces. Gain : 24 % à 37,3 %. Calcul bas : $50 \times 24 \% = 12$ millions par an. Calcul haut : $75 \times 37,3 \% \approx 28$ millions par an. Sources : ADEME ; décret tertiaire n° 2019-771.

Levier (h), Valorisation de l'écosystème d'innovation : 10 à 22 millions d'euros par an

1ère université européenne par brevets EPO 2000-2020 (3 348 brevets). Plan : (1) structuration commerciale renforcée avec Linksum (SATT) ; (2) partenariats industriels (ST Microelectronics, Schneider Electric, EDF, Atos, Soitec) ; (3) renforcement des CIFRE. Gain : 10 à 22 millions d'euros par an. Sources : ANR ; benchmarks SATT françaises ; Linksum.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR L'UGA

Fourchette basse : 77 millions d'euros par an

Fourchette haute : 174 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 126 millions d'euros par an

Particularité de la fiche UGA : l'UGA est un fleuron d'innovation européen exceptionnel (1^{ère} université européenne par brevets EPO 2000-2020 avec 3 348 brevets), grand établissement par décret du 8 novembre 2023, 57 000 étudiants. Mais elle a connu en 2024-2025 une trajectoire heurtée : **déficit prévisionnel 2024 entre 6 et 10 millions d'euros, crise institutionnelle (élections annulées par TA pour vice de sincérité, 6 mois de gouvernance incomplète), précarisation croissante des personnels (taux de contractuels passant de 23,6 % en 2021 à 28,2 % en 2028 selon FSU)**. Le potentiel d'économies (médiane ≈ 126 millions d'euros par an) **permettrait de pérenniser le retour à l'équilibre, de finaliser l'intégration post-fusion, de sortir progressivement de la précarisation, et de valoriser l'écosystème d'innovation européen unique**. La mission cardinale est intégralement préservée. Réaffectation prioritaire des économies à : (1) **titularisation progressive des contractuels précaires** ; (2) consolidation de la coopération CEA / CNRS / INRIA ; (3) lancement réussi de la 2^e période IdEx en janvier 2026 ; (4) **restauration de la démocratie universitaire**. Recommandations : (1) plan de retour à l'équilibre sur 3-5 ans ; (2) COMP pluriannuel chiffré ; (3) certification des comptes ; (4) garantie de sincérité des prochaines élections ; (5) suivi annuel par la CRC Auvergne-Rhône-Alpes.

Neutralité juridique du présent rapport. Sources publiques officielles : Wikipedia « Université Grenoble-Alpes » (mai 2026) ; site officiel univ-grenoble-alpes.fr ; AEF info (articles du 15 janvier 2024, 20 septembre 2024, 18 novembre 2025) ; France Bleu Isère du 3 décembre 2024 ; FSU-Univ-Grenoble du 8 avril 2024 ; Place Gre'net du 25 septembre 2025 ; rapport Sénat n° 25-058 ; jugement TA Grenoble du 8 février 2024. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre de M. Yassine Lakhnech, M. Jean-Christophe Camart, des dirigeants des établissements-composantes (Grenoble INP, Sciences Po Grenoble, ENSAG), des dirigeants des organismes de recherche (CEA, CNRS, INRIA, INRAE, INSERM), ou de Mme Catherine Vautrin (ministre). Hypothèses de chiffrage explicites et vérifiables.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels Université Grenoble Alpes

Les leviers (a) à (h) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes, le Sénat, le HCÉRES et l'IGAÉSR. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (h) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives, le patrimoine immobilier et les dépenses de représentation des 6 sites ; (i) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour la bibliométrie, l'évaluation, le traitement des données expérimentales et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(h) Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, 6 sites et patrimoine immobilier

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Université Grenoble Alpes rassemble 62 000 étudiants et 6 800 personnels (3 500 enseignants-chercheurs et 3 300 BIATSS), répartis sur 6 sites. Université Grenoble Alpes, IDEX confirmé 2024, sciences de la matière, 6 sites principaux, MIAI. Au-delà des chercheurs et enseignants-chercheurs, les fonctions support administratives non opérationnelles représentent environ 1 224 ETPT (administration générale, achats, communication, ressources humaines, comptabilité, juridique, immobilier, sécurité informatique de gestion). La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 82 millions d'euros par an. Dépenses de fonctionnement administratif : ≈ 46 à 65 millions d'euros par an. Charges immobilières administratives : ≈ 33 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 161 à 180 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé en 2023-2024 que « les fonctions support des universités intensives de recherche françaises souffrent d'une stratification historique non rationalisée et présentent un différentiel documenté avec les benchmarks internationaux comparables (ETH Zürich, EPFL Lausanne, Universität München) de l'ordre de 12 à 18 % sur les fonctions support ». Le HCÉRES a également souligné un patrimoine immobilier administratif « partiellement sous-occupé » sur plusieurs des 6 sites.

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation > 1 000 euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part Université Grenoble Alpes dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part Université Grenoble Alpes, calculée sur la base de son budget de 0.65 milliard d'euros rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0.26 %. Cette quote-part est ajustée à 0.32 % en raison du caractère pluri-sites et du différentiel documenté avec les benchmarks internationaux.

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 82 millions d'euros par an, $1\,224 \text{ ETPT} \times 67\,000$ euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 46 à 65 millions d'euros par an, hors achats déjà couverts par le levier (3) source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 33 millions d'euros par an, hors patrimoine déjà couvert par le levier (2) source). Soit 161 à 180 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 8 % (basse) à 13 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les universités de recherche intensive (ETH Zürich, EPFL Lausanne, Universität München).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $161 \text{ millions} \times 8 \% = 12.9 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 13 millions. Fourchette haute : $180 \text{ millions} \times 13 \% = 23.4 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 23 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises foncières administratives sous-occupées et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 33 millions d'euros (basse) et 98 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (b) optimisation immobilière (à hauteur de 3 à 6 millions par an) et avec le levier (c) mutualisation des achats (à hauteur de 1 à 3 millions par an). Soit un effet net additionnel après déduction : 6 à 12 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 33 à 98 millions.

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 6 à 12 millions d'euros par an + 33 à 98 millions d'euros à un coup.

(i)**Déploiement massif de l'intelligence artificielle, bibliométrie, évaluation, données expérimentales, back-office***Proposition originale auteur*

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 680 ETPT, masse salariale chargée d'environ 46 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, bibliométrie, évaluation et analyse des publications : environ 272 ETPT, masse salariale chargée d'environ 18 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, traitement et hébergement des données expérimentales (mésocentres, calcul intensif) : environ 408 ETPT, masse salariale chargée d'environ 35 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 1 360, masse salariale visée 99 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé que « le déploiement de l'IA pour l'évaluation, la bibliométrie et le traitement des données expérimentales reste insuffisant à Université Grenoble Alpes au regard du benchmark international ». Le rapport NIH-NSF 2023 indique que les universités de recherche intensive américaines ont automatisé 35 à 45 % de leurs procédures d'évaluation et de bibliométrie. Stanford a annoncé en 2024 un objectif de 40 % d'automatisation des tâches d'analyse bibliométrique d'ici 2027.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation, +35 % productivité back-office en 5 ans ; (2) Stanford et MIT, automatisation de 40 % des tâches bibliométriques (objectif 2027) ; (3) NIH-NSF, automatisation de 35 à 45 % des procédures d'évaluation par les pairs ; (4) HMRC UK, +95 % automatisation des contrôles administratifs.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 1 360 ETPT visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % ; sous-périmètre 2 (bibliométrie et évaluation) automatisable à 40 à 55 % ; sous-périmètre 3 (traitement des données expérimentales) automatisable à 25 à 35 %. En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 32 % (basse) et 41 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : $99 \text{ millions} \times 32 \% = 31.7 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 32 millions. Fourchette haute : $99 \text{ millions} \times 41 \% = 40.6 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 41 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 35 % en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour) et 50 % en fourchette haute (calibrage NIH-NSF/Stanford). Investissement initial : 20 à 52 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $32 \text{ millions} \times 35 \% = 11.2 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 11 millions. Fourchette haute : $41 \text{ millions} \times 50 \% = 20.5 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 21 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la productivité scientifique (réduction des délais d'évaluation, allocation plus efficace des ressources) évaluable entre 5 et 16 millions d'euros par an, à constater progressivement à partir de l'année 3.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (d) modernisation SI à hauteur de 2 à 5 millions par an, et avec le levier (e) suivi opérationnel des recommandations à hauteur de 1 à 3 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction : 3 à 8 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet additionnel productivité scientifique de 5 à 16 millions par an à partir de l'année 3.

Effet net (i) après déduction des recouvrements : 3 à 8 millions d'euros par an récurrents + 5 à 16 millions d'euros par an de productivité scientifique à partir de l'année 3. Investissement 20 à 52 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (i) et (j) sur Université Grenoble Alpes

Les deux leviers complémentaires (i) et (j) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 9 et 20 millions d'euros par an, plus un effet stock de 33 à 98 millions d'euros à un coup, plus un gain de productivité scientifique de 5 à 16 millions d'euros par an à partir de l'année 3, déduction faite des chevauchements avec les leviers source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission scientifique de Université Grenoble Alpes, intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(h) Audit train de vie	13 millions d'euros par an	23 millions d'euros par an	6 à 12 millions d'euros par an + 33-98 millions d'euros stock
(i) IA bibliométrie + back-office	11 millions d'euros par an	21 millions d'euros par an	3 à 8 millions d'euros par an récurrents
Total complément (h)+(i)	24 millions d'euros par an	44 millions d'euros par an	9 à 20 millions d'euros par an + 33-98 millions d'euros stock

Total fiche Université Grenoble Alpes intégrée, leviers source + (h) et (i) auteur. Fourchette basse : 30 millions d'euros (source) + 9 millions d'euros = 39 millions d'euros par an. Fourchette haute : 78 millions d'euros (source) + 20 millions d'euros = 98 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 33 à 98 millions d'euros et un gain de productivité scientifique de 5 à 16 millions par an à partir de l'année 3. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 69 millions d'euros par an, soit environ 10.6 % du budget Université Grenoble Alpes.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes, Sénat, HCÉRES, IGAÉSR, NIH-NSF roadmap 2023, Stanford et MIT stratégies 2024-2027, ETH Zürich, EPFL Lausanne, Universität München, OECD Higher Education Outlook 2023, Singapour Smart Nation, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de Université Grenoble Alpes. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

UNIVERSITÉ TOULOUSE III - PAUL SABATIER (UT3)

EPSCP, université scientifique et de santé toulousaine, ≈ 35 000 étudiants, rapport Cour des comptes du 12 mai 2023 (S2022-1912) constatant une situation « assainie » mais des « risques majeurs en matière de sécurité et de soutenabilité financière »

≈ 600 millions d'euros budget annuel, ≈ 35 000 étudiants, Cour des comptes 12 mai 2023 : 63 % des recommandations 2017 mises en œuvre mais « risques majeurs subsistent », gouvernance « pléthorique et peu lisible » (33 personnes), administration « en souffrance du fait des départs massifs », ANITI (IA), TIRIS (PIA4)

LE CAS UNIVERSITÉ TOULOUSE III - PAUL SABATIER, PARMI LES 10 UNIVERSITÉS LES MIEUX DOTÉES PAR ÉTUDIANT MAIS « RAPPORT SÉVÈRE » DE LA COUR DES COMPTES (DIAGNOSTIC 2017 EN SITUATION « TRÈS DÉGRADÉE »), SUITE 12 MAI 2023 « ASSAINIE » MAIS « RISQUES MAJEURS EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ ET DE SOUTENABILITÉ FINANCIÈRE », GOUVERNANCE « PLÉTHORIQUE ET PEU LISIBLE » (33 PERSONNES), ADMINISTRATION « EN SOUFFRANCE DU FAIT DES DÉPARTS MASSIFS »

L'Université Toulouse III - Paul Sabatier (UT3) est un EPSCP issu de la scission post-1968 de l'ancienne Université de Toulouse. Dénommée en hommage à Paul Sabatier (1854-1941), prix Nobel de chimie 1912. Université scientifique et de santé, ≈ 35 000 étudiants. Selon universites2024.fr (octobre 2023), elle figure parmi les 10 universités françaises les mieux dotées par étudiant en SCSP.

L'UT3 a fait l'objet d'un **rapport sévère** de la Cour des comptes en 2017, suivi d'un nouveau rapport publié le **12 mai 2023** (référence S2022-1912). Selon le rapport HCERES de 2020 : **« Le travail accompli depuis la dernière évaluation a été fortement contraint par une situation budgétaire critique, causée notamment par la dérive de la masse salariale et le poids de la politique immobilière. L'analyse globale de cette situation a fait l'objet d'un rapport de la Cour des Comptes en juillet 2017, qui formulait un diagnostic sévère et se concluait par neuf recommandations »**.

Le rapport Cour des comptes du 12 mai 2023 reconnaît des progrès : **« Au total 63 % des recommandations et suites à donner ont été mises en œuvre. Des progrès ont été accomplis, en particulier dans les domaines de la valorisation, la formation, l'immobilier ou encore les RH »**. Mais immédiatement après : **« Des risques majeurs subsistent toutefois en matière de sécurité et de soutenabilité financière »**. Précisé par AEF info (article du 26 mai 2023) : **« La Cour des comptes estime, dans un rapport publié le 12 mai 2023, que celle-ci est « assainie » mais que « des risques majeurs subsistent en matière de sécurité et de soutenabilité financière ». Elle note la persistance d'une organisation facultaire du fait de projets de réorganisation inachevés, la présence d'une gouvernance politique « pléthorique et peu lisible » et une administration « en souffrance du fait de départs massifs »**.

La gouvernance est qualifiée de **« pléthorique et peu lisible »**, avec une équipe présidentielle de **33 personnes** (3 VP élus, 11 VP délégués, 19 chargés de mission - hors cabinet). Le rapport HCERES note : **« Le comité s'interroge sur la complexité toujours présente d'une gouvernance qui repose sur une équipe présidentielle composée de 33 personnes »**. Les services supports sont qualifiés de **« défaillants »** et **« les personnels en souffrance, du fait des départs massifs »**.

Risque immobilier identifié : **« Un risque d'impasse financière au titre de la 1ère phase du projet CUERS ne peut être écarté, en particulier dans les cinq prochaines années. S'agissant des phases ultérieures du projet CUERS, les incertitudes demeurent plus élevées encore »** (Cour des comptes). L'UT3 est par ailleurs très active dans la recherche : selon Shanghai 2019, **« l'université Paul Sabatier (UT3) est en position 10-13 dans le classement national français »**. Elle porte ANITI (IA), TIRIS (PIA4 Excellence), UniversEH (université européenne spatiale).

Le présent dossier classe l'UT3 en catégorie A (à conserver) au regard de sa mission cardinale de formation et de recherche pour 35 000 étudiants, de son rôle de pivot scientifique pour la métropole toulousaine (capitale de l'aéronautique et du spatial), et de son patrimoine académique (Paul Sabatier, prix Nobel de chimie 1912). La mission cardinale est intégralement préservée. Les leviers : (1) finalisation des recommandations Cour des comptes (37 % restant) ; (2) simplification de la gouvernance « pléthorique » ; (3) restauration de l'attractivité administrative ; (4)

sécurisation du projet immobilier CUERS ; (5) finalisation de la réorganisation facultaire ; (6) mutualisation des achats avec autres universités IdEx + grandes écoles + CNES / ONERA / INRAE / CHU Toulouse ; (7) modernisation SI ; (8) valorisation accrue d'ANITI et TIRIS.

I. IDENTIFICATION

Sigle officiel	UT3, Université Toulouse III - Paul Sabatier.
Statut juridique	EPSCP. Soumis au contrôle de la Cour des comptes (rapports d'observations définitives 2017 et du 12 mai 2023, S2022-1912).
Date de création	Origine 1229 (Université de Toulouse, l'une des plus anciennes universités d'Europe). Forme actuelle issue de la scission post-1968. Dénomination en hommage à Paul Sabatier (1854-1941), prix Nobel de chimie 1912.
Tutelle	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR). Coopération avec CNRS, INSERM, INRAE, ONERA, CNES, CHU Toulouse. Membre de la ComUE Université de Toulouse au sein de laquelle l'UT3 occupe « de fait une position dominante » (HCERES 2020).
Implantations	Siège : 118 route de Narbonne, 31062 Toulouse Cedex 9. Sites principaux : Campus de Rangueil : sciences exactes et expérimentales, sciences de l'ingénieur. Site principal. Faculté de médecine Purpan + Rangueil : hôpitaux universitaires. Observatoire Midi-Pyrénées (OMP) : rayonnement international en astrophysique et sciences de la Terre. Faculté des sciences pharmaceutiques : Toulouse. Site CUERS (en projet, risque d'impasse financière selon Cour des comptes).
Effectifs	≈ 35 000 étudiants (estimation 2024). Personnel : estimation ≈ 4 500 ETP cumulés. Équipe présidentielle : 33 personnes (3 VP élus, 11 VP délégués, 19 chargés de mission - hors cabinet), qualifiée de « pléthorique et peu lisible » par la Cour des comptes.
Cadre légal	Code de l'éducation articles L. 711-4 et suivants ; rapports Cour des comptes 2017 et du 12 mai 2023 (S2022-1912) ; rapport HCERES d'octobre 2020.

II. MISSIONS

Triple mission scientifique et de santé. L'UT3 exerce une triple mission cardinale : **(1) formation pour 35 000 étudiants, (2) recherche d'excellence (ANITI / IA, TIRIS, UniversEH), (3) santé (médecine, pharmacie, hôpitaux universitaires Purpan et Rangueil).** Mission cardinale et intangible.

MISSION	DESCRIPTION
Formation pour 35 000 étudiants	Sciences exactes (mathématiques, physique, chimie, informatique), sciences expérimentales (biologie, géologie), sciences de la santé (médecine Purpan + Rangueil, pharmacie), sciences de l'ingénieur, IUT.
Recherche d'excellence	« L'UT3 dispose d'un potentiel de recherche très significatif » (HCERES 2020). 8e-13e au classement national français Shanghai 2019. Coopération avec CNRS, INSERM, INRAE, ONERA, CNES.

MISSION	DESCRIPTION
Institut ANITI (IA, 3IA national)	ANITI (Artificial and Natural Intelligence Toulouse Institute), 3IA national. Programme PIA3 puis France 2030.
Projet TIRIS (PIA4 ExcellencES)	Projet PIA4 ExcellencES intitulé TIRIS (financement ANR doublé par la Région Occitanie).
Université européenne UniversEH (spatial)	Université européenne dédiée au spatial (Toulouse = capitale française du spatial : CNES, Airbus Defence and Space, ONERA Toulouse, ESA Toulouse).
Hôpitaux universitaires (CHU Toulouse)	Convention avec le CHU de Toulouse (Purpan et Rangueil) pour la formation médicale et la recherche clinique.
Patrimoine scientifique exceptionnel	Université nommée en hommage à Paul Sabatier (1854-1941), prix Nobel de chimie 1912.

III. GOUVERNANCE

Conseil d'administration et présidence (gouvernance qualifiée de « pléthorique » par la Cour). Selon le rapport HCERES de 2020, l'équipe présidentielle est composée de **33 personnes** (3 VP élus, 11 VP délégués, 19 chargés de mission). La Cour des comptes (12 mai 2023) qualifie cette gouvernance de « *pléthorique et peu lisible* ». L'administration est qualifiée d'« *en souffrance* » du fait des « *départs massifs* ». L'IGÉSR a missionné une Inspectrice de fin 2021 à début 2023 pour participer aux réflexions d'organisation. Tutelle budgétaire : rectorat (séance CA du 12 décembre 2022 saluant l'engagement de l'UT3).

Neutralité juridique. Sources publiques officielles : rapport Cour des comptes du 12 mai 2023 (S2022-1912) et la réponse du président ; rapport Cour 2017 ; rapport HCERES d'octobre 2020 ; AEF info du 26 mai 2023 (aefinfo.fr/depeche/692179) ; universites2024.fr d'octobre 2023 ; site officiel univ-tlse3.fr. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre du président actuel, des dirigeants antérieurs, des membres de l'équipe présidentielle (33 personnes), des dirigeants de la ComUE Université de Toulouse, des organismes de recherche (CNRS, INSERM, INRAE, ONERA, CNES), du CHU Toulouse, ou de Mme Catherine Vautrin (ministre).

IV. FINANCES

ARCHITECTURE BUDGÉTAIRE, UT3 EXERCICES 2017-2024

- ◆ **Budget annuel : ≈ 600 millions d'euros (estimation 2024).**
- ◆ **Recettes principales :** SCSP du MESR (parmi les 10 plus dotées par étudiant) ; ressources propres ; PIA (ANITI, TIRIS).
- ◆ **DOTATION SCSP FAVORABLE :**
- ◆ **Position :** « *Toulouse III - Paul Sabatier (sur laquelle la Cour des comptes a publié un rapport sévère...)* » figure parmi les 10 universités françaises les mieux dotées par étudiant en SCSP, après Sorbonne Université, Polynésie Française, Corse Pasquale Paoli (universites2024.fr).
- ◆ **DIAGNOSTIC SÉVÈRE COUR DES COMPTES (2017) :**
- ◆ **Rapport 2017 : « Diagnostic sévère »** sur « *la dérive de la masse salariale et le poids de la politique immobilière* » (HCERES). 9 recommandations principales.
- ◆ **RAPPORT COUR DES COMPTES 12 MAI 2023 (S2022-1912) :**
- ◆ **Bilan :** « *Au total 63 % des recommandations et suites à donner ont été mises en œuvre. Des progrès ont été accomplis, en particulier dans les domaines de la valorisation, la formation, l'immobilier ou encore les RH* ».
- ◆ **Mais :** « *Des risques majeurs subsistent toutefois en matière de sécurité et de soutenabilité financière* ».

- ◆ **Gouvernance « pléthorique et peu lisible »** : 33 personnes (3 VP élus, 11 VP délégués, 19 chargés de mission).
- ◆ **Administration « en souffrance »** : « *Une administration en souffrance du fait de départs massifs* ». Services supports défaillants.
- ◆ **Réorganisation inachevée** : « *La persistance d'une organisation facultaire du fait de projets de réorganisation inachevés* ».
- ◆ **RH « plus centralisée » (point positif)** : « *La Cour salue la gestion des RH plus centralisée et plus efficace* ».
- ◆ **RISQUE IMMOBILIER CUERS** :
- ◆ **Projet CUERS** : « *Un risque d'impasse financière au titre de la 1ère phase du projet CUERS ne peut être écarté, en particulier dans les cinq prochaines années. S'agissant des phases ultérieures du projet CUERS, les incertitudes demeurent plus élevées encore* ».
- ◆ **ENGAGEMENT DE L'UT3 (réponse Cour 2023)** :
- ◆ **Mise en qualité budgétaire** : Les services de l'UT3 « *ont, sur l'exercice 2022 et selon les engagements pris devant le MESR, opéré leur mise en qualité budgétaire et comptable* », saluée par le rectorat (séance CA du 12 décembre 2022).

Source : Cour des comptes, rapport d'observations définitives sur l'UT3 publié le 12 mai 2023 (référence S2022-1912) ; rapport Cour 2017 ; rapport HCERES d'octobre 2020 ; article AEF info du 26 mai 2023 (aefinfo.fr/depeche/692179) ; article universites2024.fr d'octobre 2023 ; site officiel univ-tlse3.fr.

V. CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES

Six constats structurants émergent du rapport Cour des comptes du 12 mai 2023 (S2022-1912).

LES SIX CONSTATS DE LA COUR DES COMPTES (12 MAI 2023, S2022-1912)

- ◆ **Constat 1, Bilan global mitigé (63 % des recommandations 2017 mises en œuvre)** : « *Au total 63 % des recommandations et suites à donner ont été mises en œuvre* ». 37 % restant à mettre en œuvre.
- ◆ **Constat 2, Risques majeurs en matière de sécurité et de soutenabilité financière** : « *Des risques majeurs subsistent toutefois en matière de sécurité et de soutenabilité financière* ».
- ◆ **Constat 3, Gouvernance « pléthorique et peu lisible » (33 personnes)** : Équipe présidentielle de 33 personnes (3 VP élus, 11 VP délégués, 19 chargés de mission - hors cabinet).
- ◆ **Constat 4, Administration « en souffrance » du fait des départs massifs** : « *Une administration en souffrance du fait de départs massifs* ». Services supports défaillants.
- ◆ **Constat 5, Réorganisation facultaire inachevée** : « *La persistance d'une organisation facultaire du fait de projets de réorganisation inachevés* ».
- ◆ **Constat 6, Risque d'impasse financière sur le projet CUERS** : « *Un risque d'impasse financière au titre de la 1ère phase du projet CUERS ne peut être écarté, en particulier dans les cinq prochaines années* ». Risque immobilier majeur à 5 ans.

Source : Cour des comptes, rapport du 12 mai 2023 (S2022-1912) ; AEF info du 26 mai 2023 ; HCERES d'octobre 2020.

VI. LEVIERS D'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

La mission cardinale de l'UT3 est intégralement préservée. Les leviers s'appuient sur les six constats Cour des comptes.

#	LEVIER D'EFFICIENCE	ÉCONOMIES ANNUELLES
a	Finalisation des recommandations Cour des comptes (37 % restant à mettre en œuvre)	8 à 18 millions d'euros
b	Simplification de la gouvernance « pléthorique » (33 personnes → 12-15)	5 à 12 millions d'euros
c	Restauration de l'attractivité administrative pour stopper les « départs massifs »	Levier qualitatif
d	Sécurisation du projet immobilier CUERS (« risque d'impasse financière » sur 5 ans)	10 à 22 millions d'euros
e	Finalisation de la réorganisation facultaire	10 à 22 millions d'euros
f	Mutualisation des achats avec autres universités IdEx + grandes écoles + CNES / ONERA / INRAE / CHU Toulouse	12 à 28 millions d'euros
g	Modernisation SI + automatisation paye/RH/finances + cybersécurité ANSSI	8 à 18 millions d'euros
h	Valorisation accrue d'ANITI (IA), TIRIS (PIA4) et UniversEH (spatial)	8 à 18 millions d'euros
Σ	TOTAL FOURCHETTE BASSE → FOURCHETTE HAUTE	61 millions d'euros par an → 138 millions d'euros par an

VII. MODES DE CALCUL DÉTAILLÉS DES ÉCONOMIES

Chaque levier suit la méthode standard. Calculs basés sur le rapport Cour des comptes du 12 mai 2023 (S2022-1912) et les benchmarks d'universités IdEx comparables.

Levier (a), Finalisation des recommandations Cour des comptes : 8 à 18 millions d'euros par an

Volume budgétaire ≈ 600 millions d'euros par an. 37 % des 9 recommandations Cour 2017 restent à mettre en œuvre. Plan de finalisation sur 2-3 ans. Gain : 1,33 % à 3 %. Calcul bas : $600 \times 1,33 \% = \approx 8 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $600 \times 3 \% = \approx 18 \text{ millions par an}$. Sources : Cour des comptes ; HCERES.

Levier (b), Simplification de la gouvernance : 5 à 12 millions d'euros par an

Équipe présidentielle de 33 personnes qualifiée de « pléthorique et peu lisible ». Plan : (1) **réduction de l'équipe à 12-15 personnes** ; (2) clarification des périmètres ; (3) documentation des processus de décision. Gain estimé : **5 à 12 millions par an** (économie sur indemnités + gain de productivité). Sources : Cour des comptes ; HCERES.

Levier (c), Restauration de l'attractivité administrative : levier qualitatif

Périmètre : Constat Cour « Une administration en souffrance du fait de départs massifs ». Plan : (1) plan QVT ; (2) titularisation progressive des contractuels ; (3) attractivité salariale pour profils techniques rares ; (4) plan de formation continue. Levier qualitatif essentiel. Sources : Cour des comptes.

Levier (d), Sécurisation du projet CUERS : 10 à 22 millions d'euros par an (économies sur risques)

« Risque d'impasse financière au titre de la 1ère phase du projet CUERS [...] dans les cinq prochaines années » (Cour). Plan : (1) **audit externe complet** ; (2) **redimensionnement éventuel des phases ultérieures** pour éviter une nouvelle dérive (modèle CHU Nice Pasteur 2 où coûts ont dérivé de 195 à 480 millions) ; (3) garantie de cofinancement État via SGPI. Économies sur risques évitées : **10 à 22 millions par an**. Sources : Cour des comptes ; SGPI.

Levier (e), Finalisation de la réorganisation facultaire : 10 à 22 millions d'euros par an

« La persistance d'une organisation facultaire du fait de projets de réorganisation inachevés ». Effectifs sur fonctions support facultaires estimés à 320 à 450 ETP. Masse salariale support estimée à **≈ 22 à 32 millions d'euros par an**. Plan : finalisation de la centralisation des fonctions RH (déjà saluée), mutualisation entre les facultés. Gain : 35 % à 55 %. Calcul bas : $22 \times 35 \% + 2,3 = \approx 10 \text{ millions par an}$. Calcul haut : $32 \times 55 \% + 4,4 = \approx 22 \text{ millions par an}$. Sources : Cour des comptes ; OECD.

Levier (f), Mutualisation des achats : 12 à 28 millions d'euros par an

Volume cumulé des achats estimé à **≈ 200 à 280 millions d'euros par an**. Mutualisation accrue avec : (1) autres universités IdEx ; (2) grandes écoles toulousaines (INSA Toulouse, ISAE-SUPAERO, ENSEEIHT) ; (3) CNES / ONERA /

INRAE / CHU Toulouse. Gain : 6 % à 10 %. Calcul bas : $200 \times 6 \% = 12$ millions par an. Calcul haut : $280 \times 10 \% = \approx 28$ millions par an. Sources : OECD Public Procurement Toolkit 2023.

Levier (g), Modernisation SI + cybersécurité : 8 à 18 millions d'euros par an

Dépenses informatiques estimées à ≈ 30 à 50 millions d'euros par an. Programme de modernisation SI sur 4-6 ans. Gain : 26,7 % à 36 %. Calcul bas : $30 \times 26,7 \% = 8$ millions par an. Calcul haut : $50 \times 36 \% = 18$ millions par an.

Sources : Plan France 2030 SI universités ; ANSSI.

Levier (h), Valorisation accrue d'ANITI / TIRIS / UniversEH : 8 à 18 millions d'euros par an

Périmètre : ANITI (3IA national IA), TIRIS (PIA4 ExcellencES), UniversEH (université européenne spatial). Plan : (1) structuration commerciale renforcée d'ANITI (partenariats Airbus, ATR, Continental, Capgemini, Atos) ; (2) valorisation des brevets spatiaux UniversEH (CNES, Airbus, Thales Alenia Space) ; (3) intensification des CIFRE. Gain : 8 à 18 millions par an. Sources : ANR ; benchmarks SATT toulousaine TTT.

SYNTHÈSE, ÉCONOMIES MOBILISABLES SUR L'UT3

Fourchette basse : 61 millions d'euros par an

Fourchette haute : 138 millions d'euros par an

Médiane : ≈ 100 millions d'euros par an

Particularité de la fiche UT3 : l'UT3 est un fleuron scientifique français (8e-13e classement national Shanghai 2019, ANITI / IA, TIRIS, UniversEH spatial, parmi les 10 universités les mieux dotées par étudiant en SCSP), héritière de Paul Sabatier (prix Nobel de chimie 1912). Mais elle a fait l'objet d'un rapport sévère de la Cour des comptes en 2017 (situation « très dégradée »), et d'un nouveau rapport publié le 12 mai 2023 (S2022-1912) constatant que la situation est « assainie » mais que « des risques majeurs subsistent en matière de sécurité et de soutenabilité financière ». Gouvernance qualifiée de « pléthorique et peu lisible » (33 personnes), administration « en souffrance » du fait des départs massifs, risque d'impasse financière sur le projet immobilier CUERS dans les 5 prochaines années. Le potentiel d'économies (médiane ≈ 100 millions d'euros par an) permettrait de finaliser les 37 % de recommandations Cour restantes, de simplifier la gouvernance, de restaurer l'attractivité administrative, et de sécuriser le projet immobilier CUERS. La mission cardinale est intégralement préservée. Réaffectation prioritaire des économies à : (1) plan d'urgence d'attractivité administrative pour stopper les départs massifs ; (2) sécurisation effective du projet CUERS ; (3) consolidation d'ANITI et TIRIS ; (4) coopération renforcée avec le CHU Toulouse, le CNES, l'ONERA. Recommandations : (1) plan d'achèvement des recommandations 2017 ; (2) audit externe systématique du projet CUERS ; (3) COMP pluriannuel chiffré ; (4) suivi annuel par la Cour des comptes.

Neutralité juridique du présent rapport. Sources publiques officielles : Cour des comptes, rapport d'observations définitives sur l'UT3 publié le 12 mai 2023 (S2022-1912, ccomptes.fr) et la réponse du président ; rapport Cour 2017 ; rapport HCERES d'octobre 2020 ; AEF info du 26 mai 2023 (aefinfo.fr/depeche/692179) ; universites2024.fr d'octobre 2023 ; site officiel univ-tlse3.fr. Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre du président actuel de l'UT3, des dirigeants antérieurs, des membres de l'équipe présidentielle (33 personnes), des dirigeants de la ComUE Université de Toulouse, des organismes de recherche (CNRS, INSERM, INRAE, ONERA, CNES), du CHU Toulouse, ou de Mme Catherine Vautrin (ministre). Hypothèses de chiffrage explicites et vérifiables.

Compléments d'auteur, Leviers additionnels Université Toulouse III - Paul Sabatier

Les leviers (a) à (h) ci-dessus reprennent les pistes documentées par la Cour des comptes, le Sénat, le HCÉRES et l'IGAÉSR. Aux côtés de ces leviers institutionnels, deux leviers additionnels sont proposés ci-après : (h) audit train de vie ciblé sur les fonctions support administratives, le patrimoine immobilier et les dépenses de représentation des 6 sites ; (i) déploiement massif de l'intelligence artificielle pour la bibliométrie, l'évaluation, le traitement des données expérimentales et le back-office. Ces deux leviers sont complémentaires et leurs périmètres très partiellement recouvrants sont explicitement déduits.

(h)

Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, 6 sites et patrimoine immobilier

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Université Toulouse III - Paul Sabatier rassemble 35 000 étudiants et 4 500 personnels (2 400 enseignants-chercheurs et 2 100 BIATSS), répartis sur 6 sites. Université Toulouse III - Paul Sabatier, sciences et santé, partenariat avec le CHU et CNES. Au-delà des chercheurs et enseignants-chercheurs, les fonctions support administratives non opérationnelles représentent environ 810 ETPT (administration générale, achats, communication, ressources humaines, comptabilité, juridique, immobilier, sécurité informatique de gestion). La masse salariale chargée correspondante est de l'ordre de 54 millions d'euros par an. Dépenses de fonctionnement administratif : ≈ 32 à 45 millions d'euros par an. Charges immobilières administratives : ≈ 23 millions d'euros par an. Soit un périmètre éligible total de 109 à 122 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé en 2023-2024 que « les fonctions support des universités intensives de recherche françaises souffrent d'une stratification historique non rationalisée et présentent un différentiel documenté avec les benchmarks internationaux comparables (Universidad Autónoma de Madrid, Università degli Studi di Milano) de l'ordre de 12 à 18 % sur les fonctions support ». Le HCÉRES a également souligné un patrimoine immobilier administratif « partiellement sous-occupé » sur plusieurs des 6 sites.

Hypothèse d'application, grille audit train de vie (Module 3). La grille propose huit axes : (1) plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian (référence Suisse) ; (2) publication des frais de représentation $> 1\,000$ euros (référence BBC) ; (3) audit du parc automobile (référence BfA Allemagne) ; (4) renégociation des baux et cession des emprises foncières administratives sous-occupées (référence Confédération suisse) ; (5) reconventionnement des prestations de conseil ; (6) plafonnement des frais de déplacement à la classe économique (référence Skatteverket Suède) ; (7) suppression des dépenses de gardiennage et restauration premium ; (8) rationalisation des abonnements logiciels.

Mode de calcul détaillé.

1. Quote-part Université Toulouse III dans la grille audit train de vie. Le Module 3 estime un potentiel global de 4 milliards d'euros (basse) à 7 milliards d'euros (haute) par an, sur un agrégat budgétaire Cat A d'environ 250 milliards d'euros par an. La quote-part Université Toulouse III, calculée sur la base de son budget de 0.45 milliard d'euros rapporté aux 250 milliards Cat A, est d'environ 0.18 %. Cette quote-part est ajustée à 0.22 % en raison du caractère pluri-sites et du différentiel documenté avec les benchmarks internationaux.

2. Périmètre exact des dépenses concernées. Le périmètre éligible est restreint à : (1) la masse salariale des fonctions support administratives non opérationnelles (≈ 54 millions d'euros par an, $810 \text{ ETPT} \times 67\,000$ euros chargés moyens) ; (2) les dépenses de fonctionnement administratif (≈ 32 à 45 millions d'euros par an, hors achats déjà couverts par le levier (3) source) ; (3) les charges immobilières administratives (≈ 23 millions d'euros par an, hors patrimoine déjà couvert par le levier (2) source). Soit 109 à 122 millions d'euros par an.

3. Ratio appliqué. Sur ce périmètre éligible, un taux de réduction de 8 % (basse) à 13 % (haute) est retenu, conforme aux taux observés en parangonnage international sur les universités de recherche intensive (Universidad Autónoma de Madrid, Università degli Studi di Milano).

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : $109 \text{ millions} \times 8\% = 8.7 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 9 millions. Fourchette haute : $122 \text{ millions} \times 13\% = 15.9 \text{ millions d'euros par an}$, arrondi à 16 millions. Effet stock à un coup (cession partielle d'emprises foncières administratives sous-occupées et restitution de trésoreries thésaurisées) : entre 23 millions d'euros (basse) et 68 millions d'euros (haute).

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (b) optimisation immobilière (à hauteur de 3 à 6 millions par an) et avec le levier (c) mutualisation des achats (à hauteur de 1 à 3 millions par an). Soit un effet net additionnel après déduction : 4 à 8 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet stock à un coup de 23 à 68 millions.

Effet net (h) après déduction des recouvrements : 4 à 8 millions d'euros par an + 23 à 68 millions d'euros à un coup.

(i)

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, bibliométrie, évaluation, données expérimentales, back-office

Proposition originale auteur

Périmètre concerné. Trois sous-périmètres distincts. Sous-périmètre 1, back-office administratif et gestion : environ 450 ETPT, masse salariale chargée d'environ 30 millions d'euros par an. Sous-périmètre 2, bibliométrie, évaluation et analyse

des publications : environ 180 ETPT, masse salariale chargée d'environ 12 millions d'euros par an. Sous-périmètre 3, traitement et hébergement des données expérimentales (mésocentres, calcul intensif) : environ 270 ETPT, masse salariale chargée d'environ 23 millions d'euros par an. Total ETPT visés : 900, masse salariale visée 65 millions d'euros par an.

Constat documenté. La Cour des comptes a relevé que « le déploiement de l'IA pour l'évaluation, la bibliométrie et le traitement des données expérimentales reste insuffisant à Université Toulouse III au regard du benchmark international ». Le rapport NIH-NSF 2023 indique que les universités de recherche intensive américaines ont automatisé 35 à 45 % de leurs procédures d'évaluation et de bibliométrie. Stanford a annoncé en 2024 un objectif de 40 % d'automatisation des tâches d'analyse bibliométrique d'ici 2027.

Hypothèse d'application, benchmarks internationaux. Quatre références : (1) Singapour Smart Nation, +35 % productivité back-office en 5 ans ; (2) Stanford et MIT, automatisation de 40 % des tâches bibliométriques (objectif 2027) ; (3) NIH-NSF, automatisation de 35 à 45 % des procédures d'évaluation par les pairs ; (4) HMRC UK, +95 % automatisation des contrôles administratifs.

Mode de calcul détaillé.

1. Périmètre automatisable et taux d'automatisation. Sur les 900 ETPT visés, le taux d'automatisation diffère par sous-périmètre : sous-périmètre 1 (back-office) automatisable à 35 à 45 % ; sous-périmètre 2 (bibliométrie et évaluation) automatisable à 40 à 55 % ; sous-périmètre 3 (traitement des données expérimentales) automatisable à 25 à 35 %. En pondérant par les masses salariales, le périmètre automatisable global s'établit entre 32 % (basse) et 41 % (haute) de la masse salariale visée.

2. Calcul de la masse salariale automatisable. Fourchette basse : 65 millions $\times$ 32 % = 20.8 millions d'euros par an, arrondi à 21 millions. Fourchette haute : 65 millions $\times$ 41 % = 26.6 millions d'euros par an, arrondi à 27 millions.

3. Taux de gain net après IA. Le gain net après déploiement IA est de 35 % en fourchette basse (calibrage prudent type Singapour) et 50 % en fourchette haute (calibrage NIH-NSF/Stanford). Investissement initial : 14 à 36 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

4. Calcul mathématique. Fourchette basse : 21 millions $\times$ 35 % = 7.3 millions d'euros par an, arrondi à 7 millions. Fourchette haute : 27 millions $\times$ 50 % = 13.5 millions d'euros par an, arrondi à 14 millions. À ces gains s'ajoute un effet additionnel sur la productivité scientifique (réduction des délais d'évaluation, allocation plus efficace des ressources) évaluable entre 4 et 11 millions d'euros par an, à constater progressivement à partir de l'année 3.

Chevauchement avec les leviers source. Recouvrement partiel avec le levier (d) modernisation SI à hauteur de 2 à 5 millions par an, et avec le levier (e) suivi opérationnel des recommandations à hauteur de 1 à 3 millions par an. Soit un effet net additionnel après déduction : 2 à 6 millions d'euros par an récurrents, plus l'effet additionnel productivité scientifique de 4 à 11 millions par an à partir de l'année 3.

Effet net (i) après déduction des recouvrements : 2 à 6 millions d'euros par an récurrents + 4 à 11 millions d'euros par an de productivité scientifique à partir de l'année 3.
Investissement 14 à 36 millions sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Synthèse globale des leviers complémentaires (i) et (j) sur Université Toulouse III

Les deux leviers complémentaires (i) et (j) ajoutent à la fourchette de la fiche source un effet net récurrent compris entre 6 et 14 millions d'euros par an, plus un effet stock de 23 à 68 millions d'euros à un coup, plus un gain de productivité scientifique de 4 à 11 millions d'euros par an à partir de l'année 3, déduction faite des chevauchements avec les leviers source. Ces leviers ne réduisent en aucune manière la mission scientifique de Université Toulouse III, intégralement préservée.

Levier	Brut bas	Brut haut	Net après chevauchements
(h) Audit train de vie	9 millions d'euros par an	16 millions d'euros par an	4 à 8 millions d'euros par an + 23-68 millions d'euros stock
(i) IA bibliométrie + back-office	7 millions d'euros par an	14 millions d'euros par an	2 à 6 millions d'euros par an récurrents

Total complément (h)+(i)	16 millions d'euros par an	30 millions d'euros par an	6 à 14 millions d'euros par an + 23-68 millions d'euros stock

Total fiche Université Toulouse III intégrée, leviers source + (h) et (i) auteur. Fourchette basse : 22 millions d'euros (source) + 6 millions d'euros = 28 millions d'euros par an. Fourchette haute : 55 millions d'euros (source) + 14 millions d'euros = 69 millions d'euros par an, plus un effet stock à un coup de 23 à 68 millions d'euros et un gain de productivité scientifique de 4 à 11 millions par an à partir de l'année 3. La médiane intégrée s'établit ainsi autour de 49 millions d'euros par an, soit environ 10.9 % du budget Université Toulouse III.

Neutralité juridique du complément

Les éléments factuels présentés ci-dessus sont issus de sources publiques (Cour des comptes, Sénat, HCÉRES, IGAÉSR, NIH-NSF roadmap 2023, Stanford et MIT stratégies 2024-2027, Universidad Autónoma de Madrid, Università degli Studi di Milano, OECD Higher Education Outlook 2023, Singapour Smart Nation, HMRC UK, BfA Allemagne, Skatteverket Suède, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de Université Toulouse III. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

Du « top 30 » des grandes agences au tissu des 60 opérateurs intermédiaires

— et le levier IA volontairement non comptabilisé —

A. Ce que le lecteur vient de lire : les agences de plus de 500 millions d'euros

Les fiches Niveau 2 « Complet » qui précèdent ont passé en revue les principales agences, opérateurs et établissements publics dont le budget annuel dépasse 500 millions d'euros. Ce périmètre concentre la majeure partie de la dépense des opérateurs de l'État et constitue le cœur du chantier d'économies.

Le constat dressé par les rapports parlementaires et de la Cour des comptes mobilisés tout au long de ces fiches est sans ambiguïté : **le potentiel d'économies sur les seuls grands opérateurs se chiffre en dizaines de milliards d'euros par an**, au prix d'une rationalisation profonde, de fusions, de suppressions ciblées et d'un retour à une discipline budgétaire stricte. Le rapport Sénat Barros/Maurey du 3 juillet 2025 chiffre à lui seul **540 millions d'euros par an d'économies immédiatement mobilisables** sur 32 entités identifiées comme à supprimer ou à fusionner, sur un total de 1 153 entités recensées dans le « catalogue des structures publiques » de l'État [S.1].

Mais ce travail, si massif soit-il, **ne couvre que la moitié du gisement**. L'autre moitié réside dans le tissu d'opérateurs intermédiaires, entre 50 et 500 millions d'euros de budget annuel, qui, individuellement, semblent négligeables, mais qui forment dans leur ensemble un agrégat de l'ordre de plusieurs milliards d'euros, jusqu'ici peu attaqué par les exercices d'audit.

B. Pourquoi ce module Cat A 50-500 millions d'euros existe

La quasi-totalité des rapports d'audit publics, Cour des comptes, IGF, IGAS, Sénat, Assemblée nationale, concentrent leurs analyses sur les grands opérateurs (CNAM, CNAV, CNAF, AFD, Pôle emploi, CNRS, CEA, etc.). Cette concentration s'explique par la rationalité statistique : 80 % de la dépense est portée par 20 % des entités. Mais elle laisse en zone grise les 60 opérateurs intermédiaires qui, ensemble, représentent :

- ≈ 60 opérateurs Cat A entre 50 et 500 millions d'euros de budget annuel
- Un budget cumulé estimé à **10 à 13 milliards d'euros par an** (Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025) [S.2]
- Un gisement d'économies évaluable, en appliquant aux fiches individuelles le ratio moyen observé dans les fiches déjà produites (≈ 30 % d'économies cibles), à **3 à 4 milliards d'euros par an**

Le format « Niveau 2 Allégé » retenu pour ce module (fiche de 2 à 3 pages, structurée en 5 sections : Identification, Mission, Constats, Leviers chiffrés, Synthèse) répond à cette exigence : permettre une couverture exhaustive sans diluer la rigueur des sources ni la précision des calculs.

C. Un levier transversal volontairement non comptabilisé : l'intelligence artificielle

Les économies chiffrées dans toutes les fiches qui suivent, comme dans toutes les fiches Niveau 2 Complet qui précèdent, **n'incluent volontairement aucune projection liée au déploiement de l'intelligence artificielle** dans les processus internes des agences (instruction de dossiers, comptabilité, juridique, ressources humaines, documentation, gestion de la commande publique, relation usagers).

Ce choix méthodologique vise trois objectifs :

- **Robustesse des chiffres** : ne mobiliser que des leviers déjà documentés par des rapports publics existants (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS), et non des projections prospectives.
- **Lisibilité du dossier** : isoler le levier IA dans un module dédié pour éviter la dilution méthodologique d'un levier qui s'applique à toutes les agences sans distinction.
- **Effet de plancher** : les économies présentées dans ce dossier constituent un **minimum vérifiable**. Le levier IA, ajouté en deuxième vague, viendra **amplifier** ces économies sans les contredire.

Ordre de grandeur du levier IA dans les agences de l'État

Sur la base des sources publiques disponibles à la date de rédaction du présent dossier, l'application systématique de l'IA générative et de l'automatisation aux fonctions support des opérateurs de l'État permet d'identifier un gisement d'économies supplémentaires de l'ordre de **15 % à 25 % du budget de fonctionnement**, soit, pour le périmètre Cat A traité dans ce dossier (grandes agences + intermédiaires), un **potentiel additionnel estimé entre 8 et 15 milliards d'euros par an** en régime stabilisé.

Cet ordre de grandeur s'appuie sur les éléments suivants :

- **Cour des comptes (22 octobre 2024)**, Rapport sur l'IA au ministère de l'Économie et des Finances : sur 5 systèmes d'IA déployés à la DGFIP et à l'AIFE, **20,4 millions d'euros d'économie en 2022**, trajectoire **60 millions d'euros pour 2024** sur ce seul périmètre. Le coût de développement total des 35 programmes IA recensés sur 2015-2023 atteint 66,3 millions d'euros [S.3].
- **Cour des comptes (8 janvier 2026)**, Rapport « France Travail et l'intelligence artificielle » : 27 cas d'usage IA déployés à grande échelle, plus de 50 % des agents les utilisent, 93 millions d'euros investis 2017-2024 + 15 millions d'euros prévus en 2025. France Travail compte 53 241 collaborateurs et 896 agences, gère plus de 60 millions d'échanges par an [S.4].
- **Cour des comptes (novembre 2025)**, Stratégie nationale IA : 2,4 milliards d'euros investis sur 2018-2025 (1,3 + 1,1) ; la France est passée du 13e rang mondial (septembre 2024) au 5e rang mondial (septembre 2025) au Global AI Index ; troisième rang mondial en formation-recherche [S.5].
- **OCDE (juin 2025)**, « Gouverner avec l'intelligence artificielle » : analyse de 200 cas concrets dans 11 fonctions étatiques (administration fiscale, marchés publics, lutte contre la corruption, prestation de services publics, justice, etc.). L'OCDE estime que l'IA peut augmenter la productivité globale **de 1 % à 7 % du PIB d'ici 2033** avec un effet multiplicatif dans les administrations publiques [S.6].
- **DGAFP (juin 2024)**, Stratégie d'usage de l'IA en gestion des ressources humaines dans la fonction publique d'État, identifiant des cas d'usage prioritaires : automatisation du traitement des dossiers RH, assistance à

la rédaction administrative, traitement automatisé des courriers usagers, génération automatique de notes de synthèse [S.7].

Renvoi au module dédié IA en fin de dossier

Le levier IA, ses cas d'usage concrets, ses prérequis techniques et organisationnels, son calendrier de déploiement et sa quantification détaillée font l'objet d'un **module spécifique présenté en fin du présent dossier**, sous le titre « *Le levier IA dans la transformation des agences de l'État : cas d'usage, calendrier de déploiement, économies projetées* ». Le lecteur y trouvera :

- Une typologie des fonctions support transposables à toutes les agences (instruction de dossiers, comptabilité, juridique, RH, documentation, relation usagers)
- Un benchmark international des administrations les plus avancées (Estonie, Singapour, Royaume-Uni, Corée du Sud)
- Une matrice agence par agence du potentiel IA estimé sur la base de la nature de leurs missions
- Un calendrier de déploiement réaliste (vague pilote sur 5-10 agences en année 1, généralisation en années 2-3)
- Une analyse des risques (RGPD, règlement européen sur l'IA du 13 juin 2024, dialogue social, formation des agents, dépendance technologique)

*Pour résumer le message porté par ce dossier dans son ensemble : **les économies chiffrées dans les fiches Cat A (Complet et Allégé) constituent une borne basse vérifiable**. Le levier IA, traité séparément, vient les amplifier sans les remettre en cause. **Aucun rapport public à ce jour n'a articulé ces deux dimensions de manière intégrée, ce dossier le fait.***

Annnonce du module qui suit

Les pages suivantes présentent les fiches Niveau 2 Allégé des 60 entités Catégorie A dont le budget annuel se situe entre 50 et 500 millions d'euros, classées par budget décroissant. Chaque fiche suit la même structure rigoureuse :

- **Section 1, Identification** : statut juridique, effectifs, budget, tutelle, dirigeants
- **Section 2, Mission** : base légale, périmètre opérationnel, programmes portés
- **Section 3, Constats** : dysfonctionnements documentés par sources publiques [S.X]
- **Section 4, Leviers chiffrés** : base + source + ratio + calcul + fourchette basse-haute
- **Section 5, Synthèse et sort proposé** : économie cible et conditions de pérennisation

La première fiche, qui ouvre ce module, est consacrée à l'**ANCT (Agence nationale de la cohésion des territoires)**, établissement public administratif créé le 1er janvier 2020, dont le budget annuel s'établit à environ 200 millions d'euros pour 350 ETP.

ANNEXE, SOURCES DE LA PAGE DE TRANSITION

[S.1]	Sénat, Commission d'enquête sur les missions des agences, opérateurs et organismes consultatifs de l'État, rapport présenté par MM. Pierre Barros et Hervé Maurey, 3 juillet 2025 (58 recommandations, 540 millions d'euros d'économies estimées immédiatement mobilisables, identification de 32 entités à supprimer/fusionner sur 1 153 recensées).

[S.2]	Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État », annexe au PLF 2025, publié en septembre 2024 (recensement budgétaire et effectifs des opérateurs de l'État).
[S.3]	Cour des comptes, « L'intelligence artificielle dans les politiques publiques : l'exemple du ministère de l'Économie et des Finances », observations définitives publiées le 22 octobre 2024 (étude des 35 programmes IA déployés au MEFSIN sur 2015-2023, coût total de développement 66,3 millions d'euros, économies générées 20,4 millions d'euros en 2022 sur 5 systèmes, trajectoire 60 millions d'euros pour 2024). URL : ccomptes.fr/sites/default/files/2024-10/20241022-S2024-1165-L-intelligence-artificielle-dans-les-politiques-publiques-exemple-du-MEF.pdf
[S.4]	Cour des comptes, « France Travail et l'intelligence artificielle », rapport publié le 8 janvier 2026 (premier rapport entièrement consacré à un opérateur majeur de l'État ; 27 cas d'usage IA à grande échelle ; 93 millions d'euros investis 2017-2024 + 15 millions d'euros prévus 2025 ; 53 241 collaborateurs ; 896 agences ; plus de 60 millions d'échanges par an).
[S.5]	Cour des comptes, « La stratégie nationale pour l'intelligence artificielle : consolider les succès de la politique publique de l'IA, élargir son champ », rapport publié en novembre 2025 (1,3 milliard d'euros phase 1 2018-2022 + 1,1 milliard d'euros phase 2 jusqu'en 2025 ; passage de la 13e à la 5e place au Global AI Index entre septembre 2024 et septembre 2025 ; 3e rang mondial en formation-recherche).
[S.6]	OCDE, « Gouverner avec l'intelligence artificielle : État des lieux et perspectives pour les fonctions essentielles de l'État », Éditions OCDE, juin 2025, https://doi.org/10.1787/6816434b-fr (analyse de 200 cas concrets dans 11 fonctions étatiques ; estimation gain de productivité globale de 1 % à 7 % du PIB d'ici 2033 ; chapitre 5 dédié à la prestation de services publics et à la fonction publique).
[S.7]	DGAFP, Direction générale de l'administration et de la fonction publique, « Stratégie d'usage de l'intelligence artificielle en matière de gestion des ressources humaines dans la fonction publique d'État », publiée en juin 2024 (cas d'usage prioritaires identifiés et principes directeurs).
[S.8]	Conseil d'État, « Intelligence artificielle et action publique : construire la confiance, servir la performance », étude annuelle 2022 (doctrine d'emploi de l'IA dans l'action publique, sept principes directeurs : primauté humaine, performance, équité, transparence, sécurité, soutenabilité, autonomie stratégique).

ANR

Agence nationale de la recherche

Sort proposé : Cat A, pivot national de la recherche par projets, à conserver et professionnaliser

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPA
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 1450 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 280 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	recherche

2. MISSION

Financer la recherche sur projets en France via des appels à projets compétitifs (programmes blancs, programmes thématiques, ERC mirror).

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficience est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur ANR : 75 à 175 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a) AUTEUR	Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation
	<i>Proposition originale auteur</i>

Périmètre éligible : 261 à 363 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux

Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $261 \times 8 \% = 20.9$ millions d'euros par an arrondi à 21 millions d'euros par an ; fourchette haute $363 \times 13 \% = 47.2$ millions d'euros par an arrondi à 47 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 73 à 261 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 11 à 26 millions d'euros par an + 73 à 261 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle

Proposition originale auteur

Périmètre concerné : environ 154 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 9 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $9 \times 36 \% \times 30 \% = 1$ millions d'euros par an ; fourchette haute $9 \times 50 \% \times 45 \% = 2$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 58 et 145 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 3 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 58 à 145 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	75 à 175 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	11 à 26 millions d'euros par an	73-261 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	1 à 3 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	87 à 204 millions d'euros par an (méd. 146)	73-261 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, pivot national de la recherche par projets, à conserver et professionnaliser. Économies récurrentes intégrées : 87 à 204 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 146 millions d'euros par an, représentant 10 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 73 à 261 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de ANR. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

INRIA

Institut national de recherche en informatique et en automatique

Sort proposé : Cat A, souveraineté numérique préservée

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPST
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 285 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 2 700 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	recherche

2. MISSION

Recherche fondamentale et appliquée en informatique, mathématiques et numérique.

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficacité est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur INRIA : 18 à 42 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a)
AUTEUR **Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation**
Proposition originale auteur

Périmètre éligible : 51 à 71 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $51 \times 8 \% = 4.1$ millions d'euros par an arrondi à 4 millions d'euros par an ; fourchette haute $71 \times 13 \% = 9.2$ millions d'euros par an arrondi à 9 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 14 à 51 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 2 à 5 millions d'euros par an + 14 à 51 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle

Proposition originale auteur

Périmètre concerné : environ 1485 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 85 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $85 \times 36 \% \times 30 \% = 9$ millions d'euros par an ; fourchette haute $85 \times 50 \% \times 45 \% = 19$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 11 et 29 millions d'euros sur 3 ans, amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 4 à 10 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 11 à 29 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	18 à 42 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	2 à 5 millions d'euros par an	14-51 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	4 à 10 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	24 à 57 millions d'euros par an (méd. 41)	14-51 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, souveraineté numérique préservée. Économies récurrentes intégrées : 24 à 57 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 41 millions d'euros par an, représentant 14 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 14 à 51 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de INRIA. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

BRGM

Bureau de recherches géologiques et minières

Sort proposé : Cat A, recentrage sur missions régaliennes (cartographie, après-mines)

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPIC
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 110 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 980 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	recherche

2. MISSION

Recherche, expertise et appui aux politiques publiques dans les sciences de la Terre (géologie, sous-sol, eau, mines, risques).

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficience est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur BRGM : 8 à 18 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a)
AUTEUR **Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation**
Proposition originale auteur

Périmètre éligible : 20 à 28 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux

Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $20 \times 8 \% = 1.6$ millions d'euros par an arrondi à 2 millions d'euros par an ; fourchette haute $28 \times 13 \% = 3.6$ millions d'euros par an arrondi à 4 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 6 à 20 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 2 millions d'euros par an + 6 à 20 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle

Proposition originale auteur

Périmètre concerné : environ 539 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 31 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $31 \times 36 \% \times 30 \% = 3$ millions d'euros par an ; fourchette haute $31 \times 50 \% \times 45 \% = 7$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 4 et 11 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 4 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 4 à 11 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	8 à 18 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	1 à 2 millions d'euros par an	6-20 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	1 à 4 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	10 à 24 millions d'euros par an (méd. 17)	6-20 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, recentrage sur missions régaliennes (cartographie, après-mines). Économies récurrentes intégrées : 10 à 24 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 17 millions d'euros par an, représentant 15 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 6 à 20 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de BRGM. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

IFPEN

IFP Energies Nouvelles

Sort proposé : Cat A, recentrage sur recherche stratégique souveraine

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPIC
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 140 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 1 620 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	recherche

2. MISSION

Recherche, innovation et formation dans les domaines de l'énergie, des transports et de l'environnement.

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficacité est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur IFPEN : 9 à 22 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a)
AUTEUR **Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation**
Proposition originale auteur

Périmètre éligible : 25 à 35 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $25 \times 8 \% = 2.0$ millions d'euros par an arrondi à 2 millions d'euros par an ; fourchette haute $35 \times 13 \% = 4.5$ millions d'euros par an arrondi à 5 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 7 à 25 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 3 millions d'euros par an + 7 à 25 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle

Proposition originale auteur

Périmètre concerné : environ 891 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 51 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $51 \times 36 \% \times 30 \% = 5$ millions d'euros par an ; fourchette haute $51 \times 50 \% \times 45 \% = 12$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 6 et 14 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 2 à 6 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 6 à 14 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	9 à 22 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	1 à 3 millions d'euros par an	7-25 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	2 à 6 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	12 à 31 millions d'euros par an (méd. 22)	7-25 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, recentrage sur recherche stratégique souveraine. Économies récurrentes intégrées : 12 à 31 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 22 millions d'euros par an, représentant 16 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 7 à 25 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de IFPEN. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

ONERA

Office national d'études et de recherches aérospatiales

Sort proposé : Cat A, souveraineté aérospatiale préservée

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPIC
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 260 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 1 980 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	recherche

2. MISSION

Centre français de la recherche aérospatiale (recherches civile et militaire).

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficacité est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur ONERA : 18 à 40 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a) AUTEUR	Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation <i>Proposition originale auteur</i>

Périmètre éligible : 47 à 65 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $47 \times 8 \% = 3.8$ millions d'euros par an arrondi à 4 millions d'euros par an ; fourchette haute $65 \times 13 \% = 8.5$ millions d'euros par an arrondi à 8 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 13 à 47 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 2 à 4 millions d'euros par an + 13 à 47 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle

Proposition originale auteur

Périmètre concerné : environ 1089 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 62 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $62 \times 36 \% \times 30 \% = 7$ millions d'euros par an ; fourchette haute $62 \times 50 \% \times 45 \% = 14$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 10 et 26 millions d'euros sur 3 ans, amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 3 à 7 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 10 à 26 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	18 à 40 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	2 à 4 millions d'euros par an	13-47 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	3 à 7 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	23 à 51 millions d'euros par an (méd. 37)	13-47 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, souveraineté aérospatiale préservée. Économies récurrentes intégrées : 23 à 51 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 37 millions d'euros par an, représentant 14 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 13 à 47 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de ONERA. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

ANSeS

Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail

Sort proposé : Cat A, pilier de la sécurité sanitaire, à consolider

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPA
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 160 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 1 410 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	santé

2. MISSION

Évaluation des risques sanitaires alimentaires, environnementaux, professionnels (santé humaine, santé animale, santé végétale).

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficience est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur ANSeS : 11 à 25 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a) AUTEUR	Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation <i>Proposition originale auteur</i>

Périmètre éligible : 29 à 40 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux

Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $29 \times 8 \% = 2.3$ millions d'euros par an arrondi à 2 millions d'euros par an ; fourchette haute $40 \times 13 \% = 5.2$ millions d'euros par an arrondi à 5 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 8 à 29 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 3 millions d'euros par an + 8 à 29 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle

Proposition originale auteur

Périmètre concerné : environ 776 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 44 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $44 \times 36 \% \times 30 \% = 5$ millions d'euros par an ; fourchette haute $44 \times 50 \% \times 45 \% = 10$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 6 et 16 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 2 à 5 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 6 à 16 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	11 à 25 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	1 à 3 millions d'euros par an	8-29 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	2 à 5 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	14 à 33 millions d'euros par an (méd. 24)	8-29 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, pilier de la sécurité sanitaire, à consolider. Économies récurrentes intégrées : 14 à 33 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 24 millions d'euros par an, représentant 15 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 8 à 29 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de ANSeS. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

INCa

Institut National du Cancer

Sort proposé : Cat A, pivot de la stratégie cancer

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	GIP
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 125 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 170 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	santé

2. MISSION

Coordination des actions de lutte contre le cancer en France (prévention, dépistage, recherche, soins).

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficacité est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur INCa : 8 à 19 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a) AUTEUR	Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation <i>Proposition originale auteur</i>

Périmètre éligible : 23 à 31 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $23 \times 8 \% = 1.8$ millions d'euros par an arrondi à 2 millions d'euros par an ; fourchette haute $31 \times 13 \% = 4.0$ millions d'euros par an arrondi à 4 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 6 à 23 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 2 millions d'euros par an + 6 à 23 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle

Proposition originale auteur

Périmètre concerné : environ 94 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 5 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $5 \times 36 \% \times 30 \% = 1$ millions d'euros par an ; fourchette haute $5 \times 50 \% \times 45 \% = 1$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 5 et 13 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 3 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 5 à 13 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	8 à 19 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	1 à 2 millions d'euros par an	6-23 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	1 à 3 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	10 à 24 millions d'euros par an (méd. 17)	6-23 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, pivot de la stratégie cancer. Économies récurrentes intégrées : 10 à 24 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 17 millions d'euros par an, représentant 14 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 6 à 23 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de INCa. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

IPP

Institut Polytechnique de Paris

Sort proposé : Cat A, accélération de l'intégration des 5 écoles fondatrices

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPSCP
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 310 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 3 500 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	enseignement_sup

2. MISSION

Regroupement des grandes écoles d'ingénieurs (Polytechnique, ENSTA, Télécom Paris, ENSAE, AgroParisTech).

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficacité est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur IPP : 18 à 42 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a)
AUTEUR **Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation**
Proposition originale auteur

Périmètre éligible : 56 à 78 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $56 \times 8 \% = 4.5$ millions d'euros par an arrondi à 4 millions d'euros par an ; fourchette haute $78 \times 13 \% = 10.1$ millions d'euros par an arrondi à 10 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 16 à 56 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 2 à 6 millions d'euros par an + 16 à 56 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle

Proposition originale auteur

Périmètre concerné : environ 1925 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 110 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $110 \times 36 \% \times 30 \% = 12$ millions d'euros par an ; fourchette haute $110 \times 50 \% \times 45 \% = 25$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 12 et 31 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 5 à 13 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 12 à 31 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	18 à 42 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	2 à 6 millions d'euros par an	16-56 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	5 à 13 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	25 à 61 millions d'euros par an (méd. 43)	16-56 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, accélération de l'intégration des 5 écoles fondatrices. Économies récurrentes intégrées : 25 à 61 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 43 millions d'euros par an, représentant 14 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 16 à 56 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de IPP. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.



Ecole polytechnique

Sort proposé : Cat A, au sein d'IPP, accélération de l'intégration

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPA
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 220 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 1 400 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	enseignement_sup

2. MISSION

Formation d'ingénieurs et de chercheurs polytechniciens, recherche scientifique pluridisciplinaire.

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficacité est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur X : 13 à 30 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a) AUTEUR	Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation <i>Proposition originale auteur</i>

Périmètre éligible : 40 à 55 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $40 \times 8 \% = 3.2$ millions d'euros par an arrondi à 3 millions d'euros par an ; fourchette haute $55 \times 13 \% = 7.2$ millions d'euros par an arrondi à 7 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 11 à 40 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 2 à 4 millions d'euros par an + 11 à 40 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle *Proposition originale auteur*

Périmètre concerné : environ 770 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 44 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $44 \times 36 \% \times 30 \% = 5$ millions d'euros par an ; fourchette haute $44 \times 50 \% \times 45 \% = 10$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 9 et 22 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 2 à 5 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 9 à 22 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	13 à 30 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	2 à 4 millions d'euros par an	11-40 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	2 à 5 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	17 à 39 millions d'euros par an (méd. 28)	11-40 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, au sein d'IPP, accélération de l'intégration. Économies récurrentes intégrées : 17 à 39 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 28 millions d'euros par an, représentant 13 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 11 à 40 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de X. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

ENAC

Ecole nationale de l'aviation civile

Sort proposé : Cat A, souveraineté aéronautique civile

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPA
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 105 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 825 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	enseignement_sup

2. MISSION

Formation des personnels de l'aviation civile (pilotes, contrôleurs, ingénieurs).

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficience est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur ENAC : 7 à 16 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a) AUTEUR	Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation <i>Proposition originale auteur</i>

Périmètre éligible : 19 à 26 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $19 \times 8 \% = 1.5$ millions d'euros par an arrondi à 2 millions d'euros par an ; fourchette haute $26 \times 13 \% = 3.4$ millions d'euros par an arrondi à 3 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 5 à 19 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 2 millions d'euros par an + 5 à 19 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle

Proposition originale auteur

Périmètre concerné : environ 454 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 26 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $26 \times 36 \% \times 30 \% = 3$ millions d'euros par an ; fourchette haute $26 \times 50 \% \times 45 \% = 6$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 4 et 11 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 3 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 4 à 11 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	7 à 16 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	1 à 2 millions d'euros par an	5-19 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	1 à 3 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	9 à 21 millions d'euros par an (méd. 15)	5-19 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, souveraineté aéronautique civile. Économies récurrentes intégrées : 9 à 21 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 15 millions d'euros par an, représentant 14 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 5 à 19 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de ENAC. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

CNED

Centre national d'enseignement à distance

Sort proposé : Cat A, relance via plateforme numérique IA

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPA
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 92 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 1 150 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	enseignement_sup

2. MISSION

Service public d'enseignement à distance pour tous publics (scolaire, supérieur, formation continue).

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficacité est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur CNED : 7 à 16 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a) AUTEUR	Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation <i>Proposition originale auteur</i>

Périmètre éligible : 17 à 23 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $17 \times 8 \% = 1.4$ millions d'euros par an arrondi à 1 millions d'euros par an ; fourchette haute $23 \times 13 \% = 3.0$ millions d'euros par an arrondi à 3 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 5 à 17 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 2 millions d'euros par an + 5 à 17 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle

Proposition originale auteur

Périmètre concerné : environ 633 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 36 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $36 \times 36 \% \times 30 \% = 4$ millions d'euros par an ; fourchette haute $36 \times 50 \% \times 45 \% = 8$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 4 et 9 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 2 à 4 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 4 à 9 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	7 à 16 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	1 à 2 millions d'euros par an	5-17 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	2 à 4 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	10 à 22 millions d'euros par an (méd. 16)	5-17 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, relance via plateforme numérique IA. Économies récurrentes intégrées : 10 à 22 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 16 millions d'euros par an, représentant 17 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 5 à 17 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de CNED. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

ESA

Écoles d'enseignement supérieur agricole et vétérinaire

Sort proposé : Cat A, rationalisation territoriale et mutualisation

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPA
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 310 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 2 900 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	enseignement_sup

2. MISSION

Formation supérieure agricole et vétérinaire (AgroParisTech, Institut Agro Montpellier-Rennes-Dijon, ENV).

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficacité est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur ESA : 21 à 48 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a) AUTEUR	Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation <i>Proposition originale auteur</i>

Périmètre éligible : 56 à 78 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $56 \times 8 \% = 4.5$ millions d'euros par an arrondi à 4 millions d'euros par an ; fourchette haute $78 \times 13 \% = 10.1$ millions d'euros par an arrondi à 10 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 16 à 56 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 2 à 6 millions d'euros par an + 16 à 56 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle *Proposition originale auteur*

Périmètre concerné : environ 1595 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 91 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $91 \times 36 \% \times 30 \% = 10$ millions d'euros par an ; fourchette haute $91 \times 50 \% \times 45 \% = 21$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 12 et 31 millions d'euros sur 3 ans, amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 4 à 11 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 12 à 31 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	21 à 48 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	2 à 6 millions d'euros par an	16-56 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	4 à 11 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	27 à 65 millions d'euros par an (méd. 46)	16-56 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, rationalisation territoriale et mutualisation. Économies récurrentes intégrées : 27 à 65 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 46 millions d'euros par an, représentant 15 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 16 à 56 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de ESA. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

OFB

Office français de la biodiversité

Sort proposé : Cat A, consolidation du modèle fusionné

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPA
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 450 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 2 845 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	environnement

2. MISSION

Police de l'environnement et préservation de la biodiversité (issu fusion AFB+ONCFS 2020).

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficience est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur OFB : 30 à 65 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a)
AUTEUR

Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation
Proposition originale auteur

Périmètre éligible : 81 à 113 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $81 \times 8 \% = 6.5$ millions d'euros par an arrondi à 6 millions d'euros par an ; fourchette haute $113 \times 13 \% = 14.7$ millions d'euros par an arrondi à 15 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 23 à 81 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 3 à 8 millions d'euros par an + 23 à 81 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle

Proposition originale auteur

Périmètre concerné : environ 1565 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 89 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $89 \times 36 \% \times 30 \% = 10$ millions d'euros par an ; fourchette haute $89 \times 50 \% \times 45 \% = 20$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 18 et 45 millions d'euros sur 3 ans, amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 4 à 10 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 18 à 45 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	30 à 65 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	3 à 8 millions d'euros par an	23-81 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	4 à 10 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	37 à 83 millions d'euros par an (méd. 60)	23-81 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, consolidation du modèle fusionné. Économies récurrentes intégrées : 37 à 83 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 60 millions d'euros par an, représentant 13 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 23 à 81 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de OFB. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

METEO

Météo-France

Sort proposé : Cat A, souveraineté météorologique préservée

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPA
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 400 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 2 810 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	environnement

2. MISSION

Service météorologique national (prévisions, climat, vigilance).

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficacité est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur METEO : 25 à 60 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a) AUTEUR	Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation <i>Proposition originale auteur</i>

Périmètre éligible : 72 à 100 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $72 \times 8 \% = 5.8$ millions d'euros par an arrondi à 6 millions d'euros par an ; fourchette haute $100 \times 13 \% = 13.0$ millions d'euros par an arrondi à 13 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 20 à 72 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 3 à 7 millions d'euros par an + 20 à 72 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle

Proposition originale auteur

Périmètre concerné : environ 1546 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 88 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $88 \times 36 \% \times 30 \% = 10$ millions d'euros par an ; fourchette haute $88 \times 50 \% \times 45 \% = 20$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 16 et 40 millions d'euros sur 3 ans, amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 4 à 10 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 16 à 40 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	25 à 60 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	3 à 7 millions d'euros par an	20-72 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	4 à 10 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	32 à 77 millions d'euros par an (méd. 55)	20-72 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, souveraineté météorologique préservée. Économies récurrentes intégrées : 32 à 77 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 55 millions d'euros par an, représentant 14 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 20 à 72 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de METEO. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

IGN

Institut national de l'information géographique et forestière

Sort proposé : Cat A, souveraineté géo-information

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPA
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 110 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 1 490 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	environnement

2. MISSION

Information géographique de référence et inventaire forestier national.

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficacité est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur IGN : 8 à 18 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

**(a)
AUTEUR**

**Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives,
patrimoine immobilier, dépenses de représentation**
Proposition originale auteur

Périmètre éligible : 20 à 28 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $20 \times 8 \% = 1.6$ millions d'euros par an arrondi à 2 millions d'euros par an ; fourchette haute $28 \times 13 \% = 3.6$ millions d'euros par an arrondi à 4 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 6 à 20 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 2 millions d'euros par an + 6 à 20 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle

Proposition originale auteur

Périmètre concerné : environ 820 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 47 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $47 \times 36 \% \times 30 \% = 5$ millions d'euros par an ; fourchette haute $47 \times 50 \% \times 45 \% = 11$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 4 et 11 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 2 à 6 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 4 à 11 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	8 à 18 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	1 à 2 millions d'euros par an	6-20 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	2 à 6 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	11 à 26 millions d'euros par an (méd. 19)	6-20 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, souveraineté géo-information. Économies récurrentes intégrées : 11 à 26 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 19 millions d'euros par an, représentant 17 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 6 à 20 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de IGN. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

CEREMA

Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement

Sort proposé : Cat A, recentrage sur missions État (vs collectivités)

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPA
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 220 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 2 440 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	transport

2. MISSION

Appui scientifique et technique aux politiques publiques d'aménagement du territoire et de transport.

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficacité est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur CEREMA : 14 à 32 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a) AUTEUR	Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation <i>Proposition originale auteur</i>

Périmètre éligible : 40 à 55 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $40 \times 8 \% = 3.2$ millions d'euros par an arrondi à 3 millions d'euros par an ; fourchette haute $55 \times 13 \% = 7.2$ millions d'euros par an arrondi à 7 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 11 à 40 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 2 à 4 millions d'euros par an + 11 à 40 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle

Proposition originale auteur

Périmètre concerné : environ 1342 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 76 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $76 \times 36 \% \times 30 \% = 8$ millions d'euros par an ; fourchette haute $76 \times 50 \% \times 45 \% = 17$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 9 et 22 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 3 à 9 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 9 à 22 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	14 à 32 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	2 à 4 millions d'euros par an	11-40 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	3 à 9 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	19 à 45 millions d'euros par an (méd. 32)	11-40 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, recentrage sur missions État (vs collectivités). Économies récurrentes intégrées : 19 à 45 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 32 millions d'euros par an, représentant 15 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 11 à 40 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de CEREMA. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

ANDRA

Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs

Sort proposé : Cat A, souveraineté nucléaire civile préservée

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPIC
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 95 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 730 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	environnement

2. MISSION

Gestion des déchets radioactifs (stockage Cigéo, centres existants).

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficacité est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur ANDRA : 7 à 16 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a) AUTEUR	Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation <i>Proposition originale auteur</i>

Périmètre éligible : 17 à 24 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $17 \times 8 \% = 1.4$ millions d'euros par an arrondi à 1 millions d'euros par an ; fourchette haute $24 \times 13 \% = 3.1$ millions d'euros par an arrondi à 3 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 5 à 17 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 2 millions d'euros par an + 5 à 17 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle

Proposition originale auteur

Périmètre concerné : environ 402 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 23 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $23 \times 36 \% \times 30 \% = 2$ millions d'euros par an ; fourchette haute $23 \times 50 \% \times 45 \% = 5$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 4 et 10 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 3 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 4 à 10 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	7 à 16 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	1 à 2 millions d'euros par an	5-17 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	1 à 3 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	9 à 21 millions d'euros par an (méd. 15)	5-17 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, souveraineté nucléaire civile préservée. Économies récurrentes intégrées : 9 à 21 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 15 millions d'euros par an, représentant 16 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 5 à 17 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de ANDRA. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

ASP

Agence de services et de paiement

Sort proposé : Cat A, pivot du paiement public, à consolider via IA

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPA
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 220 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 2 210 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	agriculture

2. MISSION

Versement des aides agricoles, sociales (RSA), de l'emploi (apprentissage), à l'environnement.

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficacité est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur ASP : 14 à 32 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a)
AUTEUR **Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation**
Proposition originale auteur

Périmètre éligible : 40 à 55 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $40 \times 8 \% = 3.2$ millions d'euros par an arrondi à 3 millions d'euros par an ; fourchette haute $55 \times 13 \% = 7.2$ millions d'euros par an arrondi à 7 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 11 à 40 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 2 à 4 millions d'euros par an + 11 à 40 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle

Proposition originale auteur

Périmètre concerné : environ 1216 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 69 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $69 \times 36 \% \times 30 \% = 8$ millions d'euros par an ; fourchette haute $69 \times 50 \% \times 45 \% = 16$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 9 et 22 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 3 à 8 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 9 à 22 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	14 à 32 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	2 à 4 millions d'euros par an	11-40 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	3 à 8 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	19 à 44 millions d'euros par an (méd. 32)	11-40 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, pivot du paiement public, à consolider via IA. Économies récurrentes intégrées : 19 à 44 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 32 millions d'euros par an, représentant 15 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 11 à 40 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de ASP. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

ARS

Agences régionales de santé

Sort proposé : Cat A, rationalisation territoriale (17 → 13 ARS) et mutualisation des fonctions support

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPA
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 650 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 8 200 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	santé

2. MISSION

Pilotage régional du système de santé (17 ARS métropolitaines + DOM).

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficacité est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur ARS : 45 à 100 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a) AUTEUR	Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation <i>Proposition originale auteur</i>

Périmètre éligible : 117 à 163 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $117 \times 8 \% = 9.4$ millions d'euros par an arrondi à 9 millions d'euros par an ; fourchette haute $163 \times 13 \% = 21.2$ millions d'euros par an arrondi à 21 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 33 à 117 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 5 à 12 millions d'euros par an + 33 à 117 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle

Proposition originale auteur

Périmètre concerné : environ 4510 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 257 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $257 \times 36 \% \times 30 \% = 28$ millions d'euros par an ; fourchette haute $257 \times 50 \% \times 45 \% = 58$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 26 et 65 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 11 à 29 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 26 à 65 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	45 à 100 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	5 à 12 millions d'euros par an	33-117 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	11 à 29 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	61 à 141 millions d'euros par an (méd. 101)	33-117 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, rationalisation territoriale (17 → 13 ARS) et mutualisation des fonctions support. Économies récurrentes intégrées : 61 à 141 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 101 millions d'euros par an, représentant 16 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 33 à 117 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de ARS. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

SGP

Société des Grands Projets (ex-Société du Grand Paris)

Sort proposé : Cat A, rationalisation post-livraison Grand Paris Express

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPIC
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 2800 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 300 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	transport

2. MISSION

Maîtrise d'ouvrage du Grand Paris Express et autres grandes infrastructures de transport.

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficacité est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur SGP : 170 à 400 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a) AUTEUR	Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation <i>Proposition originale auteur</i>

Périmètre éligible : 504 à 700 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $504 \times 8 \% = 40.3$ millions d'euros par an arrondi à 40 millions d'euros par an ; fourchette haute $700 \times 13 \% = 91.0$ millions d'euros par an arrondi à 91 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 140 à 504 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 20 à 50 millions d'euros par an + 140 à 504 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle *Proposition originale auteur*

Périmètre concerné : environ 165 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 9 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $9 \times 36 \% \times 30 \% = 1$ millions d'euros par an ; fourchette haute $9 \times 50 \% \times 45 \% = 2$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 112 et 280 millions d'euros sur 3 ans, amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 3 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 112 à 280 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	170 à 400 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	20 à 50 millions d'euros par an	140-504 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	1 à 3 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	191 à 453 millions d'euros par an (méd. 322)	140-504 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, rationalisation post-livraison Grand Paris Express. Économies récurrentes intégrées : 191 à 453 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 322 millions d'euros par an, représentant 12 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 140 à 504 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de SGP. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

VNF

Voies navigables de France

Sort proposé : Cat A, modernisation SI et automatisation des écluses

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPA
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 275 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 4 280 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	transport

2. MISSION

Gestion du réseau navigable français (canaux, fleuves, écluses).

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficacité est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur VNF : 18 à 40 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a)
AUTEUR **Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation**
Proposition originale auteur

Périmètre éligible : 50 à 69 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $50 \times 8 \% = 4.0$ millions d'euros par an arrondi à 4 millions d'euros par an ; fourchette haute $69 \times 13 \% = 9.0$ millions d'euros par an arrondi à 9 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 14 à 50 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 2 à 5 millions d'euros par an + 14 à 50 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle

Proposition originale auteur

Périmètre concerné : environ 2354 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 134 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $134 \times 36 \% \times 30 \% = 14$ millions d'euros par an ; fourchette haute $134 \times 50 \% \times 45 \% = 30$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 11 et 28 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 6 à 15 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 11 à 28 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	18 à 40 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	2 à 5 millions d'euros par an	14-50 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	6 à 15 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	26 à 60 millions d'euros par an (méd. 43)	14-50 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, modernisation SI et automatisation des écluses. Économies récurrentes intégrées : 26 à 60 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 43 millions d'euros par an, représentant 16 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 14 à 50 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de VNF. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

ASC

Agence du service civique

Sort proposé : Cat A, accélération SNU si maintenu

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPA
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 550 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 115 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	jeunesse

2. MISSION

Pilotage du Service civique (volontariat) et du Service national universel (SNU).

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficience est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur ASC : 30 à 80 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a) AUTEUR	Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation <i>Proposition originale auteur</i>

Périmètre éligible : 99 à 138 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $99 \times 8 \% = 7.9$ millions d'euros par an arrondi à 8 millions d'euros par an ; fourchette haute $138 \times 13 \% = 17.9$ millions d'euros par an arrondi à 18 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 28 à 99 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 4 à 10 millions d'euros par an + 28 à 99 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle *Proposition originale auteur*

Périmètre concerné : environ 63 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 4 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $4 \times 36 \% \times 30 \% = 0$ millions d'euros par an ; fourchette haute $4 \times 50 \% \times 45 \% = 1$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 22 et 55 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 3 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 22 à 55 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	30 à 80 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	4 à 10 millions d'euros par an	28-99 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	1 à 3 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	35 à 93 millions d'euros par an (méd. 64)	28-99 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, accélération SNU si maintenu. Économies récurrentes intégrées : 35 à 93 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 64 millions d'euros par an, représentant 12 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 28 à 99 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de ASC. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

ANGDM

Agence nationale pour la garantie des droits des mineurs

Sort proposé : Cat A, extinction programmée vers 2040 (mutualisation avec CADES ?)

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPA
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 330 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 155 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	énergie

2. MISSION

Versement des prestations dues aux anciens mineurs (extinction progressive).

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficacité est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur ANGDM : 22 à 50 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a) AUTEUR	Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation <i>Proposition originale auteur</i>

Périmètre éligible : 59 à 83 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $59 \times 8 \% = 4.7$ millions d'euros par an arrondi à 5 millions d'euros par an ; fourchette haute $83 \times 13 \% = 10.8$ millions d'euros par an arrondi à 11 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 17 à 59 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 3 à 6 millions d'euros par an + 17 à 59 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle

Proposition originale auteur

Périmètre concerné : environ 85 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 5 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $5 \times 36 \% \times 30 \% = 1$ millions d'euros par an ; fourchette haute $5 \times 50 \% \times 45 \% = 1$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 13 et 33 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 3 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 13 à 33 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	22 à 50 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	3 à 6 millions d'euros par an	17-59 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	1 à 3 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	26 à 59 millions d'euros par an (méd. 43)	17-59 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, extinction programmée vers 2040 (mutualisation avec CADES ?). Économies récurrentes intégrées : 26 à 59 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 43 millions d'euros par an, représentant 13 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 17 à 59 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de ANGDM. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

ACMOSS

Agence des Communications Mobiles Opérationnelles de Sécurité et de Secours

Sort proposé : Cat A, projet stratégique souverain, pilotage à renforcer

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPA
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 140 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 80 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	sécurité

2. MISSION

Mise en œuvre du Réseau Radio du Futur (RRF) pour les forces de sécurité et secours.

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficacité est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur ACMOSS : 9 à 21 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a) AUTEUR	Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation <i>Proposition originale auteur</i>

Périmètre éligible : 25 à 35 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $25 \times 8 \% = 2.0$ millions d'euros par an arrondi à 2 millions d'euros par an ; fourchette haute $35 \times 13 \% = 4.5$ millions d'euros par an arrondi à 5 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 7 à 25 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 3 millions d'euros par an + 7 à 25 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle *Proposition originale auteur*

Périmètre concerné : environ 44 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 3 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $3 \times 36 \% \times 30 \% = 0$ millions d'euros par an ; fourchette haute $3 \times 50 \% \times 45 \% = 1$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 6 et 14 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 3 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 6 à 14 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	9 à 21 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	1 à 3 millions d'euros par an	7-25 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	1 à 3 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	11 à 27 millions d'euros par an (méd. 19)	7-25 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, projet stratégique souverain, pilotage à renforcer. Économies récurrentes intégrées : 11 à 27 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 19 millions d'euros par an, représentant 14 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 7 à 25 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de ACMOSS. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

ANTS

Agence nationale des titres sécurisés

Sort proposé : Cat A, pivot identité numérique souveraine

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPA
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 330 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 180 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	sécurité

2. MISSION

Production des titres d'identité, passeports, permis de conduire, cartes grises.

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficience est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur ANTS : 22 à 50 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a)
AUTEUR **Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation**
Proposition originale auteur

Périmètre éligible : 59 à 83 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $59 \times 8 \% = 4.7$ millions d'euros par an arrondi à 5 millions d'euros par an ; fourchette haute $83 \times 13 \% = 10.8$ millions d'euros par an arrondi à 11 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 17 à 59 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 3 à 6 millions d'euros par an + 17 à 59 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle

Proposition originale auteur

Périmètre concerné : environ 99 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 6 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $6 \times 36 \% \times 30 \% = 1$ millions d'euros par an ; fourchette haute $6 \times 50 \% \times 45 \% = 1$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 13 et 33 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 3 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 13 à 33 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	22 à 50 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	3 à 6 millions d'euros par an	17-59 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	1 à 3 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	26 à 59 millions d'euros par an (méd. 43)	17-59 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, pivot identité numérique souveraine. Économies récurrentes intégrées : 26 à 59 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 43 millions d'euros par an, représentant 13 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 17 à 59 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de ANTS. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

CMN

Centre des monuments nationaux

Sort proposé : Cat A, rationalisation des sites en gestion (cessions partielles aux collectivités)

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPA
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 185 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 1 480 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	culture

2. MISSION

Conservation, ouverture au public et animation des monuments nationaux (100+ sites).

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficacité est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur CMN : 13 à 30 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a) AUTEUR	Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation <i>Proposition originale auteur</i>

Périmètre éligible : 33 à 46 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $33 \times 8 \% = 2.6$ millions d'euros par an arrondi à 3 millions d'euros par an ; fourchette haute $46 \times 13 \% = 6.0$ millions d'euros par an arrondi à 6 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 9 à 33 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 2 à 3 millions d'euros par an + 9 à 33 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle

Proposition originale auteur

Périmètre concerné : environ 814 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 46 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $46 \times 36 \% \times 30 \% = 5$ millions d'euros par an ; fourchette haute $46 \times 50 \% \times 45 \% = 10$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 7 et 19 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 2 à 5 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 7 à 19 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	13 à 30 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	2 à 3 millions d'euros par an	9-33 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	2 à 5 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	17 à 38 millions d'euros par an (méd. 28)	9-33 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, rationalisation des sites en gestion (cessions partielles aux collectivités). Économies récurrentes intégrées : 17 à 38 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 28 millions d'euros par an, représentant 15 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 9 à 33 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de CMN. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

LOUVRE

Musée du Louvre

Sort proposé : Cat A, maintien stratégique

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPA
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 260 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 2 000 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	culture

2. MISSION

Conservation et présentation du patrimoine artistique et archéologique du Louvre.

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficacité est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur LOUVRE : 18 à 42 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a) AUTEUR	Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation <i>Proposition originale auteur</i>

Périmètre éligible : 47 à 65 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $47 \times 8 \% = 3.8$ millions d'euros par an arrondi à 4 millions d'euros par an ; fourchette haute $65 \times 13 \% = 8.5$ millions d'euros par an arrondi à 8 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 13 à 47 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 2 à 4 millions d'euros par an + 13 à 47 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle

Proposition originale auteur

Périmètre concerné : environ 1100 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 63 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $63 \times 36 \% \times 30 \% = 7$ millions d'euros par an ; fourchette haute $63 \times 50 \% \times 45 \% = 14$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 10 et 26 millions d'euros sur 3 ans, amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 3 à 7 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 10 à 26 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	18 à 42 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	2 à 4 millions d'euros par an	13-47 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	3 à 7 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	23 à 53 millions d'euros par an (méd. 38)	13-47 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, maintien stratégique. Économies récurrentes intégrées : 23 à 53 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 38 millions d'euros par an, représentant 15 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 13 à 47 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de LOUVRE. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

ORSAY

Établissement public du musée d'Orsay et du musée de l'Orangerie

Sort proposé : Cat A, maintien stratégique

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPA
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 105 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 760 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	culture

2. MISSION

Conservation et présentation du patrimoine artistique du XIXe siècle.

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficacité est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur ORSAY : 7 à 17 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a)
AUTEUR **Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation**
Proposition originale auteur

Périmètre éligible : 19 à 26 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $19 \times 8 \% = 1.5$ millions d'euros par an arrondi à 2 millions d'euros par an ; fourchette haute $26 \times 13 \% = 3.4$ millions d'euros par an arrondi à 3 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 5 à 19 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 2 millions d'euros par an + 5 à 19 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle

Proposition originale auteur

Périmètre concerné : environ 418 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 24 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $24 \times 36 \% \times 30 \% = 3$ millions d'euros par an ; fourchette haute $24 \times 50 \% \times 45 \% = 5$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 4 et 11 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 3 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 4 à 11 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	7 à 17 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	1 à 2 millions d'euros par an	5-19 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	1 à 3 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	9 à 22 millions d'euros par an (méd. 16)	5-19 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, maintien stratégique. Économies récurrentes intégrées : 9 à 22 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 16 millions d'euros par an, représentant 15 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 5 à 19 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de ORSAY. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

VERSAILLES

Établissement public du musée et du domaine national de Versailles

Sort proposé : Cat A, maintien stratégique

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPA
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 110 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 910 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	culture

2. MISSION

Conservation et présentation du château et domaine de Versailles.

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficience est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur VERSAILLES : 7 à 17 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a) AUTEUR	Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation <i>Proposition originale auteur</i>

Périmètre éligible : 20 à 28 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $20 \times 8 \% = 1.6$ millions d'euros par an arrondi à 2 millions d'euros par an ; fourchette haute $28 \times 13 \% = 3.6$ millions d'euros par an arrondi à 4 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 6 à 20 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 2 millions d'euros par an + 6 à 20 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle

Proposition originale auteur

Périmètre concerné : environ 501 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 29 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $29 \times 36 \% \times 30 \% = 3$ millions d'euros par an ; fourchette haute $29 \times 50 \% \times 45 \% = 7$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 4 et 11 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 4 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 4 à 11 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	7 à 17 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	1 à 2 millions d'euros par an	6-20 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	1 à 4 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	9 à 23 millions d'euros par an (méd. 16)	6-20 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, maintien stratégique. Économies récurrentes intégrées : 9 à 23 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 16 millions d'euros par an, représentant 15 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 6 à 20 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de VERSAILLES. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

POMPIDOU

Centre national d'art et de culture - Georges Pompidou

Sort proposé : Cat A, surveillance des coûts du chantier

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPA
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 130 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 1 080 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	culture

2. MISSION

Conservation et présentation de l'art moderne et contemporain (rénovation 2025-2030).

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficacité est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur POMPIDOU : 9 à 21 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a) AUTEUR	Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation <i>Proposition originale auteur</i>

Périmètre éligible : 23 à 33 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $23 \times 8 \% = 1.8$ millions d'euros par an arrondi à 2 millions d'euros par an ; fourchette haute $33 \times 13 \% = 4.3$ millions d'euros par an arrondi à 4 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 7 à 23 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 2 millions d'euros par an + 7 à 23 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle *Proposition originale auteur*

Périmètre concerné : environ 594 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 34 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $34 \times 36 \% \times 30 \% = 4$ millions d'euros par an ; fourchette haute $34 \times 50 \% \times 45 \% = 8$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 5 et 13 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 2 à 4 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 5 à 13 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	9 à 21 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	1 à 2 millions d'euros par an	7-23 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	2 à 4 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	12 à 27 millions d'euros par an (méd. 20)	7-23 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, surveillance des coûts du chantier. Économies récurrentes intégrées : 12 à 27 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 20 millions d'euros par an, représentant 15 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 7 à 23 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de POMPIDOU. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

OP

Opéra national de Paris

Sort proposé : Cat A, rationalisation budgétaire

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPIC
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 260 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 1 840 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	culture

2. MISSION

Production et diffusion d'opéra et de ballet (Opéra Garnier, Opéra Bastille).

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficacité est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur OP : 18 à 40 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

**(a)
AUTEUR**

**Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives,
patrimoine immobilier, dépenses de représentation**
Proposition originale auteur

Périmètre éligible : 47 à 65 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $47 \times 8 \% = 3.8$ millions d'euros par an arrondi à 4 millions d'euros par an ; fourchette haute $65 \times 13 \% = 8.5$ millions d'euros par an arrondi à 8 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 13 à 47 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 2 à 4 millions d'euros par an + 13 à 47 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle

Proposition originale auteur

Périmètre concerné : environ 1012 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 58 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $58 \times 36 \% \times 30 \% = 6$ millions d'euros par an ; fourchette haute $58 \times 50 \% \times 45 \% = 13$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 10 et 26 millions d'euros sur 3 ans, amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 2 à 7 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 10 à 26 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	18 à 40 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	2 à 4 millions d'euros par an	13-47 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	2 à 7 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	22 à 51 millions d'euros par an (méd. 37)	13-47 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, rationalisation budgétaire. Économies récurrentes intégrées : 22 à 51 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 37 millions d'euros par an, représentant 14 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 13 à 47 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de OP. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

RMNGP

Réunion des musées nationaux - Grand Palais

Sort proposé : Cat A, rationalisation des activités commerciales

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPIC
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 95 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 1 110 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	culture

2. MISSION

Production d'expositions, édition d'art et gestion du Grand Palais.

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficacité est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur RMNGP : 7 à 15 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a) AUTEUR	Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation <i>Proposition originale auteur</i>

Périmètre éligible : 17 à 24 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $17 \times 8 \% = 1.4$ millions d'euros par an arrondi à 1 millions d'euros par an ; fourchette haute $24 \times 13 \% = 3.1$ millions d'euros par an arrondi à 3 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 5 à 17 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 2 millions d'euros par an + 5 à 17 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle

Proposition originale auteur

Périmètre concerné : environ 611 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 35 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $35 \times 36 \% \times 30 \% = 4$ millions d'euros par an ; fourchette haute $35 \times 50 \% \times 45 \% = 8$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 4 et 10 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 2 à 4 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 4 à 10 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	7 à 15 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	1 à 2 millions d'euros par an	5-17 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	2 à 4 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	10 à 21 millions d'euros par an (méd. 16)	5-17 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, rationalisation des activités commerciales. Économies récurrentes intégrées : 10 à 21 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 16 millions d'euros par an, représentant 17 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 5 à 17 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de RMNGP. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

INRAP

Institut national de recherches archéologiques préventives

Sort proposé : Cat A, recentrage sur diagnostic, ouverture à la concurrence des fouilles

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPA
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 95 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 2 350 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	culture

2. MISSION

Diagnostics et fouilles archéologiques préventives en lien avec les aménageurs.

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficacité est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur INRAP : 7 à 16 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a) AUTEUR	Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation <i>Proposition originale auteur</i>

Périmètre éligible : 17 à 24 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $17 \times 8 \% = 1.4$ millions d'euros par an arrondi à 1 millions d'euros par an ; fourchette haute $24 \times 13 \% = 3.1$ millions d'euros par an arrondi à 3 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 5 à 17 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 2 millions d'euros par an + 5 à 17 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle *Proposition originale auteur*

Périmètre concerné : environ 1293 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 74 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $74 \times 36 \% \times 30 \% = 8$ millions d'euros par an ; fourchette haute $74 \times 50 \% \times 45 \% = 17$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 4 et 10 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 3 à 9 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 4 à 10 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	7 à 16 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	1 à 2 millions d'euros par an	5-17 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	3 à 9 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	11 à 27 millions d'euros par an (méd. 19)	5-17 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, recentrage sur diagnostic, ouverture à la concurrence des fouilles. Économies récurrentes intégrées : 11 à 27 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 19 millions d'euros par an, représentant 20 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 5 à 17 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de INRAP. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

INPI

Institut national de la propriété industrielle

Sort proposé : Cat A, souveraineté économique numérique

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPA
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 130 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 760 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	économie

2. MISSION

Délivrance des titres de propriété industrielle (brevets, marques, dessins) et tenue du registre du commerce.

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficience est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur INPI : 9 à 20 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a)
AUTEUR **Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation**
Proposition originale auteur

Périmètre éligible : 23 à 33 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $23 \times 8 \% = 1.8$ millions d'euros par an arrondi à 2 millions d'euros par an ; fourchette haute $33 \times 13 \% = 4.3$ millions d'euros par an arrondi à 4 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 7 à 23 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 2 millions d'euros par an + 7 à 23 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle

Proposition originale auteur

Périmètre concerné : environ 418 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 24 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $24 \times 36 \% \times 30 \% = 3$ millions d'euros par an ; fourchette haute $24 \times 50 \% \times 45 \% = 5$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 5 et 13 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 3 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 5 à 13 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	9 à 20 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	1 à 2 millions d'euros par an	7-23 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	1 à 3 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	11 à 25 millions d'euros par an (méd. 18)	7-23 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, souveraineté économique numérique. Économies récurrentes intégrées : 11 à 25 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 18 millions d'euros par an, représentant 14 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 7 à 23 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de INPI. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

BF

Business France

Sort proposé : Cat A, rationalisation du réseau international (mutualisation avec ambassades)

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPIC
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 150 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 1 430 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	économie

2. MISSION

Promotion des exportations françaises et de l'attractivité de la France.

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficacité est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur BF : 11 à 25 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a)
AUTEUR

Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation
Proposition originale auteur

Périmètre éligible : 27 à 38 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $27 \times 8 \% = 2.2$ millions d'euros par an arrondi à 2 millions d'euros par an ; fourchette haute $38 \times 13 \% = 4.9$ millions d'euros par an arrondi à 5 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 8 à 27 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 3 millions d'euros par an + 8 à 27 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle *Proposition originale auteur*

Périmètre concerné : environ 787 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 45 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $45 \times 36 \% \times 30 \% = 5$ millions d'euros par an ; fourchette haute $45 \times 50 \% \times 45 \% = 10$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 6 et 15 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 2 à 5 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 6 à 15 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	11 à 25 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	1 à 3 millions d'euros par an	8-27 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	2 à 5 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	14 à 33 millions d'euros par an (méd. 24)	8-27 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, rationalisation du réseau international (mutualisation avec ambassades). Économies récurrentes intégrées : 14 à 33 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 24 millions d'euros par an, représentant 16 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 8 à 27 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de BF. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

EPIDE

Établissement pour l'insertion dans l'emploi

Sort proposé : Cat A, recentrage sur publics les plus éloignés

1. IDENTIFICATION

Statut juridique	EPA
Tutelle	Voir Jaune budgétaire PLF 2025 [S.1]
Budget annuel	≈ 95 millions d'euros (PLF 2025)
Effectifs	≈ 1 080 ETPT sous plafond (PLF 2025)
Domaine	emploi

2. MISSION

Insertion des jeunes en difficulté via parcours en internat (19 centres).

3. CONSTATS DOCUMENTÉS

Trois constats principaux émergent des travaux publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], IGF, IGAS selon domaines, Jaune budgétaire PLF 2025 [S.2]).

Constat 1, Coûts de structure documentés supérieurs aux benchmarks internationaux comparables sur les fonctions support administratives non opérationnelles, généralement de l'ordre de 8 à 14 % au regard des ratios observés dans les opérateurs étrangers comparables du même domaine.

Constat 2, Marges substantielles d'automatisation par déploiement de l'intelligence artificielle sur les tâches de back-office (administration, gestion, contrôle, instruction) non encore engagées à l'échelle de l'opérateur.

Constat 3, Patrimoine immobilier et frais de représentation institutionnels présentant des opportunités de rationalisation documentées (cessions partielles d'emprises sous-occupées, plafonnement des frais de représentation, renégociation des baux).

4. LEVIERS D'EFFICIENCE

Leviers source (issus des rapports publics de référence sur l'opérateur)

Sur la base des constats des sources publiques (Cour des comptes, Sénat, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025), un ensemble cohérent de leviers d'efficacité est mobilisable, comprenant typiquement : (1) rationalisation territoriale ou organisationnelle, (2) modernisation du système d'information et automatisation des processus, (3) mutualisation des achats avec les autres opérateurs du domaine et avec l'UGAP, (4) optimisation du patrimoine immobilier, (5) consolidation des fonctions support entre entités du même périmètre métier. Économie source mobilisable globale sur EPIDE : 7 à 16 millions d'euros par an, en cohérence avec les ratios observés sur des opérateurs comparables (15 à 30 % du budget de fonctionnement administratif).

(a) AUTEUR	Audit train de vie ciblé, fonctions support administratives, patrimoine immobilier, dépenses de représentation <i>Proposition originale auteur</i>

Périmètre éligible : 17 à 24 millions d'euros par an (fonctions support administratives non opérationnelles, dépenses de fonctionnement administratif et charges immobilières administratives, soit environ 18 à 25 % du budget total). Application de la grille audit train de vie (Module 3) en huit axes (plafonnement rémunérations dirigeants 8× salaire médian Suisse ; publication frais de représentation > 1 000 euros BBC ; audit parc automobile BfA Allemagne ; renégociation baux Confédération suisse ; reconventionnement prestations conseil ; plafonnement frais de déplacement classe économique

Skatteverket ; suppression dépenses de gardiennage et restauration premium ; rationalisation abonnements logiciels). Taux de réduction calibré 8 à 13 % du périmètre éligible. Calcul : fourchette basse $17 \times 8 \% = 1.4$ millions d'euros par an arrondi à 1 millions d'euros par an ; fourchette haute $24 \times 13 \% = 3.1$ millions d'euros par an arrondi à 3 millions d'euros par an. Effet stock à un coup (cessions immobilières + restitution de trésoreries thésaurisées) : 5 à 17 millions d'euros.

Effet net (a) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 1 à 2 millions d'euros par an + 5 à 17 millions d'euros à un coup.

(b) AUTEUR

Déploiement massif de l'intelligence artificielle, back-office, instruction, contrôle

Proposition originale auteur

Périmètre concerné : environ 594 ETPT (back-office administratif, instruction des dossiers, contrôle, gestion). Masse salariale chargée visée : ≈ 34 millions d'euros par an. Benchmarks : Singapour Smart Nation Government (+35 % productivité back-office) ; HMRC UK (95 % automatisation contrôles administratifs) ; Skatteverket Suède (96 % automatisation recouvrements) ; benchmarks spécifiques au domaine (NHS UK, KfW Allemagne, Charité Berlin, NIH-NSF, etc. selon le métier). Taux d'automatisation calibré 36 à 50 % de la masse salariale visée. Gain net après IA : 30 % (basse, prudent) à 45 % (haute, NHS Digital/HMRC). Calcul : fourchette basse $34 \times 36 \% \times 30 \% = 4$ millions d'euros par an ; fourchette haute $34 \times 50 \% \times 45 \% = 8$ millions d'euros par an. Investissement initial estimé entre 4 et 10 millions d'euros sur 3 ans, auto-amorti dès l'année 2.

Effet net (b) AUTEUR après chevauchements avec les leviers source : 2 à 4 millions d'euros par an + récupération additionnelle (fraude, qualité d'instruction) variable selon métier. Investissement 4 à 10 millions sur 3 ans.

5. SYNTHÈSE ET SORT PROPOSÉ

Levier	Économie récurrente	Effet stock
Source (Cour des comptes, Sénat, etc.)	7 à 16 millions d'euros par an	—
(a) AUTEUR, Audit train de vie	1 à 2 millions d'euros par an	5-17 millions d'euros
(b) AUTEUR, IA back-office	2 à 4 millions d'euros par an	—
TOTAL INTÉGRÉ	10 à 22 millions d'euros par an (méd. 16)	5-17 millions d'euros

Sort proposé : Cat A, recentrage sur publics les plus éloignés. Économies récurrentes intégrées : 10 à 22 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 16 millions d'euros par an, représentant 17 % du budget actuel. Effet stock à un coup additionnel : 5 à 17 millions d'euros (cessions immobilières et restitution de trésoreries). Mission opérationnelle de l'opérateur intégralement préservée.

Neutralité juridique. Sources : Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2], Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025 [S.1], Cour des comptes (rapports thématiques selon le domaine), benchmarks internationaux publics (Singapour Smart Nation, HMRC UK, Skatteverket Suède, NHS UK, KfW Allemagne, BfA Allemagne, Confédération suisse, BBC). Aucune accusation personnelle n'est formulée à l'encontre des dirigeants ou agents de EPIDE. Les hypothèses de chiffrage sont explicitées et vérifiables ; elles peuvent faire l'objet de contre-expertises contradictoires.

SYNTHÈSE

Le module Niveau 2 Allégé couvre 63 opérateurs Catégorie A entre 50 et 500 millions d'euros de budget annuel. Les économies cumulées identifiées s'établissent ainsi.

Économies cumulées Module N2 Allégé

Total leviers source : 1569 à 3676 millions d'euros par an.

Total leviers AUTEUR (effet net après chevauchements) : 360 à 898 millions d'euros par an.

Total intégré : 1929 à 4574 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 3252 millions d'euros par an.

Ces montants n'intègrent pas les effets stock à un coup (cessions immobilières et restitution de trésoreries thésaurisées) qui représentent plusieurs milliards d'euros supplémentaires sur les premières années, ni la valorisation des données et la productivité additionnelle dégagées par les leviers IA.

Méthode N2 Résumé, sources d'économies réelles

Pour les petits opérateurs (<50 millions d'euros par an), l'application de ratios forfaitaires d'audit train de vie et d'IA produit des chiffrages instables et peu défendables. Le module N2 Résumé identifie donc pour chaque entité le levier spécifique pertinent documenté par les rapports publics récents (Cour des comptes, Sénat, Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025, IGF, IGAS, Jaune budgétaire PLF 2025).

Six grandes catégories de leviers sont identifiées : (1) FUSION avec un opérateur existant, doublon documenté ; (2) RÉINTERNALISATION au ministère de tutelle, coût de structure disproportionné ; (3) EXTINCTION programmée à échéance datée ; (4) MUTUALISATION DES FONCTIONS SUPPORT entre opérateurs voisins ; (5) AUTOFINANCEMENT renforcé via recettes propres ; (6) MAINTIEN sans levier majeur, mission régaliennne ou structure trop petite.

ACAD_TECH, Académie des technologies

Statut : EPSCP. **Budget :** 1.5 millions d'euros par an. **ETPT :** 9. **Mission :** Académie reconnue d'utilité publique pour les sciences et techniques.

Sort proposé : Cat A, maintien.

Levier d'économie identifié : Effectifs minimes (9 ETPT) et budget de 1,5 millions d'euros par an. Aucune source d'économie significative isolément. Mission de réflexion stratégique préservée.

Économie récurrente : 0 à 0.1 millions d'euros par an.

INED, Institut national d'études démographiques

Statut : EPST. **Budget :** 22 millions d'euros par an. **ETPT :** 235. **Mission :** Recherche scientifique sur les populations (démographie, statistiques).

Sort proposé : Cat A, mutualisation INSEE/CNRS.

Levier d'économie identifié : Mutualisation des fonctions support avec INSEE et CNRS-IRD documentée par la Cour des comptes (rapport 2022 sur la recherche en sciences humaines). Gain identifié : 1,5 à 3 millions d'euros par an sur les fonctions IT, RH et achats.

Économie récurrente : 1.5 à 3 millions d'euros par an.

INERIS, Institut national de l'environnement industriel et des risques

Statut : EPIC. **Budget :** 54 millions d'euros par an. **ETPT :** 570. **Mission :** Évaluation et prévention des risques industriels et environnementaux.

Sort proposé : Cat A, autofinancement renforcé.

Levier d'économie identifié : Sénat (mission d'information 2023) et Cour des comptes (rapport 2021) recommandent une augmentation des recettes propres facturées aux industriels (passage de 35 % à 50 % d'autofinancement, sur le modèle TÜV Allemagne). Gain : 6 à 10 millions d'euros par an de réduction de la SCSP.

Économie récurrente : 6 à 10 millions d'euros par an.

LNE, Laboratoire national de métrologie et d'essais

Statut : EPIC. Budget : 55 millions d'euros par an. ETPT : 790. Mission : Métrologie nationale, essais industriels, certification.

Sort proposé : Cat A, autofinancement renforcé.

Levier d'économie identifié : Augmentation des recettes propres sur les prestations marchandes (essais industriels), aujourd'hui à 75 % d'autofinancement, cible 85 % (référence NPL Royaume-Uni). Gain : 5 à 8 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 5 à 8 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 2 à 3 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1 à 2 millions d'euros par an.

IPEV, Institut polaire français Paul-Émile Victor

Statut : GIP. Budget : 22 millions d'euros par an. ETPT : 60. Mission : Logistique des recherches polaires françaises (Antarctique, Arctique).

Sort proposé : Cat A, souveraineté polaire.

Levier d'économie identifié : Mission stratégique de souveraineté polaire (Traité de l'Antarctique). Petit GIP avec coût de structure faible. Pas de doublon. Maintien justifié.

Économie récurrente : 0 à 0.5 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.5 à 1 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.3 à 0.8 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 2 à 3 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 2 à 4 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 3 à 5 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 2 à 3 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1.5 à 2.5 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.5 à 1 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.5 à 1 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 2 à 4 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 3 à 6 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 5 à 10 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1 à 2 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 2 à 4 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.5 à 1 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.5 à 1 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.8 à 1.5 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.5 à 1 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.5 à 1 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1 à 2 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.3 à 0.6 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.5 à 0.8 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1.5 à 2.5 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.1 à 0.3 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 2 à 3 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1.5 à 2.5 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1.5 à 2.5 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 2 à 4 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 3 à 5 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1 à 2 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1.5 à 2.5 millions d'euros par an.

AGRASC, AGRASC - Agence de gestion et de recouvrement des avoirs saisis et confisqués

Statut : EPA. Budget : 11 millions d'euros par an. ETPT : 60. Mission : Gestion des biens saisis dans les procédures pénales.

Sort proposé : Cat A, autofinancement.

Levier d'économie identifié : Recettes propres très significatives (avoirs récupérés > 1 milliards d'euros par an). Augmentation du taux d'auto-financement. Gain SCSP : 5 à 10 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 5 à 10 millions d'euros par an.

CNAPS, CNAPS - Conseil national des activités privées de sécurité

Statut : EPA. Budget : 22 millions d'euros par an. ETPT : 200. Mission : Régulation des activités privées de sécurité (entreprises de sécurité, agents).

Sort proposé : Cat A, taxe affectée révisée.

Levier d'économie identifié : Recettes propres via taxe sur les entreprises de sécurité privées. Calibrage à revoir post-Paris 2024 pour augmenter l'autofinancement. Gain : 2 à 4 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 2 à 4 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 3 à 5 millions d'euros par an.

LH, Grande Chancellerie de la Légion d'Honneur

Statut : EPA. Budget : 20 millions d'euros par an. ETPT : 230. Mission : Gestion des ordres nationaux et de la Maison d'éducation de la Légion d'Honneur.

Sort proposé : Cat A, souveraineté symbolique.

Levier d'économie identifié : Mission régaliennne et symbolique. Pas de doublon. Maintien justifié. Audit train de vie possible. Gain : 0,5 à 1 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.5 à 1 millions d'euros par an.

ANTAI, ANTAI - Agence nationale de traitement automatisé des infractions

Statut : EPA. Budget : 65 millions d'euros par an. ETPT : 50. Mission : Traitement automatisé des amendes (radars, péages, ANPR).

Sort proposé : Cat A, autofinancement + IA.

Levier d'économie identifié : Recettes très significatives (>1,5 milliards d'euros par an d'amendes). Augmentation autofinancement et IA pour optimisation du recouvrement. Gain : 5 à 10 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 5 à 10 millions d'euros par an.

ANFR, ANFr - Agence nationale des fréquences

Statut : EPA. Budget : 45 millions d'euros par an. ETPT : 300. Mission : Gestion du spectre radioélectrique français.

Sort proposé : Cat A, redevances révisées.

Levier d'économie identifié : Recettes via redevances opérateurs télécoms. Calibrage à revoir, augmentation autofinancement (cf. modèle OFCOM Royaume-Uni). Gain : 3 à 6 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 3 à 6 millions d'euros par an.

ANSC, ANSC - Agence nationale du numérique de la sécurité civile

Statut : EPA. Budget : 55 millions d'euros par an. ETPT : 60. Mission : Système d'information NexSIS pour les SDIS.

Sort proposé : Cat A, projet stratégique.

Levier d'économie identifié : Projet stratégique sécurité civile en déploiement. Surveillance des coûts du programme NexSIS (cf. rapport Cour des comptes 2024). Pas d'économie immédiate.

Économie récurrente : 0 à 1 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1 à 2 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1 à 2 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 2 à 4 millions d'euros par an.

CNCL, Conseil national des Compagnons de la Libération

Statut : EPA. Budget : 2 millions d'euros par an. ETPT : 5. Mission : Mémoire de l'Ordre de la Libération.

Sort proposé : Cat A, maintien symbolique.

Levier d'économie identifié : Mission symbolique. Aucune source d'économie isolément. Maintien justifié.

Économie récurrente : 0 à 0.1 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1.5 à 3 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.5 à 1 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.3 à 0.6 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.3 à 0.5 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.5 à 1 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1 à 2 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1.5 à 2.5 millions d'euros par an.

MSM, EPMSM - Mont-Saint-Michel

Statut : EPA. Budget : 6 millions d'euros par an. ETPT : 30. Mission : Gestion du site du Mont-Saint-Michel.

Sort proposé : Cat A, maintien.

Levier d'économie identifié : Recettes propres importantes (billetterie). Maintien justifié. Audit train de vie. Gain : 0,2 à 0,5 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.2 à 0.5 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.3 à 0.7 millions d'euros par an.

VILLETTE, EPPGHV - Parc et Grande Halle de la Villette

Statut : EPA. Budget : 31 millions d'euros par an. ETPT : 300. Mission : Parc et Grande Halle de la Villette.

Sort proposé : Cat A, autofinancement.

Levier d'économie identifié : Recettes propres importantes (location halle). Augmentation autofinancement. Gain : 1 à 2 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1 à 2 millions d'euros par an.

NDP, EPRNDP - Notre-Dame de Paris

Statut : EPA. Budget : 30 millions d'euros par an. ETPT : 60. Mission : Restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris.

Sort proposé : Cat A, extinction post-livraison.

Levier d'économie identifié : Mission limitée à la restauration, post-réouverture décembre 2024. Extinction prévue 2025-2027.

Économie totale en cible : 30 millions d'euros par an récurrents.

Économie récurrente : 0 à 30 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.5 à 1 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.3 à 0.5 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1.5 à 2.5 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1 à 1.5 millions d'euros par an.

PHILHA, Cité de la musique - Philharmonie de Paris

Statut : EPCC. Budget : 54 millions d'euros par an. ETPT : 430. Mission : Salles de concert et musée de la musique.

Sort proposé : Cat A, autofinancement renforcé.

Levier d'économie identifié : Recettes propres importantes (billetterie). Augmentation autofinancement. Gain : 2 à 4 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 2 à 4 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.5 à 1 millions d'euros par an.

AFR, AFR - Académie de France à Rome

Statut : EPA. Budget : 7 millions d'euros par an. ETPT : 35. Mission : Villa Médicis (résidences artistes).

Sort proposé : Cat A, maintien.

Levier d'économie identifié : Mission de rayonnement. Petite structure. Audit train de vie possible. Gain : 0,2 à 0,5 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.2 à 0.5 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.5 à 1 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1 à 2 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1 à 2 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1 à 2 millions d'euros par an.

CF, Comédie Française

Statut : EPIC. Budget : 31 millions d'euros par an. ETPT : 430. Mission : Premier théâtre national de France.

Sort proposé : Cat A, autofinancement.

Levier d'économie identifié : Recettes billetterie significatives. Augmentation autofinancement. Gain : 1,5 à 3 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1.5 à 3 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.3 à 0.6 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.5 à 1 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.3 à 0.6 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.5 à 1 millions d'euros par an.

ENSI, Ensemble intercontemporain

Statut : association. Budget : 9 millions d'euros par an. ETPT : 55. Mission : Ensemble musical de musique contemporaine.

Sort proposé : Cat A, maintien.

Levier d'économie identifié : Petite structure spécialisée. Audit train de vie. Gain : 0,3 à 0,5 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.3 à 0.5 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1 à 2 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.5 à 1 millions d'euros par an.

MUCEM, MuCEM - Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée

Statut : EPA. Budget : 24 millions d'euros par an. ETPT : 210. Mission : Musée national à Marseille.

Sort proposé : Cat A, autofinancement.

Levier d'économie identifié : Recettes propres significatives (billetterie). Pas de doublon majeur. Gain : 0,8 à 1,5 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.8 à 1.5 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.7 à 1.5 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1 à 2 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1 à 2 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 2.5 à 4 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1 à 1.5 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 3 à 5 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1.5 à 3 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1 à 2 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 2 à 3.5 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 10 à 20 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.3 à 0.6 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.8 à 1.5 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.8 à 1.5 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1 à 2 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 2 à 4 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.5 à 1 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.5 à 1 millions d'euros par an.

GIPI, GIP Plateforme de l'inclusion

Statut : GIP. **Budget :** 22 millions d'euros par an. **ETPT :** 130. **Mission :** Plateforme numérique de l'inclusion (insertion par l'activité économique).

Sort proposé : Cat A, maintien.

Levier d'économie identifié : Plateforme numérique nationale en croissance. Pas de doublon. Maintien justifié. Audit train de vie.

Gain : 0,5 à 1 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.5 à 1 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.3 à 0.6 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 3 à 6 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 0.2 à 0.5 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1 à 2 millions d'euros par an.

EPSF, EPSF - Établissement public de sécurité ferroviaire

Statut : EPA. **Budget :** 18 millions d'euros par an. **ETPT :** 120. **Mission :** Régulation de la sécurité ferroviaire.

Sort proposé : Cat A, autofinancement renforcé.

Levier d'économie identifié : Recettes propres via redevances opérateurs ferroviaires. Augmentation autofinancement (référence ORR Royaume-Uni). **Gain :** 1 à 2 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1 à 2 millions d'euros par an.

Économie récurrente : 1 à 2 millions d'euros par an.

SYNTHÈSE DU MODULE NIVEAU 2 RÉSUMÉ

Le module Niveau 2 Résumé couvre 104 opérateurs Catégorie A < 50 millions d'euros de budget annuel. L'analyse fiche par fiche identifie les sources d'économies spécifiques documentées par les rapports publics, sans application de ratios forfaitaires.

Type de levier	Nombre	Renvoi vers
FUSION (doublon documenté)	17	Dossier II, Cat B
RÉINTERNALISATION	8	Dossier III, Cat C
EXTINCTION programmée	2	Dossier I (date)
MUTUALISATION fonctions support	25	Dossier I (recurrent)
AUTOFINANCEMENT renforcé	10	Dossier I (recurrent)
RATIONALISATION territoriale	4	Dossier I (recurrent)
MAINTIEN sans levier majeur	38	—

Économies cumulées Module N2 Résumé

Total économies récurrentes identifiées : 140.9 à 295.4 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 218 millions d'euros par an.

À ces économies récurrentes s'ajoutent les économies massives portées par les fusions (Dossier II), réinternalisations (Dossier III) et extinctions (Dossier I, calendriers), évaluées à plusieurs centaines de millions d'euros par an supplémentaires.

Ces fiches Niveau 2 Résumé constituent un PLANCHER d'économies vérifiables, fondé sur les sources publiques. Les approfondissements ultérieurs au format Niveau 2 Allégé ou Complet permettront d'augmenter les chiffrages pour les opérateurs prioritaires.

Neutralité juridique du module N2 Résumé

Sources : Cour des comptes (rapports thématiques par opérateur), Sénat (Rapport Barros-Maurey du 3 juillet 2025, missions d'information sectorielles), IGF/IGAS/IGÉSR (rapports publics), Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025. Aucune accusation personnelle. Hypothèses chiffrées explicitées et vérifiables.

MODULE NIVEAU 2 ÉLARGI

Cat A complémentaires : entités identifiables non encore traitées

Le présent module complète le périmètre Cat A du Dossier I en intégrant l'ensemble des entités individuelles identifiables qui étaient cachées dans les catégories regroupées du PLF 2025 (Universités et assimilés, CROUS, ARS, Parcs nationaux, ENSA, Écoles d'art, Écoles d'ingénieurs, Écoles agro/véto) ou qui relèvent du périmètre élargi (organismes consultatifs régaliens). Ces entités sont traitées en format compact, avec un levier d'économies spécifique pour chacune.

1. Universités hors les 9 déjà fichées en Niveau 2 Complet (62 entités)

Les 9 universités déjà fichées en Niveau 2 Complet (Sorbonne, Paris-Saclay, AMU, PSL, Paris Cité, Strasbourg, Lyon 1, UGA, Toulouse III) représentent les pôles d'excellence intensifs en recherche. Les 62 universités traitées ci-dessous représentent l'essentiel du tissu universitaire français.

Université	Levier d'efficience spécifique + économies
Paris 1, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	Mutualisation parc immobilier campus Tolbiac/Sorbonne (rapport Cour comptes 2023 sur immobilier ESR : 12 % surfaces sous-utilisées). Économies : 8 à 15 millions d'euros par an.
Paris 2, Université Panthéon-Assas (Paris II)	Cession site Vaugirard (lot enregistré 2019 par CdC) si non recentré juridique. Économies : 5 à 10 millions d'euros par an.
Paris 3, Université Sorbonne Nouvelle (Paris III)	Refonte budgétaire post-déménagement Nation 2022 (dépassement chantier 12 millions d'euros). Économies : 3 à 5 millions d'euros par an.
Paris 8, Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis	Mutualisation fonctions support avec Paris 13 (campus Condorcet). Économies : 4 à 8 millions d'euros par an.
Paris 10, Université Paris Nanterre	Cession terrains nord campus (foncier dormant identifié rapport Bélaval 2024). Économies : 6 à 12 millions d'euros par an.
Paris 12, Université Paris-Est Créteil (UPEC)	Rationalisation 6 sites (Créteil, Sénart, Vitry, Fontainebleau, etc.) → 4 sites. Économies : 5 à 10 millions d'euros par an.
Paris 13, Université Sorbonne Paris Nord	Fusion fonctions support avec Paris 8 (déjà engagée Campus Condorcet). Économies : 3 à 6 millions d'euros par an.
UVSQ, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines	Intégration finale Paris-Saclay (engagement 2017 non finalisé). Économies fusion complète : 8 à 15 millions d'euros par an.
UEVE, Université d'Évry-Val-d'Essonne	Intégration Paris-Saclay finalisable (déjà partielle). Économies : 5 à 10 millions d'euros par an.
UCP, CY Cergy Paris Université	Recentrage filières doublons avec Paris 8/10 (sciences sociales). Économies : 3 à 5 millions d'euros par an.
UPEM, Université Gustave Eiffel	Issue de fusion 2020 (UPEM + IFSTTAR + ENSG + ESIEE). Achever rationalisation immobilière 7 sites. Économies : 6 à 12 millions d'euros par an.
USPN, Université Sorbonne Paris Nord	Mutualisation déjà engagée. Maintenir trajectoire. Économies : 2 à 4 millions d'euros par an.
U. Rennes, Université de Rennes (ex-Rennes 1, fusion 2023)	Achever fusion avec Rennes 2 (relance impérative). Économies : 12 à 20 millions d'euros par an post-fusion complète.
U. Rennes 2, Université Rennes 2	Fusion impérative avec Université de Rennes (déjà actée 2023 mais Rennes 2 maintenue séparée). Économies : intégrées Rennes.

Université	Levier d'efficience spécifique + économies
U. Brest, Université de Bretagne Occidentale (UBO)	Mutualisation avec UBS. Cession patrimoine Brest hors-campus. Économies : 4 à 7 millions d'euros par an.
UBS, Université Bretagne Sud	Fusion à étudier avec UBO ou intégration COMUE Bretagne. Économies : 3 à 5 millions d'euros par an.
U. Nantes, Nantes Université	Achever fusion avec ECN Nantes (engagée 2022). Économies : 8 à 15 millions d'euros par an.
U. Angers, Université d'Angers	Mutualisation Pays de la Loire avec Le Mans + Nantes. Économies : 3 à 6 millions d'euros par an.
Le Mans U., Le Mans Université	Fusion à étudier avec U. Angers (taille critique). Économies : 4 à 8 millions d'euros par an.
U. Caen, Université de Caen Normandie	Mutualisation Normandie-Université. Économies : 4 à 7 millions d'euros par an.
U. Lorraine, Université de Lorraine	Issue fusion 4 universités (2012). Achever rationalisation 11 sites. Économies : 10 à 18 millions d'euros par an.
URCA, Université de Reims Champagne-Ardenne	Cession sites secondaires (Charleville, Troyes annexes). Économies : 3 à 5 millions d'euros par an.
UTT, Université de Technologie de Troyes	Fusion à étudier avec UTC + UTBM (réseau UT). Économies : 4 à 8 millions d'euros par an.
UFC, Université de Franche-Comté	Fusion COMUE Bourgogne Franche-Comté à finaliser. Économies : 5 à 10 millions d'euros par an.
UTBM, Université de Technologie Belfort-Montbéliard	Fusion réseau UT (UTC + UTBM + UTT). Économies : intégrées UTC/UTT.
U. Lille, Université de Lille	Issue fusion 2018. Cession campus Pont-de-Bois à terme. Économies : 8 à 15 millions d'euros par an.
U. Artois, Université d'Artois	Rationalisation 4 sites (Arras, Béthune, Douai, Lens). Économies : 3 à 5 millions d'euros par an.
UPJV, Université de Picardie Jules Verne	Mutualisation HdF. Économies : 4 à 7 millions d'euros par an.
ULCO, Université du Littoral Côte d'Opale	Fusion à étudier avec UPJV (taille critique 9 000 étudiants). Économies : 4 à 8 millions d'euros par an.
UPHF, Université Polytechnique des Hauts-de-France (Valenciennes)	Recentrage spécialités industrielles. Économies : 3 à 5 millions d'euros par an.
U. Bordeaux, Université de Bordeaux	Issue fusion 3 universités (2014). Achever rationalisation 7 sites. Économies : 8 à 15 millions d'euros par an.
UBM, Université Bordeaux Montaigne	Fusion à étudier avec U. Bordeaux (séparation 2014 contestée Cour comptes). Économies fusion : 6 à 12 millions d'euros par an.
UPPA, Université de Pau et des Pays de l'Adour	Mutualisation Aquitaine. Économies : 3 à 5 millions d'euros par an.
U. Limoges, Université de Limoges	Cession patrimoine sites secondaires. Économies : 2 à 4 millions d'euros par an.
U. La Rochelle, La Rochelle Université	Fusion à étudier avec U. Poitiers (taille critique). Économies : 4 à 8 millions d'euros par an.

Université	Levier d'efficacité spécifique + économies
U. Poitiers, Université de Poitiers	Mutualisation Poitiers-Limoges-La Rochelle. Économies : 4 à 7 millions d'euros par an.
U. Tours, Université de Tours	Mutualisation avec U. Orléans. Économies : 4 à 7 millions d'euros par an.
U. Orléans, Université d'Orléans	Fusion à étudier avec Tours (Convention TVOL 2023). Économies fusion : 8 à 15 millions d'euros par an.
U. Montpellier, Université de Montpellier	Issue fusion partielle 2015. Acheter fusion avec Paul Valéry. Économies : 8 à 15 millions d'euros par an.
UPV-M, Université Paul Valéry Montpellier 3	Fusion impérative avec U. Montpellier (séparation contestée). Économies fusion : 5 à 10 millions d'euros par an.
U. Nîmes, Université de Nîmes	Fusion à étudier avec UPV-M ou U. Montpellier (taille critique 6 000 étudiants). Économies : 4 à 8 millions d'euros par an.
UPVD, Université de Perpignan Via Domitia	Fusion à étudier avec U. Montpellier (taille critique 9 000 étudiants). Économies : 5 à 9 millions d'euros par an.
U. Toulon, Université de Toulon	Fusion à étudier avec U. Côte d'Azur. Économies : 4 à 8 millions d'euros par an.
UCA-Nice, Université Côte d'Azur	Issue fusion 2020. Cession patrimoine sites secondaires. Économies : 5 à 10 millions d'euros par an.
Lyon 2, Université Lumière Lyon 2	Mutualisation Université de Lyon (en cours difficile). Économies : 4 à 7 millions d'euros par an.
Lyon 3, Université Jean Moulin Lyon 3	Fusion à étudier avec Lyon 2 (sciences humaines). Économies fusion : 8 à 15 millions d'euros par an.
USMB, Université Savoie Mont Blanc	Cession patrimoine annexes (Annecy / Chambéry séparés). Économies : 3 à 5 millions d'euros par an.
UJM, Université Jean Monnet Saint-Étienne	Mutualisation avec UCBL (Lyon 1). Économies : 3 à 5 millions d'euros par an.
UCA, Université Clermont Auvergne	Issue fusion 2017. Acheter rationalisation. Économies : 4 à 7 millions d'euros par an.
U. Antilles, Université des Antilles	Maintien stratégique outre-mer. Mutualisation avec UAG. Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.
U. Réunion, Université de La Réunion	Maintien stratégique outre-mer. Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.
U. Guyane, Université de Guyane	Maintien stratégique souveraineté. Mutualisation MNHN sur recherche amazonienne. Économies : 0,5 à 1 millions d'euros par an.
UNC, Université de la Nouvelle-Calédonie	Maintien stratégique souveraineté indo-pacifique. Économies : 0,3 à 0,7 millions d'euros par an.
UPF, Université de la Polynésie française	Maintien stratégique souveraineté indo-pacifique. Économies : 0,3 à 0,7 millions d'euros par an.
CUFR Mayotte, Centre universitaire de Mayotte	Maintien stratégique. Sortie du statut CUFR vers université de plein exercice (2027). Économies : 0,2 à 0,5 millions d'euros par an.
U. Corse, Université de Corse Pasquale Paoli	Maintien stratégique. Mutualisation Provence. Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.
CNAM, Conservatoire national des arts et métiers	Recentrage formation continue. Cession patrimoine sites régionaux excédentaires. Économies : 8 à 15 millions d'euros par an.

Université	Levier d'efficience spécifique + économies
EHESS, École des hautes études en sciences sociales	Mutualisation Campus Condorcet. Économies : 3 à 6 millions d'euros par an.
EPHE, École pratique des hautes études	Mutualisation PSL. Économies : 2 à 4 millions d'euros par an.
ENC, École nationale des chartes	Mutualisation PSL (déjà PSL). Économies : 0,5 à 1 millions d'euros par an.
INALCO, Institut national des langues et civilisations orientales	Recentrage langues stratégiques (souveraineté). Économies : 2 à 4 millions d'euros par an.
IEP-Paris, Sciences Po Paris	Augmentation autofinancement (déjà 75 % autofinancé). Économies : 2 à 5 millions d'euros par an.
INPT, INP Toulouse	Mutualisation INP nationale (Toulouse + Grenoble + Bordeaux + Nancy). Économies : 4 à 8 millions d'euros par an.
INPG, Grenoble INP	Mutualisation INP nationale. Économies : 4 à 8 millions d'euros par an.
UTC, Université de Technologie de Compiègne	Mutualisation réseau UT (UTC+UTBM+UTT). Économies : 4 à 7 millions d'euros par an.
IUF, Institut universitaire de France	Mutualisation ANR (doublon partiel). Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.

2. Réseau des CROUS (26 entités régionales + CNOUS) — Voir Dossier II Cat B (fusion 26 → 13 CROUS régionaux)

Le réseau des œuvres universitaires (CNOUS + 26 CROUS) gère le logement étudiant et la restauration universitaire, avec un budget consolidé d'environ 1,9 milliards d'euros par an. Levier transverse : passage de 26 CROUS régionaux à 13 CROUS régionaux unifiés (correspondant aux 13 régions administratives), tout en maintenant les antennes locales pour l'accueil des étudiants. Économies estimées sur la mutualisation : 50 à 80 millions d'euros par an.

CROUS	Levier d'efficience spécifique
CROUS Aix-Marseille-Avignon	Maintien Cat A. Mutualisation logistique restauration avec Nice-Toulon. Économies : 2 à 4 millions d'euros par an.
CROUS Amiens-Picardie	Fusion possible avec CROUS Lille (Hauts-de-France unifié). Économies : 3 à 6 millions d'euros par an.
CROUS Besançon	Fusion CROUS Bourgogne-Franche-Comté unifié. Économies : 2 à 4 millions d'euros par an.
CROUS Bordeaux-Aquitaine	Maintien. Mutualisation avec CROUS Limoges/Poitiers. Économies : 2 à 3 millions d'euros par an.
CROUS Caen-Normandie	Fusion impérative avec CROUS Rouen-Normandie. Économies : 3 à 5 millions d'euros par an.
CROUS Clermont-Ferrand	Fusion avec CROUS Limoges (taille critique). Économies : 2 à 4 millions d'euros par an.
CROUS Corse	Maintien (insularité).
CROUS Créteil	Fusion impérative CROUS Paris + Versailles + Créteil (Île-de-France unifié). Économies : 8 à 12 millions d'euros par an pour les 3.

CROUS	Levier d'efficience spécifique
CROUS Dijon	Fusion CROUS Bourgogne-Franche-Comté unifié. Économies : 2 à 4 millions d'euros par an.
CROUS Grenoble	Fusion possible CROUS Lyon (taille AURA unifiée). Économies : 4 à 7 millions d'euros par an.
CROUS Guadeloupe	Maintien (insularité).
CROUS Guyane	Maintien (souveraineté).
CROUS La Réunion-Mayotte	Maintien (insularité, océan Indien).
CROUS Lille-Nord-Pas-de-Calais	Fusion CROUS Hauts-de-France unifié (avec Amiens). Économies intégrées.
CROUS Limoges	Fusion avec Clermont (Massif central). Économies intégrées.
CROUS Lyon	Fusion possible Grenoble (AURA unifiée). Économies intégrées.
CROUS Martinique	Maintien (insularité).
CROUS Montpellier-Occitanie Est	Fusion impérative avec CROUS Toulouse-Occitanie Ouest (Occitanie unifiée). Économies : 5 à 8 millions d'euros par an.
CROUS Nancy-Metz-Lorraine	Fusion possible avec CROUS Reims (Grand Est). Économies : 3 à 5 millions d'euros par an.
CROUS Nantes-Pays de la Loire	Maintien. Mutualisation Pays de la Loire. Économies : 2 à 3 millions d'euros par an.
CROUS Nice-Toulon	Maintien. Mutualisation avec Aix-Marseille. Économies intégrées.
CROUS Orléans-Tours	Maintien. Mutualisation Centre-Val de Loire. Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.
CROUS Paris	Fusion impérative IDF unifiée. Économies intégrées Créteil.
CROUS Poitiers	Fusion possible avec CROUS Bordeaux (Nouvelle-Aquitaine). Économies : 3 à 5 millions d'euros par an.
CROUS Reims	Fusion CROUS Grand Est (avec Nancy-Metz). Économies intégrées.
CROUS Rennes-Bretagne	Maintien Bretagne unifiée. Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.
CROUS Rouen-Normandie	Fusion avec Caen (Normandie). Économies intégrées Caen.
CROUS Strasbourg	Fusion CROUS Grand Est (avec Nancy + Reims). Économies intégrées.
CROUS Toulouse-Occitanie Ouest	Fusion Occitanie unifiée avec Montpellier. Économies intégrées.
CROUS Versailles	Fusion IDF unifiée. Économies intégrées Créteil.

3. Agences régionales de santé (17 ARS) — Voir Dossier II Cat B (Direction nationale santé territoriale)

Les 17 ARS régionales sont des opérateurs de l'État de la santé en région (loi HPST 2009, refonte 2016). Budget cumulé d'environ 1,6 milliards d'euros par an pour environ 9 000 ETPT. Levier transverse : audit train de vie (Module 3) et déploiement IA santé (Module IA, Annexe E). Économies cumulées des 17 ARS : 120 à 220 millions d'euros par an.

ARS	Levier spécifique
ARS IDF	Plus grande ARS de France (12,3 M habitants). Maintien. Audit train de vie + IA santé. Économies : 30 à 50 millions d'euros par an.
ARS Auvergne-Rhône-Alpes	Maintien. Audit train de vie + mutualisation avec ARS Bourgogne-FC. Économies : 15 à 25 millions d'euros par an.
ARS Hauts-de-France	Maintien. IA santé. Économies : 10 à 18 millions d'euros par an.
ARS Nouvelle-Aquitaine	Maintien. Mutualisation avec Pays de la Loire. Économies : 10 à 18 millions d'euros par an.
ARS Occitanie	Maintien. Économies : 12 à 20 millions d'euros par an.
ARS Grand Est	Maintien. Économies : 10 à 17 millions d'euros par an.
ARS Provence-Alpes-Côte d'Azur	Maintien. Économies : 9 à 15 millions d'euros par an.
ARS Pays de la Loire	Mutualisation avec Bretagne et Nouvelle-Aquitaine envisageable. Économies : 5 à 10 millions d'euros par an.
ARS Bretagne	Maintien. Mutualisation Pays de la Loire. Économies : 5 à 9 millions d'euros par an.
ARS Normandie	Maintien post-fusion 2016 (Haute + Basse Normandie). Économies : 4 à 8 millions d'euros par an.
ARS Bourgogne-Franche-Comté	Mutualisation avec AURA. Économies : 5 à 9 millions d'euros par an.
ARS Centre-Val de Loire	Petite ARS (2,6 M habitants). Mutualisation possible avec Île-de-France. Économies : 3 à 5 millions d'euros par an.
ARS Corse	Maintien (insularité).
ARS Guadeloupe	Maintien. Mutualisation Antilles-Guyane. Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.
ARS Martinique	Maintien. Mutualisation Antilles-Guyane (1 ARS Antilles unifiée envisageable). Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.
ARS Guyane	Maintien (souveraineté).
ARS Océan Indien (Réunion-Mayotte)	Maintien (insularité).

4. Parcs nationaux (11 parcs) — Voir Dossier II Cat B (Grappe Environnement, Office National Environnement)

Les 11 parcs nationaux sont des établissements publics dédiés à la protection des écosystèmes remarquables. Budget cumulé d'environ 95 millions d'euros par an. Levier transverse : mutualisation logistique inter-parcs (Alpes : Vanoise + Mercantour + Écrins). Économies cumulées : 4 à 8 millions d'euros par an.

Parc national	Levier spécifique
PN Vanoise	Maintien. Mutualisation logistique Alpes (Mercantour, Écrins). Économies : 0,5 à 1 millions d'euros par an.
PN Port-Cros	Maintien (insularité méditerranéenne).

Parc national	Levier spécifique
PN Pyrénées	Maintien. Mutualisation transfrontalière Espagne. Économies : 0,3 à 0,7 millions d'euros par an.
PN Cévennes	Maintien. Mutualisation administrative avec Causses (UNESCO). Économies : 0,5 à 1 millions d'euros par an.
PN Écrins	Maintien. Mutualisation Alpes. Économies : 0,5 à 1 millions d'euros par an.
PN Mercantour	Maintien. Mutualisation transfrontalière Italie (Alpi Marittime). Économies : 0,3 à 0,7 millions d'euros par an.
PN Guadeloupe	Maintien (Cœur biodiversité Caraïbe).
PN La Réunion	Maintien (UNESCO).
PN Calanques	Maintien (créé 2012). Maîtrise budgétaire pression touristique. Économies : 0,5 à 1 millions d'euros par an.
PN Guyane Amazonienne	Maintien (3,4 M ha, plus grand parc UE). Économies : 0,5 à 1 millions d'euros par an via mutualisation OFB.
PN Forêts	Maintien (créé 2019, plus jeune parc). Économies : 0,3 à 0,5 millions d'euros par an.

5. Écoles nationales supérieures d'architecture (20 ENSA) — Voir Dossier II Cat B (Pôle ENSA national)

Les 20 ENSA forment 20 000 étudiants pour un budget cumulé d'environ 200 millions d'euros par an. Levier transverse : mutualisation des 6 ENSA d'Île-de-France (Belleville, La Villette, Malaquais, Val de Seine, Versailles, Marne-la-Vallée) en 1 réseau ENSA Paris-IDF unifié + mutualisations régionales. Économies cumulées : 18 à 28 millions d'euros par an.

ENSA	Levier spécifique
ENSA Paris-Belleville	Mutualisation IDF (4 ENSA Paris) → fusion fonctions support obligatoire. Économies : 8 à 12 millions d'euros par an pour 4 ENSA Paris.
ENSA Paris-La Villette	Mutualisation IDF (cf Belleville).
ENSA Paris-Malaquais	Mutualisation IDF (cf Belleville).
ENSA Paris-Val de Seine	Mutualisation IDF (cf Belleville).
ENSA Versailles	Mutualisation IDF étendue. Économies intégrées.
ENSA Marne-la-Vallée	Mutualisation IDF étendue. Économies intégrées.
ENSA Bordeaux	Maintien régional. Mutualisation avec ENSA Toulouse. Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.
ENSA Bretagne (Rennes)	Maintien régional. Économies : 0,5 à 1 millions d'euros par an.
ENSA Clermont-Ferrand	Fusion possible avec ENSA Lyon (taille critique 600 étudiants). Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.
ENSA Grenoble	Maintien. Économies : 0,5 à 1 millions d'euros par an.
ENSA Lyon	Maintien. Possible fusion ENSA Clermont. Économies intégrées.
ENSA Marseille	Maintien. Mutualisation avec ENSA Montpellier. Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.

ENSA	Levier spécifique
ENSA Montpellier	Mutualisation Marseille. Économies intégrées.
ENSA Nancy	Mutualisation Strasbourg (Grand Est). Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.
ENSA Nantes	Maintien. Économies : 0,5 à 1 millions d'euros par an.
ENSA Normandie (Rouen)	Petite ENSA. Fusion possible avec ENSA Paris. Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.
ENSA Saint-Étienne	Petite ENSA (550 étudiants). Fusion possible avec ENSA Lyon. Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.
ENSA Strasbourg	Maintien (frontière Allemagne). Mutualisation Nancy. Économies intégrées.
ENSA Toulouse	Maintien. Mutualisation Bordeaux. Économies intégrées.
ENSA La Réunion	Maintien (insularité).

6. Écoles d'ingénieurs hors universités (15 entités) — Voir Dossier II Cat B (Pôle ESR ingénieurs)

Les écoles d'ingénieurs extérieures aux universités forment environ 50 000 ingénieurs par an pour un budget cumulé d'environ 600 millions d'euros par an. Leviers transverses : mutualisation réseau INSA national (6 INSA), mutualisation réseau ENI (4 ENI), mutualisation réseau ENSC (3 chimie). Économies cumulées : 30 à 50 millions d'euros par an.

École	Levier spécifique
INSA Lyon	Mutualisation INSA nationale (6 INSA). Économies cumulées 6 INSA : 15 à 25 millions d'euros par an.
INSA Rennes	Mutualisation INSA nationale.
INSA Toulouse	Mutualisation INSA nationale.
INSA Rouen	Mutualisation INSA nationale.
INSA Strasbourg	Mutualisation INSA nationale.
INSA Centre-Val de Loire	Mutualisation INSA nationale.
ENSAM (Arts et Métiers ParisTech)	Cession sites secondaires (8 sites en France). Économies : 5 à 10 millions d'euros par an.
ENI Brest/Tarbes/Metz/Saint-Étienne	Réseau 4 ENI à mutualiser. Économies : 2 à 4 millions d'euros par an.
ECN (École Centrale Nantes)	Fusion engagée avec Nantes Université. Économies post-fusion : 4 à 7 millions d'euros par an.
ECL (École Centrale Lyon)	Mutualisation avec INSA Lyon (proximité géographique). Économies : 3 à 5 millions d'euros par an.
ENSIIE (École nationale supérieure d'informatique pour l'industrie et l'entreprise)	Petite école (250 étudiants). Fusion possible avec UTBM ou Évry. Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.
ENSCM (ENSC Montpellier)	Mutualisation chimie (3 ENSC nationales). Économies : 2 à 3 millions d'euros par an.

École	Levier spécifique
ENSCP (Chimie ParisTech (PSL))	Déjà PSL. Mutualisation chimie. Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.
ENSCR (ENSC Rennes)	Mutualisation chimie. Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.
AgroSup (Institut Agro Dijon-Rennes-Montpellier)	Réseau Institut Agro (3 sites). Mutualisation déjà engagée. Économies : 4 à 7 millions d'euros par an.

7. Écoles vétérinaires et agronomiques (8 entités hors Institut Agro) — Voir Dossier II Cat B (Pôle agro-vétérinaire national)

École	Levier spécifique
ENVA Maisons-Alfort	Réseau 4 ENV (Maisons-Alfort, Lyon, Nantes, Toulouse) à mutualiser. Économies cumulées : 6 à 12 millions d'euros par an.
VetAgro Sup Lyon	Mutualisation 4 ENV.
Oniris Nantes	Mutualisation 4 ENV.
ENVT Toulouse	Mutualisation 4 ENV.
AgroParisTech	Déjà fusionné Institut Agro. Cession patrimoine Paris (déménagement Saclay 2024). Économies : 5 à 10 millions d'euros par an.
ENGEES Strasbourg	Petite école (300 étudiants). Mutualisation avec ENGREF/AgroParisTech. Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.
ENSFEA Toulouse	École enseignants agro. Mutualisation INSP. Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.
ESAP	Privé sous contrat. Cat A à étudier (statut hybride). Pas d'économie sur dotation publique limitée.

8. Écoles supérieures d'art en région (44 entités, traitement groupé)

Les 44 écoles supérieures d'art en région (ESBA, ENSA, ESAD, etc.), Cat A pour préservation patrimoine artistique régional. Levier transverse : regroupement régional impératif (44 écoles → 13 réseaux régionaux). Mutualisation des fonctions support, des bibliothèques et des plateformes numériques. Cessions immobilières des sites les moins fréquentés (< 200 étudiants). Économies cumulées : 25 à 45 millions d'euros par an, soit ~25 % du budget cumulé estimé à 180 millions d'euros par an.

9. Instituts techniques agricoles (14 entités, traitement groupé) — Voir Dossier II Cat B (Pôle ITA national)

Les 14 instituts techniques agricoles (ARVALIS, IFV, ITB, FNPSMS, Terres Inovia, IDELE, IFIP, ITAVI, CTIFL, Astredhor, ITFC, ITERG, ITSAP, IFCE), Cat A coordonnés par l'ACTA (déjà fichée). Levier transverse : mutualisation des fonctions support (informatique, RH, comptabilité). Économies : 3 à 6 millions d'euros par an pour le réseau.

10. Organismes consultatifs régaliens à conserver (40 entités majeures)

Sur les 317 organismes consultatifs (« comités Théodule ») recensés au Jaune budgétaire PLF 2025 [S.4], 40 sont à classer Cat A pour leur mission régaliennne ou constitutionnelle (Conseil d'État, CESE, CNCDH, CSM, COR, etc.). Les 277 autres relèvent des Catégories B (fusions), C (réinternalisations) ou D (suppressions) traitées dans les Dossiers II/III/IV.

Organisme	Levier spécifique
Conseil d'État	Institution constitutionnelle. Maintien Cat A. Modernisation procédures via IA juridique. Économies : 5 à 12 millions d'euros par an sur budget global ~150 millions d'euros par an.
CESE (Conseil économique social et environnemental)	Article 69-71 Constitution. Maintien Cat A mais rationalisation forte : passage 175 → 100 conseillers, suppression sections doublons. Budget 45 millions d'euros par an. Économies : 15 à 25 millions d'euros par an.
CNCDH (Commission nationale consultative des droits de l'homme)	Statut INDH ONU. Maintien Cat A. Mutualisation Défenseur des droits. Économies : 0,5 à 1 millions d'euros par an.
CSM (Conseil supérieur de la magistrature)	Article 65 Constitution. Maintien Cat A.
COR (Conseil d'orientation des retraites)	Maintien Cat A. Mutualisation HCFiPS et HCFEA possible. Économies : 0,5 à 1 millions d'euros par an.
HCFiPS (Haut Conseil du financement de la protection sociale)	Mutualisation possible avec COR (synergies). Économies : 0,3 à 0,7 millions d'euros par an.
HCFEA (Haut Conseil de la famille, de l'enfance et de l'âge)	Mutualisation COR/HCFiPS. Économies : 0,3 à 0,8 millions d'euros par an.
HCC (Haut Conseil pour le climat)	Maintien Cat A (loi énergie-climat 2019). Renforcement nécessaire. Pas d'économies.
CAE (Conseil d'analyse économique)	Maintien Cat A. Pas d'économies (déjà optimisé).
HCCH (Haut comité pour le logement des personnes défavorisées)	Mutualisation Défenseur des droits. Économies : 0,3 à 0,5 millions d'euros par an.
CCS (Conseil consultatif supérieur de la fonction militaire)	Maintien (dialogue social armées).
Comité de suivi des retraites (CSR)	Maintien Cat A. Mutualisation COR. Économies : 0,1 à 0,2 millions d'euros par an.
CSP (Commission de la sécurité des consommateurs)	Mutualisation DGCCRF. Économies : 0,3 à 0,5 millions d'euros par an.
CIE (Conseil de l'immobilier de l'État)	Maintien Cat A. Refonte engagée 2024. Économies : 1 à 2 millions d'euros par an post-rationalisation.
CNESER (Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche)	Maintien Cat A. Mutualisation Hcéres. Économies : 0,3 à 0,5 millions d'euros par an.
CSFPE (Conseil supérieur de la fonction publique de l'État)	Maintien Cat A (dialogue social). Mutualisation 3 CSFP (État, Territoriale, Hospitalière). Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.

Organisme	Levier spécifique
CFL (Comité des finances locales)	Maintien Cat A. Fusion impérative avec OFGL (Cour comptes 2023, > 1 millions d'euros par an). Économies fusion : 0,5 à 1 millions d'euros par an.
CSLT (Conseil supérieur du livre)	Maintien Cat A. Mutualisation CNL. Économies : 0,1 à 0,3 millions d'euros par an.
CSTB (Conseil supérieur de l'audiovisuel public)	Périmètre rapport Alloncle. Mutualisation ARCOM. Économies : 0,3 à 0,5 millions d'euros par an.
CSDN (Conseil supérieur de la défense nationale (consultatif distinct du CSDN AAI))	Maintien (souveraineté défense).
CSCMCA (Comité supérieur consultatif du Mont-Cenis (et structures binationales))	Maintien (souveraineté frontière).
Commission interministérielle exportations matériels guerre	Maintien (souveraineté). Coût élevé 1,2 millions d'euros par an mais activité contrôle critique.
Commission spoliations antisémites	Maintien Cat A (mémoire). Activité en extinction progressive. Économies : 0,1 à 0,2 millions d'euros par an.
Conseil scientifique sur les processus de radicalisation	Maintien Cat A (sécurité). Économies : 0,1 millions d'euros par an.
CCNB (Conseil national consultatif pour la biosécurité)	Maintien (souveraineté sanitaire). Économies : 0,1 millions d'euros par an.
Conseil supérieur des messageries de presse	Mutualisation ARCEP. Économies : 0,3 à 0,5 millions d'euros par an.
CNS (Conseil national du sport)	Mutualisation ANS. Économies : 0,2 à 0,4 millions d'euros par an.
CNH (Conseil national de l'habitat)	Mutualisation ANCT/ANAH (Dossier II). Économies : 0,3 à 0,5 millions d'euros par an.
Comité interministériel handicap (CIH)	Mutualisation CNCPH. Économies : 0,2 à 0,4 millions d'euros par an.
CNCPH (Conseil national consultatif des personnes handicapées)	Mutualisation CIH (cf supra). Économies intégrées.
CST (Conseil supérieur de la coopération)	Mutualisation CES/CESE. Économies : 0,1 à 0,3 millions d'euros par an.
CGEDD (Conseil général de l'environnement et du développement durable (devenu IGEDD))	Maintien (inspection État). Économies : 1 à 2 millions d'euros par an post-fusion 2022.
CSPLA (Conseil supérieur de la propriété littéraire et artistique)	Maintien Cat A. Mutualisation INPI/CNC. Économies : 0,2 à 0,4 millions d'euros par an.
COFIS (Comité d'orientation du financement de l'innovation sociale)	Mutualisation Bpifrance. Économies : 0,1 à 0,3 millions d'euros par an.
Conseil supérieur de la statistique publique (CSP)	Mutualisation INSEE. Économies : 0,3 à 0,5 millions d'euros par an.

Organisme	Levier spécifique
Conseil national de la transition écologique (CNTE)	Maintien Cat A. Mutualisation CESE possible. Économies : 0,5 à 1 millions d'euros par an.
Comité national d'éthique	Maintien Cat A. Économies : 0,2 à 0,5 millions d'euros par an.
Conseil national de la consommation (CNC)	Mutualisation DGCCRF/Médiation. Économies : 0,2 à 0,4 millions d'euros par an.
Conseil national du numérique (CNum)	Mutualisation ARCOM/ARCEP. Économies : 0,3 à 0,7 millions d'euros par an.
Conseil supérieur de l'éducation (CSE)	Maintien Cat A. Mutualisation CNESER. Économies : 0,5 à 1 millions d'euros par an.

Synthèse du Module Élargi

Périmètre couvert par ce module élargi

Le présent module ajoute 265 entités Cat A au Dossier I, portant la couverture nominale du périmètre des agences de souveraineté à environ 450 entités traitées (combinaison des fiches Niveau 2 Complet + Allégé + Résumé + Module Élargi + AAI/API).

Décomposition du module : 66 universités, 30 CROUS régionaux, 17 ARS, 11 parcs nationaux, 20 ENSA, 15 écoles d'ingénieurs, 8 écoles véto/agro, 44 écoles d'art (groupées), 14 instituts techniques agricoles (groupés), 40 organismes consultatifs régaliens.

Économies récurrentes mobilisables sur ce module : ordre de grandeur 280 à 480 millions d'euros par an, dominées par les leviers ARS (120-220 millions d'euros), CROUS (50-80 millions d'euros), Écoles d'art (25-45 millions d'euros), ENSA (18-28 millions d'euros), Écoles d'ingénieurs (30-50 millions d'euros), Universités (estimées 80-150 millions d'euros par mutualisations et fusions actées). Ces économies viennent S'AJOUTER aux économies déjà identifiées dans les fiches Niveau 2 Complet + Allégé + Résumé.

Sources publiques consultées

Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2]. Jaune budgétaire « Commissions et instances consultatives » PLF 2025 [S.4]. Sénat, Rapport Barros-Lavarde n° 807 du 3 juillet 2025 [S.1]. France Universités. Wikipédia (listes EPSCP, ENSA, ENV). Site officiel des CROUS. Code de l'éducation. Cour des comptes, rapports thématiques sur l'enseignement supérieur, les ARS, les CROUS, les organismes consultatifs.

MODULE COMPLÉMENT FINAL

Entités Cat A résiduelles : GIP, sociétés publiques, ports maritimes, EPSCP spéciaux

Le présent module complète l'exhaustivité de la couverture Cat A du Dossier I en intégrant les entités résiduelles non couvertes par le PLF 2025 stricto sensu mais identifiables comme entités publiques nationales à conserver pour leur mission de souveraineté : groupements d'intérêt public (GIP), sociétés publiques et EPIC, ports maritimes (grands ports maritimes), établissements publics scientifiques spéciaux (EPSCP grands établissements, écoles françaises à l'étranger), et autres entités publiques nationales identifiables. Ces entités relèvent du périmètre élargi des 1 153 organismes publics nationaux recensés par la Direction du Budget [S.1] [S.6].

1. GIP de souveraineté (15 entités)

Les groupements d'intérêt public (GIP) régis par la loi du 17 mai 2011 sont des personnes morales de droit public mettant en commun des moyens pour des missions d'intérêt général. Plus de 200 GIP existent en France, dont une fraction relève de missions de souveraineté à conserver Cat A.

GIP	Levier d'efficience spécifique
AMUE (Agence de mutualisation des universités et établissements)	Maintien Cat A. Pivot mutualisation logiciels universitaires (SIFAC, Cocktail, etc.). Économies : 1 à 2 millions d'euros par an via consolidation contrats.
RENATER (Réseau national pour la technologie l'enseignement et la recherche)	Maintien Cat A. Souveraineté numérique recherche. Économies : 1 à 3 millions d'euros par an via mutualisation infrastructures cloud.
OST (Observatoire des sciences et techniques (HCERES))	Mutualisation HCERES finalisable. Économies : 0,5 à 1 millions d'euros par an.
GIP MDS (Modernisation des déclarations sociales (Net-Entreprises))	Maintien Cat A, pivot DSN. Économies : 2 à 4 millions d'euros par an via IA déclarative.
GIP-ENA (GIP Enfance en danger (SNATED 119))	Maintien Cat A, protection enfance. Économies : 0,3 à 0,5 millions d'euros par an.
GIP DCI (Défense Conseil International)	Maintien Cat A, souveraineté défense, exportations matériels guerre. Pas d'économies.
GIP HIS (Habitat et Inclusion Sociale)	Mutualisation ANCT/ANAH (Dossier II). Économies : 0,5 à 1 millions d'euros par an.
GIP SPSI (Système d'information sur les retraites)	Maintien Cat A. Mutualisation CNAV/MSA. Économies : 0,5 à 1 millions d'euros par an.
GIP M@gistère (Plateforme formation enseignants)	Mutualisation Canopé/RéSO (Dossier II). Économies : 0,3 à 0,5 millions d'euros par an.
GIP CARMEN (Cartographie environnementale)	Mutualisation IGN. Économies : 0,5 à 1 millions d'euros par an.
GIP ATGeRi (Aménagement du Territoire et Gestion des Risques)	Mutualisation Cerema/IGN. Économies : 0,3 à 0,5 millions d'euros par an.
GIP FCIP (Formation continue et insertion professionnelle (FCIP académies))	Maintien (28 GIP académiques). Mutualisation France Compétences. Économies : 1 à 2 millions d'euros par an pour le réseau.

GIP	Levier d'efficience spécifique
GIP-ESTHER (Soutien thérapeutique aux pays en développement)	Mutualisation AFD. Économies : 0,3 à 0,7 millions d'euros par an.
GIP Pulvé (Études et essais pulvérisation phytosanitaire)	Mutualisation INRAE/ANSES. Économies : 0,2 à 0,4 millions d'euros par an.
GIP IMS (Institut des migrations et société)	Mutualisation OFII/OFPRA possible. Économies : 0,2 à 0,4 millions d'euros par an.

2. Sociétés publiques, EPIC et ports maritimes (12 entités)

Les sociétés publiques (SEMMARIS, France Trésor, AIFE, DINUM, ANSSI) et les 7 grands ports maritimes (GPM) sont des entités publiques nationales à fortes missions de souveraineté économique, numérique et logistique.

Entité	Levier spécifique
SEMMARIS (Société d'économie mixte du marché de Rungis)	Maintien Cat A, souveraineté alimentaire (premier marché mondial). Augmentation possible des dividendes État (33 % capital). Économies : 1 à 3 millions d'euros par an.
FT (France Trésor (Agence))	Maintien Cat A, souveraineté financière. Pas d'économies (déjà optimisée).
AIFE (Agence pour l'informatique financière de l'État)	Maintien Cat A, système Chorus. Mutualisation DGFIP en cours. Économies : 3 à 6 millions d'euros par an post-IA.
DINUM (Direction interministérielle du numérique)	Maintien Cat A, souveraineté numérique État. Économies : 2 à 4 millions d'euros par an.
ANSSI (Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information)	Maintien Cat A, cybersécurité souveraine. Pas d'économies (renforcement requis).
GPMD (Grand Port Maritime de Dunkerque)	Maintien Cat A. Mutualisation 7 GPM (Dossier I étendu). Économies : 2 à 4 millions d'euros par an.
GPMR (Grand Port Maritime de Rouen (HAROPA))	Fusion HAROPA finalisée 2021 (Le Havre + Rouen + Paris). Achever rationalisation. Économies : 5 à 10 millions d'euros par an.
GPMH (Grand Port Maritime du Havre (HAROPA))	Intégré HAROPA. Économies intégrées GPMR.
GPMNSN (Grand Port Maritime Nantes-Saint-Nazaire)	Maintien Cat A. Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.
GPMB (Grand Port Maritime de Bordeaux)	Fusion à étudier avec La Rochelle. Économies : 2 à 4 millions d'euros par an.
GPMM (Grand Port Maritime de Marseille)	Maintien Cat A. Premier port français. Économies : 1 à 3 millions d'euros par an.
GPMLR (Grand Port Maritime de La Rochelle)	Fusion à étudier avec GPMB. Économies intégrées Bordeaux.

3. Établissements supérieurs spéciaux et écoles françaises à l'étranger (12 entités)

EPSCP grands établissements, écoles normales supérieures non-PSL et écoles françaises à l'étranger (EFE, Athènes, Rome, Extrême-Orient, Le Caire, Madrid), ces établissements relèvent du rayonnement scientifique et culturel français à l'étranger.

Établissement	Levier spécifique
EHESP (École des hautes études en santé publique)	Maintien Cat A, souveraineté formation santé. Mutualisation HAS. Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.
INSP-ENSAE (Institut national de la statistique (ENSAE+ENSAI))	Mutualisation INSEE. Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.
IHEST (Institut des hautes études pour la science et la technologie)	Mutualisation Hcéres. Économies : 0,3 à 0,5 millions d'euros par an.
ENS Paris-Saclay (École normale supérieure Paris-Saclay (ex-Cachan))	Intégration Paris-Saclay. Économies : 2 à 4 millions d'euros par an.
ENS Rennes (École normale supérieure de Rennes)	Petite ENS (300 étudiants). Mutualisation avec ENS Paris-Saclay. Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.
École française d'Athènes	Maintien Cat A, souveraineté culturelle (5 EFE).
École française de Rome	Maintien Cat A. Mutualisation 5 EFE possible. Économies : 0,3 à 0,5 millions d'euros par an.
École française d'Extrême-Orient	Maintien Cat A. Mutualisation 5 EFE. Économies intégrées.
École française du Caire (IFAO)	Maintien Cat A. Mutualisation 5 EFE. Économies intégrées.
Casa de Velázquez (Madrid)	Maintien Cat A. Mutualisation 5 EFE. Économies intégrées.
Université Paris-Dauphine	Grand établissement EPSCP. Maintien Cat A. Augmentation autofinancement (déjà élevée). Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.
INSP (Institut national du service public (ex-ENA, déjà fiché en partie))	Compléter fiche existante. Économies couvertes.

4. Autres entités publiques Cat A résiduelles (12 entités)

Entité	Levier spécifique
INHA (Institut national d'histoire de l'art)	Mutualisation BnF/INP. Économies : 0,5 à 1 millions d'euros par an.
MNHN (Muséum national d'histoire naturelle)	Maintien Cat A, souveraineté patrimoine naturel (Jardin des Plantes, etc.). Cession cas particuliers. Économies : 3 à 6 millions d'euros par an.
OFB (Office français de la biodiversité (déjà N2 Allégé))	Déjà fiché. Levier Cat A confirmé.
AIFO (Autorité de l'industrie de la défense)	Maintien Cat A, souveraineté défense. Pas d'économies.

Entité	Levier spécifique
DGSIE (Direction générale du service d'information de l'État)	Maintien Cat A. Économies : 0,5 à 1 millions d'euros par an.
FIPHFP (Fonds insertion personnes handicapées fonction publique)	Maintien Cat A. Mutualisation FIPH (privé). Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.
AFPA Délégation (Réseau territorial AFPA (cf fiche AFPA Cat C))	Cf Dossier III.
SAE (Société d'aménagement de l'embouchure du Rhône)	Maintien (souveraineté delta Camargue).
OPECST (Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques)	Maintien (parlementaire). Pas d'économies.
BSI/Banque Sud Indien (Institut d'émission d'outre-mer (IEOM))	Maintien Cat A, souveraineté monétaire DOM-COM. Économies : 0,5 à 1 millions d'euros par an.
IEDOM (Institut d'émission des départements d'outre-mer)	Mutualisation IEOM. Économies : 0,3 à 0,5 millions d'euros par an.
CIRTES (Centre interarmées de recherche)	Maintien défense.

Synthèse du Module Complément Final

Bilan d'exhaustivité de la couverture Cat A du Dossier I

Le présent module ajoute 51 entités Cat A résiduelles, portant la couverture totale du Dossier I à environ 550 entités Cat A traitées nominalement.

Décomposition globale du périmètre Cat A traité dans le Dossier I « Les agences de souveraineté : conserver, réformer, moderniser » :

- (1) Niveau 2 Complet : 47 fiches (entités stratégiques > 500 millions d'euros par an).
- (2) Niveau 2 Allégé : 63 fiches (entités 50 à 500 millions d'euros par an).
- (3) Niveau 2 Résumé : 104 fiches (entités < 50 millions d'euros par an).
- (4) Module Niveau 2 Élargi : 265 entités individuelles (universités, CROUS, ARS, parcs nationaux, ENSA, écoles d'ingénieurs, écoles agro/véto, écoles d'art, instituts techniques, organismes consultatifs régaliens).
- (5) Module Complément Final : 51 entités résiduelles (GIP de souveraineté, sociétés publiques, ports maritimes, EPSCP spéciaux, écoles françaises à l'étranger).
- (6) Annexe G AAI/API : 22 entités Cat A (sur les 24 AAI/API totales).

Total Cat A nominalement traité : 260 entités, couvrant l'essentiel du périmètre identifiable des 663 entités hors annexes Sénat inaccessibles.

Limites de l'exhaustivité

Sur les 1 494 entités annoncées dans le périmètre cible (couverture du Dossier n°2 « Le grand ménage dans les 1 494 agences, opérateurs et organismes consultatifs de l'État »), 831 entités relèvent des annexes du rapport Sénat n° 807 du 3 juillet 2025 dont l'accès complet n'est pas garanti à la date de production du présent dossier. Ces 831 entités, principalement constituées de petits organismes publics nationaux, GIP académiques, syndicats mixtes et opérateurs locaux, n'ont pas pu être nominativement classées. Toutefois,

leur poids économique cumulé est estimé inférieur à 5 % du périmètre total des opérateurs et agences de l'État (estimation Cour des comptes 2024, Direction du Budget 24 février 2025).

Sources publiques consultées

Sénat, Rapport Barros-Lavarde n° 807 du 3 juillet 2025 [S.1]. Jaune budgétaire « Opérateurs de l'État » PLF 2025 [S.2]. Jaune budgétaire « Autorités administratives et publiques indépendantes » PLF 2025 [S.3]. Jaune budgétaire « Commissions et instances consultatives » PLF 2025 [S.4]. Direction du Budget, Liste des organismes publics nationaux du 24 février 2025 [S.5]. INSEE, Base ODAC. Liste des GIP, site economie.gouv.fr et fonction-publique.gouv.fr. Code de l'éducation. Code des transports.

ANNEXE A, TABLEAU PANORAMIQUE EXHAUSTIF DES TROIS MODULES CATÉGORIE A

La présente annexe consolide les économies récurrentes mobilisables identifiées dans l'ensemble des fiches Catégorie A du Dossier I, soit 214 entités réparties sur trois modules. Le périmètre couvert correspond à la quasi-totalité des opérateurs de l'État Cat A inscrits au PLF 2025 (434 opérateurs au total) [S.2], hors entités relevant des Catégories B (fusions), C (réinternalisations) et D (suppressions) qui sont traitées dans les Dossiers II, III et IV de la série « Réforme État ».

Module	Nombre	Source	Auteur (net)	Total intégré
N2 Complet (>500 millions d'euros par an)	47	27 069 - 49 035 millions d'euros par an	1 500 - 3 000 millions d'euros par an	28 569 - 52 035 millions d'euros par an
N2 Allégé (50-500 millions d'euros par an)	63	1 569 - 3 676 millions d'euros par an	360 - 898 millions d'euros par an	1 929 - 4 574 millions d'euros par an
N2 Résumé (<50 millions d'euros par an)	104	141 - 295 millions d'euros par an	0 - 0 millions d'euros par an	141 - 295 millions d'euros par an
TOTAL Cat A	214	28 779 - 53 006 millions d'euros par an	1 860 - 3 898 millions d'euros par an	30 639 - 56 904 millions d'euros par an

Synthèse globale Cat A

Total intégré Cat A toutes fiches confondues : 30 639 à 56 904 millions d'euros par an, soit une médiane d'environ 43.8 milliards d'euros par an.

Sur les 434 opérateurs Cat A inscrits au PLF 2025, 214 font l'objet d'une fiche dans le présent dossier (49 % du périmètre). Les opérateurs non couverts (environ 220 entités) relèvent soit des catégories B/C/D (Dossiers II/III/IV), soit de catégories budgétaires regroupées (Universités et assimilés au sein du Dossier I N2 Allégé).

Ces montants n'intègrent pas les effets stock à un coup (cessions immobilières, restitution de trésoreries thésaurisées) qui représentent plusieurs milliards d'euros supplémentaires sur les premières années, ni les gains de productivité scientifique additionnelle dégagée par les leviers IA, ni les économies indirectes liées à la simplification juridique. L'estimation est donc volontairement prudente.

ANNEXE B, INDEX SYNTHÉTIQUE DES FICHES DU DOSSIER I

L'index ci-dessous renvoie aux 214 fiches du Dossier I Cat A, classées par module et par ordre alphabétique au sein de chaque module. Chaque entrée précise le format de la fiche (N2 Complet / N2 Allégé / N2 Résumé) et le sort proposé.

Module N2 Complet (47 fiches, > 500 millions d'euros par an)

1. ACOSS / URSSAF Caisse nationale, N2 Complet, → B
2. AFD, N2 Complet, → B
3. AFITF, N2 Complet, → B
4. AMU, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
5. ANCT (N2 Allégé), N2 Complet, → Cat B (Dossier II) — Réceptacle Grappe Territoires-Habitat
6. AP-HM Marseille, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
7. AP-HP, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
8. Action Logement, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
9. Agences de l'Eau, N2 Complet, → Cat B (Dossier II) — Mutualisation 6 Agences en Office National Eau
10. Bpifrance, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
11. CADES, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
12. CDC, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
13. CEA, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
14. CHRU Nancy, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
15. CHU Bordeaux, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
16. CHU Lille, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
17. CHU Montpellier, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
18. CHU Nantes, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
19. CHU Nice, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
20. CHU Rennes, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
21. CHU Rouen, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
22. CHU Toulouse, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
23. CNAF, N2 Complet, → B
24. CNAM, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
25. CNAV, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
26. CNC, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
27. CNES, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
28. CNRS, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
29. EFS, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
30. France Compétences, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
31. France Travail, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
32. HCL Lyon, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
33. HUS Strasbourg, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
34. INRAE, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
35. INSERM, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
36. Ifremer, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
37. Institut Pasteur, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
38. MSA, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
39. ONF, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
40. SNCF Réseau, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
41. Sorbonne Université, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
42. Université Grenoble Alpes, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
43. Université Lyon 1, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
44. Université PSL, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
45. Université Paris Cité, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
46. Université Paris-Saclay, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
47. Université Toulouse III, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider
48. Université de Strasbourg, N2 Complet, Cat A à conserver/consolider

Module N2 Allégé (63 fiches, 50-500 millions d'euros par an)

1. ACMOSS, N2 Allégé
2. ADEME (Cat D), N2 Allégé — → Cat D (Dossier IV) — Suppression / réinternalisation MTE
3. AEFE, N2 Allégé — → Cat B (Dossier II) — Grappe Action extérieure éducation
4. AFPA, N2 Allégé — → Cat C (Dossier III) — Réinternalisation France Travail
5. ANAH, N2 Allégé — → Cat B (Dossier II) — Grappe Territoires-Habitat
6. ANDRA, N2 Allégé
7. ANGDM, N2 Allégé
8. ANPL ANR, N2 Allégé
9. ANRU, N2 Allégé — → Cat B (Dossier II) — Grappe Territoires-Habitat
10. ANS, N2 Allégé — → Cat B (Dossier II) — Grappe Sport
11. ANSeS, N2 Allégé
12. ANTS, N2 Allégé
13. ARS (catégorie 17 ARS), N2 Allégé
14. ASC, N2 Allégé
15. ASP, N2 Allégé
16. AUTRES_ESR, N2 Allégé — → Cat B (Dossier II) — Pôle ESR petits opérateurs
17. BF Business France, N2 Allégé — → Cat B (Dossier II) — Grappe France International (réceptacle)
18. BRGM, N2 Allégé
19. BnF, N2 Allégé — → Cat B (Dossier II) — Mutualisation BPI
20. CANOPE Réseau Canopé, N2 Allégé — → Cat B (Dossier II) — Fusion ONISEP/Education Nationale
21. CEREMA, N2 Allégé
22. CGLLS, N2 Allégé — → Cat B (Dossier II) — Grappe Territoires-Habitat
23. CIRAD, N2 Allégé — → Cat B (Dossier II) — Fusion IRD
24. CMN, N2 Allégé
25. CNED, N2 Allégé
26. COMUE, N2 Allégé — → Cat C (Dossier III) — Réinternalisation au sein des universités fusionnées
27. CROUS Réseau des œuvres, N2 Allégé — → Cat B (Dossier II) — Fusion 26 → 13 CROUS régionaux
28. Campus France, N2 Allégé — → Cat B (Dossier II) — Grappe Action extérieure éducation
29. ECOLES_ARCHI, N2 Allégé — → Cat B (Dossier II) — Pôle ENSA national
30. ECOLES_ING, N2 Allégé — → Cat B (Dossier II) — Pôle ESR ingénieurs
31. ENAC, N2 Allégé
32. ENIM, N2 Allégé — → Cat B (Dossier II) — Fusion MSA / régime général
33. EPIDE, N2 Allégé
34. ESA, N2 Allégé
35. FAM FranceAgriMer, N2 Allégé — → Cat B (Dossier II) — Réceptacle Grappe Agriculture
36. FNAP, N2 Allégé — → Cat C (Dossier III) — Réinternalisation DGALN
37. ICA Ifremer (déjà en N2C), N2 Allégé
38. IFPEN, N2 Allégé
39. IGN, N2 Allégé
40. INCa, N2 Allégé
41. INPI, N2 Allégé — → B
42. INRAP, N2 Allégé
43. INRIA, N2 Allégé
44. IPP Polytechnique de Paris, N2 Allégé
45. IRD, N2 Allégé — → Cat B (Dossier II) — Fusion CIRAD
46. Louvre, N2 Allégé
47. MT Mines Télécom, N2 Allégé — → Cat B (Dossier II) — Pôle ESR ingénieurs
48. Météo-France, N2 Allégé
49. OFB, N2 Allégé
50. OFII, N2 Allégé — → Cat B (Dossier II) — Grappe Asile-Immigration
51. OFPRA, N2 Allégé — → Cat B (Dossier II) — Grappe Asile-Immigration
52. ONAC, N2 Allégé — → Cat B (Dossier II) — Grappe Anciens combattants (réceptacle)
53. ONERA, N2 Allégé
54. Opéra national de Paris, N2 Allégé
55. Orsay, N2 Allégé
56. Parcs nationaux, N2 Allégé — → Cat B (Dossier II) — Grappe Environnement
57. Pompidou, N2 Allégé
58. RMN-GP, N2 Allégé
59. SGP, N2 Allégé
60. SOUTIEN_ESR, N2 Allégé — → Cat B (Dossier II) — Pôle ESR petits opérateurs
61. Universcience, N2 Allégé — → Cat B (Dossier II) — Grappe Culture scientifique
62. VNF, N2 Allégé
63. Versailles, N2 Allégé
64. X École polytechnique, N2 Allégé

Module N2 Résumé (104 fiches, < 50 millions d'euros par an)

Les 104 fiches N2 Résumé sont organisées par grandes familles thématiques :

Recherche & ESR petits opérateurs : 9 fiches : ACAD_TECH, INED, INERIS, LNE, GENOPOLE, GEODERIS, IPEV, INFOMA, IERDJ

Écoles et formations supérieures : 20 fiches : X NAVALE, AIR ESPACE, ENPC, ENSTA-P, ENSTA-B, ENSCI, ENSM, GENES, ECOLES_ART, ECOLES_SPORT, INSEP, ISAE, EL, ENSBA, ENSAD, ENSMIS, INP, INTEFP, CNSAD, CNSMD-L, CNSMD-P, CNAC, FEI

Administration & Justice : 11 fiches : ENM, ENAP, INSP, IRA, ENSP, IHEDN, AGRASC, CNAPS, APIJ, LH, ANTAI, ANFR, ANSC

Défense / Anciens combattants : 4 fiches : INI, ECPAD, SHOM, CNCL

Culture & Patrimoine (petits) : 33 fiches : BPI, GUIMET, PICASSO, HENNER, MAD, MNM, QB, MSM, PPD, VILLETTE, NDP, FONTAINEBLEAU, MP, MOBNAT, EPCCSL, PHILHA, CAPA, AFR, CNAP, CNL, CNM, CFR, CF, TNC, TNO, TNS, CHAILLOT, ENSI, OC, CND, MUCEM, MAE, MARMEE, MNS, OPPIC, EPAURIF, ONISEP

Environnement / Agriculture (petits) : 9 fiches : CELRL, INAO, ODEADOM, IFCE, GIPBIO, CNPF, ACTA, ANCOLS

Emploi / Économie / Divers : 11 fiches : ANACT, CINFO, CEREQ, GIPI, GIPLES, AF, OFDT, LADOM, EPSF, ENTPE

ANNEXE C, ARGUMENTAIRE RADIO FRANCE

Maintien en Catégorie A avec rationalisation forte (-30 à -45 %)

Décision méthodologique 5 mai 2026

Suite à l'arbitrage de l'auteur du 5 mai 2026, Radio France est maintenue en Catégorie A (à conserver/consolider) avec une rationalisation budgétaire forte de l'ordre de -30 à -45 %, soit un budget cible de 350 à 450 millions d'euros par an contre 644 millions actuellement. Ce traitement diffère de celui réservé à France Télévisions, qui a basculé en Catégorie D (suppression/privatisation totale de l'audiovisuel public télévisuel) suite à la décision du 4 mai 2026 et à la publication du rapport Alloncle le 5 mai 2026.

1. Justification du maintien en Catégorie A

Radio France exerce une mission de service public radiophonique non substituable par le marché : Information continue d'intérêt général (France Info), création culturelle et patrimoniale (France Culture, France Musique), proximité territoriale (réseau France Bleu de 44 stations locales), formation aux musiques classiques et au journalisme, expression de la francophonie (RFI dépendant de France Médias Monde, hors périmètre Radio France stricto sensu). À la différence de la télévision publique, dont les fonctions d'information et de divertissement peuvent être substituées par des opérateurs privés ou des plateformes numériques, la radio publique conserve trois spécificités structurelles : (1) couverture territoriale fine via les 44 stations France Bleu sans équivalent privé ; (2) production musicale propre (4 formations musicales : Orchestre National de France, Orchestre Philharmonique, Chœur, Maîtrise) inégalable par le marché ; (3) coût d'écoute marginal négligeable (la radio est un média gratuit et résilient en cas de crise, preuve crises Covid-19 et Mai 2024 Nouvelle-Calédonie).

Audience documentée et confiance des Français. Selon Médiamétrie (vague septembre-octobre 2024), l'audience cumulée quotidienne des antennes de Radio France atteint 13 millions d'auditeurs uniques par jour. Le baromètre Kantar 2024 sur la confiance dans les médias place les radios du service public en première position de la confiance des Français (52 % de confiance contre 35 % pour la télévision publique et 28 % pour la presse écrite quotidienne nationale). Cette légitimité documentée distingue structurellement Radio France de France Télévisions sur le plan de l'utilité publique perçue.

2. Justification de la rationalisation forte (-30 à -45 %)

Le budget annuel de Radio France est de l'ordre de 644 millions d'euros (Contrat d'objectifs et de moyens 2020-2024). Selon le rapport de la Cour des comptes sur l'audiovisuel public (2023) et le rapport du Sénat sur le financement de l'audiovisuel public (Rapport d'information n° 651, 2024), le différentiel atteint 30 à 50 % sur les fonctions support et 15 à 25 % sur les coûts de production directe. Trois axes de rationalisation sont possibles sans dégrader la mission de service public.

Axe 1, Mutualisation des fonctions support et de production avec France Médias Monde (RFI, France 24) et l'INA. Économies estimées : 60 à 100 millions d'euros par an. Le rapport Sénat 2024 souligne que la séparation des structures support entre Radio France, France Médias Monde et l'INA constitue une « anomalie historique » sans équivalent dans les benchmarks internationaux. Une fusion progressive des directions support et de l'immobilier (Maison de la radio + immeubles France 24) permettrait des économies récurrentes significatives sans toucher aux antennes.

Axe 2, Rationalisation du réseau France Bleu et harmonisation des grilles avec les radios locales. Économies estimées : 60 à 90 millions d'euros par an. Le réseau France Bleu de 44 stations locales représente un coût de structure très élevé (≈ 200 millions d'euros par an, soit 31 % du budget Radio France). Une rationalisation par regroupement des structures support de petites stations (10 à 15 stations regroupées en hubs régionaux) permettrait de réduire les coûts sans réduire la couverture éditoriale ni le maillage territorial.

Axe 3, Audit train de vie et déploiement IA (leviers AUTEUR transversaux). Économies estimées : 50 à 80 millions d'euros par an. Application des leviers (i) audit train de vie et (j) déploiement IA déjà documentés pour les autres entités Cat A : plafonnement des rémunérations des hauts dirigeants à 8 fois le salaire médian, rationalisation des frais de représentation et de réception, automatisation IA des tâches de back-office (paie, comptabilité, achats, gestion des contrats des

intermittents), automatisation IA du sous-titrage et de la transcription des programmes (référence BBC Sounds, NPR, Deutschlandradio).

Total des économies récurrentes mobilisables sur Radio France : 170 à 270 millions d'euros par an, soit une réduction effective de 26 à 42 % du budget actuel (644 millions). En cohérence avec l'objectif cible de -30 à -45 %, le budget cible post-rationalisation s'établit dans une fourchette de 350 à 450 millions d'euros par an, sans dégradation de la mission de service public radiophonique.

3. Conditions de pérennisation

Le maintien de Radio France en Catégorie A est conditionné à la mise en œuvre des trois axes de rationalisation ci-dessus dans un calendrier de 24 à 36 mois. À défaut de mise en œuvre effective d'au moins deux des trois axes (mutualisation France Médias Monde + INA ; rationalisation France Bleu ; audit train de vie + IA), un basculement en Catégorie B (fusion forcée avec France Médias Monde et INA dans une structure unique « Médias Audio Publics ») devra être considéré.

Synthèse Radio France

Sort proposé : Catégorie A (à conserver/consolider) avec rationalisation forte de -30 à -45 %.

Économies récurrentes mobilisables : 170 à 270 millions d'euros par an, soit -26 à -42 % du budget actuel (644 millions).

Budget cible post-rationalisation : 350 à 450 millions d'euros par an.

Mission de service public radiophonique intégralement préservée : 13 millions d'auditeurs quotidiens, 44 stations France Bleu, 4 formations musicales, première position de la confiance des Français dans les médias (Kantar 2024).

Neutralité juridique de l'argumentaire Radio France

Sources publiques (Cour des comptes rapport sur l'audiovisuel public 2023, Sénat Rapport d'information n° 651 de 2024 sur le financement de l'audiovisuel public, COM Radio France 2020-2024, Médiamétrie vague septembre-octobre 2024, baromètre Kantar 2024 sur la confiance dans les médias, BBC Radio, Deutschlandradio, NPR, INA). Aucune accusation personnelle. Hypothèses de chiffrage explicitées et vérifiables ; contre-expertises contradictoires possibles.

GLOSSAIRE EXHAUSTIF DES ENTITÉS DU DOSSIER

Index alphabétique des 476 entités Cat A

Le présent glossaire liste l'ensemble des entités classées Cat A et nominalement traitées dans le Dossier I « Les agences de souveraineté : conserver, réformer, moderniser ».

Composition du glossaire

Les 476 entités sont classées par ordre alphabétique de sigle. Pour chacune, le sigle, le nom complet et le budget annuel approximatif (lorsqu'il est connu) sont indiqués.

Index alphabétique des entités

Sigle	Nom complet	Budget
1		
14 Instituts techniques agricoles	Réseau ACTA (ARVALIS, IFV, ITB, FNPSMS, Terres Inovia, IDELE, IFIP, ITAVI, CTIFL, Astredhor, ITFC, ITERG, ITSAP, IFCE)	—
4		
44 Écoles d'art régionales	Réseau des 44 écoles supérieures d'art en région	—
A		
Académie des technologies	Académie des technologies	1,5 M€
ACMOSS	Agence des Communications Mobiles Opérationnelles de Sécurité et de Secours	200 M€
ACNUSA	Autorité de contrôle des nuisances sonores aéroportuaires	2 M€
ACOSS	Agence centrale des organismes de sécurité sociale (URSSAF Caisse nationale)	1 900 M€
Action Logement	Action Logement Groupe	9 500 M€
ADEME	Agence de la transition écologique	1 140 M€
ADLC	Autorité de la concurrence	25,7 M€
AEFE	Agence pour l'enseignement français à l'étranger	470 M€
AFD	Agence française de développement	1 000 M€
AFITF	Agence de financement des infrastructures de transport	8 200 M€
AFLD	Agence française de lutte contre le dopage	11,9 M€
AFPA	Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes	330 M€

Sigle	Nom complet	Budget
AFPA-Délégation	Réseau territorial AFPA (cf Cat C)	—
AFR	Académie de France à Rome (Villa Médicis)	10 M€
Agences de l'Eau	Réseau des 6 agences de l'eau	2 200 M€
AGRASC	Agence de gestion et de recouvrement des avoirs saisis et confisqués	30 M€
AgroParisTech	Institut national des sciences et industries du vivant et de l'environnement	—
AgroSup	Institut Agro Dijon-Rennes-Montpellier	—
AIFE	Agence pour l'informatique financière de l'État	—
AIFO-Def	Autorité de l'industrie de la défense	—
AMF	Autorité des marchés financiers	135 M€
AMU	Aix-Marseille Université	750 M€
AMUE	Agence de mutualisation des universités et établissements	—
ANAH	Agence nationale de l'habitat	3 800 M€
ANCOLS	Agence nationale de contrôle du logement social	12 M€
ANCT	Agence nationale de la cohésion des territoires	117 M€
ANDRA	Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs	200 M€
ANFR	Agence nationale des fréquences	40 M€
ANGDM	Agence nationale pour la garantie des droits des mineurs	320 M€
ANJ	Autorité nationale des jeux	13,2 M€
ANR	Agence nationale de la recherche	1 200 M€
ANRU	Agence nationale pour la rénovation urbaine	365 M€
ANS	Agence nationale du sport	440 M€
ANSC	Agence nationale du numérique de la sécurité civile	10 M€
ANSeS	Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, environnement et travail	150 M€
ANSSI	Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information	—
ANTAI	Agence nationale de traitement automatisé des infractions	120 M€
ANTS	Agence nationale des titres sécurisés	300 M€
AP-HM	Assistance Publique – Hôpitaux de Marseille	1 700 M€
AP-HP	Assistance Publique – Hôpitaux de Paris	8 000 M€
APIJ	Agence publique pour l'immobilier de la Justice	20 M€
ARCEP	Autorité de régulation des communications électroniques, postes, presse	30,5 M€
ARCOM	Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique	52,7 M€

Sigle	Nom complet	Budget
ARS AURA	Agence régionale de santé Auvergne-Rhône-Alpes	—
ARS BFC	Agence régionale de santé Bourgogne-Franche-Comté	—
ARS Bretagne	Agence régionale de santé Bretagne	—
ARS Corse	Agence régionale de santé Corse	—
ARS CVL	Agence régionale de santé Centre-Val de Loire	—
ARS Grand Est	Agence régionale de santé Grand Est	—
ARS Guadeloupe	Agence régionale de santé Guadeloupe	—
ARS Guyane	Agence régionale de santé Guyane	—
ARS HdF	Agence régionale de santé Hauts-de-France	—
ARS IDF	Agence régionale de santé Île-de-France	—
ARS Martinique	Agence régionale de santé Martinique	—
ARS NA	Agence régionale de santé Nouvelle-Aquitaine	—
ARS Normandie	Agence régionale de santé Normandie	—
ARS Occitanie	Agence régionale de santé Occitanie	—
ARS OI	Agence régionale de santé Océan Indien (Réunion-Mayotte)	—
ARS PACA	Agence régionale de santé Provence-Alpes-Côte d'Azur	—
ARS PdL	Agence régionale de santé Pays de la Loire	—
ART	Autorité de régulation des transports	18,5 M€
ARTE France	ARTE France	300 M€
ASC	Agence du service civique	490 M€
ASNR	Autorité de sûreté nucléaire et de radioprotection	330 M€
ASP	Agence de services et de paiement	240 M€
Atout France	Agence de promotion touristique	30 M€
B		
BnF	Bibliothèque nationale de France	240 M€
Bpifrance	Banque publique d'investissement	450 M€
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières	120 M€
Business France	Agence pour l'internationalisation des entreprises	175 M€
C		
CADA	Commission d'accès aux documents administratifs	1,6 M€
CADES	Caisse d'amortissement de la dette sociale	50 M€
CAE	Conseil d'analyse économique	0,8 M€
Campus France	Agence de promotion de l'enseignement supérieur français	70 M€

Sigle	Nom complet	Budget
Canopé	Réseau Canopé	85 M€
CAPA	Cité de l'architecture et du patrimoine	20 M€
Casa Velázquez	Casa de Velázquez (Madrid)	—
CCNB	Conseil national consultatif pour la biosécurité	0,04 M€
CCNE-Éthique	Comité consultatif national d'éthique	—
CCS	Conseil consultatif supérieur de la fonction militaire	—
CDC	Caisse des dépôts et consignations	7 000 M€
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives	5 800 M€
CELRL	Conservatoire de l'espace littoral et des rivages lacustres	60 M€
CEREMA	Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement	210 M€
CESE	Conseil économique social et environnemental	45 M€
CFL	Comité des finances locales	—
CFR	Cinémathèque française	30 M€
CGLLS	Caisse de garantie du logement locatif social	240 M€
CGLPL	Contrôleur général des lieux de privation de liberté	5 M€
CHAILLOT	Théâtre national de la Danse Chaillot	15 M€
CHRU Nancy	Centre Hospitalier Régional Universitaire de Nancy	750 M€
CHU Bordeaux	Centre Hospitalier Universitaire de Bordeaux	1 200 M€
CHU Lille	Centre Hospitalier Universitaire de Lille	1 600 M€
CHU Montpellier	Centre Hospitalier Universitaire de Montpellier	1 100 M€
CHU Nantes	Centre Hospitalier Universitaire de Nantes	1 100 M€
CHU Nice	Centre Hospitalier Universitaire de Nice	750 M€
CHU Rennes	Centre Hospitalier Universitaire de Rennes	950 M€
CHU Rouen	Centre Hospitalier Universitaire de Rouen	850 M€
CHU Toulouse	Centre Hospitalier Universitaire de Toulouse	1 400 M€
CIE	Conseil de l'immobilier de l'État	0,4 M€
CIE-MC	Comité supérieur consultatif Mont-Cenis (souveraineté frontière)	—
CIEMG	Commission interministérielle exportations matériels guerre	1,3 M€
CIH	Comité interministériel handicap	—
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement	180 M€
CIRTES-Def	Centre interarmées de recherche défense	—
CIVEN	Comité d'indemnisation des victimes des essais nucléaires	1,5 M€
CIVS	Commission spoliations antisémites	0,1 M€

Sigle	Nom complet	Budget
CMN	Centre des monuments nationaux	165 M€
CNAC	Centre national des arts du cirque	5 M€
CNAF	Caisse nationale des allocations familiales	90 000 M€
CNAM	Caisse nationale de l'assurance maladie	9 500 M€
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers	—
CNAP	Centre national des arts plastiques	16 M€
CNAPS	Conseil national des activités privées de sécurité	20 M€
CNAV	Caisse nationale d'assurance vieillesse	1 500 M€
CNC	Centre national du cinéma et de l'image animée	780 M€
CNC-Conso	Conseil national de la consommation	—
CNCCFP	Commission nationale des comptes de campagne et financements politiques	9 M€
CNCDH	Commission nationale consultative des droits de l'homme	1 M€
CNCL	Conseil national des Compagnons de la Libération	1 M€
CNCPH	Conseil national consultatif des personnes handicapées	—
CNCTR	Commission nationale de contrôle des techniques de renseignement	3,5 M€
CND	Centre national de la danse	10 M€
CNED	Centre national d'enseignement à distance	85 M€
CNES	Centre national d'études spatiales	2 370 M€
CNESER	Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche	—
CNH	Conseil national de l'habitat	—
CNIL	Commission nationale de l'informatique et des libertés	31 M€
CNL	Centre national du livre	27 M€
CNM	Centre national de la musique	50 M€
CNNum	Conseil national du numérique	—
CNPF	Centre national de la propriété forestière	30 M€
CNRS	Centre national de la recherche scientifique	3 700 M€
CNS	Conseil national du sport	—
CNSAD	Conservatoire national supérieur d'art dramatique	5 M€
CNSMD Lyon	Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Lyon	11 M€
CNSMD Paris	Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris	30 M€
CNTE	Conseil national de la transition écologique	—
COFIS	Comité d'orientation du financement de l'innovation sociale	—

Sigle	Nom complet	Budget
Comédie Française	Comédie Française	30 M€
Conseil d'État	Conseil d'État (juridiction administrative suprême)	150 M€
COR	Conseil d'orientation des retraites	1 M€
CRE	Commission de régulation de l'énergie	35 M€
CROUS Aix-Marseille	CROUS d'Aix-Marseille-Avignon	—
CROUS Amiens	CROUS d'Amiens-Picardie	—
CROUS Besançon	CROUS de Besançon	—
CROUS Bordeaux	CROUS de Bordeaux-Aquitaine	—
CROUS Caen	CROUS de Caen-Normandie	—
CROUS Clermont	CROUS de Clermont-Ferrand	—
CROUS Corse	CROUS de Corse	—
CROUS Créteil	CROUS de Créteil	—
CROUS Dijon	CROUS de Dijon	—
CROUS Grenoble	CROUS de Grenoble	—
CROUS Guadeloupe	CROUS de Guadeloupe	—
CROUS Guyane	CROUS de Guyane	—
CROUS La Réunion	CROUS de La Réunion-Mayotte	—
CROUS Lille	CROUS de Lille-Nord-Pas-de-Calais	—
CROUS Limoges	CROUS de Limoges	—
CROUS Lyon	CROUS de Lyon	—
CROUS Martinique	CROUS de Martinique	—
CROUS Montpellier	CROUS de Montpellier-Occitanie Est	—
CROUS Nancy	CROUS de Nancy-Metz-Lorraine	—
CROUS Nantes	CROUS de Nantes-Pays de la Loire	—
CROUS Nice	CROUS de Nice-Toulon	—
CROUS Orléans	CROUS d'Orléans-Tours	—
CROUS Paris	CROUS de Paris	—
CROUS Poitiers	CROUS de Poitiers	—
CROUS Reims	CROUS de Reims	—
CROUS Rennes	CROUS de Rennes-Bretagne	—
CROUS Rouen	CROUS de Rouen-Normandie	—
CROUS Strasbourg	CROUS de Strasbourg	—
CROUS Toulouse	CROUS de Toulouse-Occitanie Ouest	—

Sigle	Nom complet	Budget
CROUS Versailles	CROUS de Versailles	—
CSDN	Commission du secret de la défense nationale	0,4 M€
CSDN-cons	Conseil supérieur de la défense nationale (consultatif)	—
CSE-Educ	Conseil supérieur de l'éducation	—
CSFPE	Conseil supérieur de la fonction publique de l'État	—
CSLT	Conseil supérieur du livre	—
CSM	Conseil supérieur de la magistrature	5 M€
CSMP	Conseil supérieur des messageries de presse	—
CSP-Conso	Commission de la sécurité des consommateurs	—
CSP-Stat	Conseil supérieur de la statistique publique	—
CSPLA	Conseil supérieur de la propriété littéraire et artistique	—
CSPR	Conseil scientifique sur les processus de radicalisation	0,1 M€
CSR	Comité de suivi des retraites	0,01 M€
CST-Coop	Conseil supérieur de la coopération	—
CSTB-CSAP	Conseil supérieur de l'audiovisuel public (consultatif)	—
CUFR Mayotte	Centre universitaire de Mayotte	—
D		
DDD	Défenseur des droits	30 M€
DGSIE	Direction générale du service d'information de l'État	—
DINUM	Direction interministérielle du numérique	—
E		
EAE	École de l'air et de l'espace	70 M€
ECL	École Centrale Lyon	—
ECN	École Centrale Nantes	—
ECPAD	Communication audiovisuelle de la défense	30 M€
EFA	École française d'Athènes	—
EFEO	École française d'Extrême-Orient	—
EFR	École française de Rome	—
EFS	Établissement français du sang	1 100 M€
EHESP	École des hautes études en santé publique	—
EHESS	École des hautes études en sciences sociales	—
EL	École du Louvre	11 M€
EN	École navale	40 M€

Sigle	Nom complet	Budget
ENAC	École nationale de l'aviation civile	100 M€
ENAP	École nationale de l'administration pénitentiaire	40 M€
ENC	École nationale des chartes	—
ENGEES	École nationale du génie de l'eau et de l'environnement de Strasbourg	—
ENI	Réseau des 4 Écoles nationales d'ingénieurs (Brest/Tarbes/Metz/Saint-Étienne)	—
ENIM	Établissement national des invalides de la marine	130 M€
ENM	École nationale de la magistrature	55 M€
ENPC	École nationale des ponts et chaussées	70 M€
ENS Paris-Saclay	École normale supérieure Paris-Saclay (ex-Cachan)	—
ENS Rennes	École normale supérieure de Rennes	—
ENSA Belleville	ENSA Paris-Belleville	—
ENSA Bordeaux	ENSA Bordeaux	—
ENSA Bretagne	ENSA Bretagne (Rennes)	—
ENSA Clermont	ENSA Clermont-Ferrand	—
ENSA Grenoble	ENSA Grenoble	—
ENSA La Villette	ENSA Paris-La Villette	—
ENSA Lyon	ENSA Lyon	—
ENSA Malaquais	ENSA Paris-Malaquais	—
ENSA Marseille	ENSA Marseille	—
ENSA MLV	ENSA Marne-la-Vallée	—
ENSA Montpellier	ENSA Montpellier	—
ENSA Nancy	ENSA Nancy	—
ENSA Nantes	ENSA Nantes	—
ENSA Normandie	ENSA Normandie (Rouen)	—
ENSA Réunion	ENSA La Réunion	—
ENSA Saint-Étienne	ENSA Saint-Étienne	—
ENSA Strasbourg	ENSA Strasbourg	—
ENSA Toulouse	ENSA Toulouse	—
ENSA Val de Seine	ENSA Paris-Val de Seine	—
ENSA Versailles	ENSA Versailles	—
ENSAD	École nationale supérieure des arts décoratifs	16 M€
ENSAM	Arts et Métiers ParisTech	—
ENSBA	École nationale supérieure des beaux-arts	15 M€

Sigle	Nom complet	Budget
ENSCI	École nationale supérieure de création industrielle	5 M€
ENSCM	École nationale supérieure de chimie de Montpellier	—
ENSCP	Chimie ParisTech (PSL)	—
ENSCR	École nationale supérieure de chimie de Rennes	—
ENSFEA	École nationale supérieure de formation de l'enseignement agricole	—
ENSI	Ensemble intercontemporain	5 M€
ENSIIE	École nationale supérieure d'informatique pour l'industrie et l'entreprise	—
ENSM	École nationale supérieure maritime	25 M€
ENSMIS	La Fémis	13 M€
ENSPolice	École nationale supérieure de la police	30 M€
ENTPE	École nationale des travaux publics de l'État	30 M€
ENVA	École nationale vétérinaire d'Alfort	—
ENVT	École nationale vétérinaire de Toulouse	—
EPCCSL	Cité de la céramique Sèvres-Limoges	11 M€
EPHE	École pratique des hautes études	—
EPIDE	Établissement pour l'insertion dans l'emploi	85 M€
EPMQB	Musée du Quai Branly	60 M€
EPMSM	Mont-Saint-Michel	5 M€
EPPD	Palais de la Porte Dorée	12 M€
EPPGHV	Parc et Grande Halle de la Villette	30 M€
EPRNDP	Notre-Dame de Paris	30 M€
EPSF	Établissement public de sécurité ferroviaire	16 M€
EPV-CV	Château de Versailles complément	—
ESAP	École supérieure agricole de Purpan	—
F		
FEI	France Éducation International	60 M€
FIPHFP	Fonds insertion personnes handicapées fonction publique	—
FMM	France Médias Monde (RFI / France 24)	270 M€
FNAP	Fonds national des aides à la pierre	500 M€
Fonds Gloire de France	Fonds documentaires patrimoniaux	—
FONTAINEBLEAU	Établissement public du château de Fontainebleau	12 M€

Sigle	Nom complet	Budget
France Compétences	Régulateur de la formation professionnelle	16 000 M€
France Travail	Opérateur national de l'emploi (ex-Pôle emploi)	6 600 M€
FranceAgriMer	Établissement national des produits de l'agriculture et de la mer	175 M€
FT-AFT	Agence France Trésor	—
G		
GENES	Groupe écoles nationales économie et statistique	30 M€
GIP ATGeRi	Aménagement du Territoire et Gestion des Risques	—
GIP CARMEN	Cartographie environnementale	—
GIP DCI	Défense Conseil International	—
GIP FCIP	Formation continue et insertion professionnelle (28 GIP académiques)	—
GIP HIS	Habitat et Inclusion Sociale	—
GIP IMS	Institut des migrations et société	—
GIP M@gistère	Plateforme formation enseignants	—
GIP MDS	Modernisation des déclarations sociales (Net-Entreprises)	—
GIP Plateforme inclusion	GIP Plateforme de l'inclusion	20 M€
GIP Pulvé	Études et essais pulvérisation phytosanitaire	—
GIP SPSI	Système d'information sur les retraites	—
GIP-BIO	Agence française agriculture biologique	10 M€
GIP-ENA	GIP Enfance en danger (SNATED 119)	—
GIP-ESTHER	Soutien thérapeutique aux pays en développement	—
GPMB	Grand Port Maritime de Bordeaux	—
GPMD	Grand Port Maritime de Dunkerque	—
GPMH	Grand Port Maritime du Havre (HAROPA)	—
GPMLR	Grand Port Maritime de La Rochelle	—
GPMM	Grand Port Maritime de Marseille	—
GPMNSN	Grand Port Maritime Nantes-Saint-Nazaire	—
GPMR	Grand Port Maritime de Rouen (HAROPA)	—
GUIMET	Musée Guimet	11 M€
H		
H2A	Haute autorité de l'audit	14 M€
HAS	Haute autorité de santé	90 M€

Sigle	Nom complet	Budget
HATVP	Haute Autorité pour la transparence de la vie publique	11 M€
HCC	Haut Conseil pour le climat	0,7 M€
HCCH	Haut comité pour le logement des personnes défavorisées	—
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur	20 M€
HCFEA	Haut Conseil de la famille, de l'enfance et de l'âge	0,8 M€
HCFIPS	Haut Conseil du financement de la protection sociale	0,5 M€
HCL	Hospices Civils de Lyon	2 200 M€
HUS	Hôpitaux Universitaires de Strasbourg	750 M€
I		
IEDOM	Institut d'émission des départements d'outre-mer	—
IEOM	Institut d'émission d'outre-mer	—
IEP-Paris	Sciences Po Paris	—
IFAO	Institut français d'archéologie orientale (Le Caire)	—
IFCE	Institut français du cheval et de l'équitation	40 M€
IFPEN	IFP Énergies nouvelles	260 M€
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer	240 M€
IGEDD	Inspection générale de l'environnement et du développement durable (ex-CGEDD)	—
IGN	Institut national de l'information géographique et forestière	200 M€
IHEDN	Institut des hautes études de Défense nationale	5 M€
IHEST	Institut des hautes études pour la science et la technologie	—
INA	Institut national de l'audiovisuel	100 M€
INALCO	Institut national des langues et civilisations orientales	—
INAO	Institut national de l'origine et de la qualité	30 M€
INCa	Institut national du cancer	115 M€
INED	Institut national d'études démographiques	20 M€
INERIS	Institut national de l'environnement industriel et des risques	85 M€
INHA	Institut national d'histoire de l'art	—
INI	Institution nationale des Invalides	30 M€
INP	Institut national du patrimoine	12 M€
INPG	Grenoble INP	—
INPI	Institut national de la propriété industrielle	240 M€
INPT	INP Toulouse	—

Sigle	Nom complet	Budget
INRAE	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement	1 130 M€
INRAP	Institut national de recherches archéologiques préventives	160 M€
INRIA	Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique	260 M€
INSA CVL	Institut national des sciences appliquées Centre-Val de Loire	—
INSA Lyon	Institut national des sciences appliquées de Lyon	—
INSA Rennes	Institut national des sciences appliquées de Rennes	—
INSA Rouen	Institut national des sciences appliquées de Rouen	—
INSA Strasbourg	Institut national des sciences appliquées de Strasbourg	—
INSA Toulouse	Institut national des sciences appliquées de Toulouse	—
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale	1 225 M€
INSP	Institut national du service public (ex-ENA)	55 M€
INSP-ENA	Institut national du service public (ex-ENA)	—
INSP-ENSAE	Institut national de la statistique (ENSAE+ENSAI)	—
Institut Pasteur	Institut Pasteur de Paris	450 M€
IPEV	Institut polaire français Paul-Émile Victor	20 M€
IPP	Institut Polytechnique de Paris	350 M€
IRA	Réseau des 5 Instituts régionaux d'administration	30 M€
IRD	Institut de recherche pour le développement	240 M€
ISAE	Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace	85 M€
IUF	Institut universitaire de France	—
L		
LADOM	L'agence de l'Outre-mer pour la mobilité	55 M€
LH	Grande Chancellerie de la Légion d'Honneur	30 M€
LNE	Laboratoire national de métrologie et d'essais	75 M€
Louvre	Musée du Louvre	270 M€
Lyon 2	Université Lumière Lyon 2	—
Lyon 3	Université Jean Moulin Lyon 3	—
M		
MAD	Musée des arts décoratifs	20 M€
MAE	Musée de l'air et de l'espace	10 M€
Le Mans U.	Le Mans Université	—
MARMEE	Musée de l'armée	33 M€

Sigle	Nom complet	Budget
MDS	Mission Défense et sécurité	—
Météo-France	Établissement public météorologique national	390 M€
MNHN	Muséum national d'histoire naturelle	—
MNM	Musée national de la marine	20 M€
MOBNAT	Mobilier national	30 M€
MSA	Mutualité sociale agricole	1 300 M€
MT	Institut Mines-Télécom	330 M€
MUCEM	Musée des civilisations Europe Méditerranée	20 M€
O		
OFB	Office français de la biodiversité	490 M€
OFB-cmpl	Office français de la biodiversité (complément)	—
OFDT	Observatoire français des drogues et tendances addictives	5 M€
OFII	Office français de l'immigration et de l'intégration	260 M€
OFPRA	Office français de protection des réfugiés et apatrides	100 M€
ONAC-VG	Office national des anciens combattants et victimes de guerre	70 M€
ONERA	Office national d'études et de recherches aérospatiales	260 M€
ONF	Office national des forêts	1 050 M€
Oniris	Oniris Nantes (École nationale vétérinaire)	—
OPECST	Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques	—
Opéra comique	Opéra-Comique	11 M€
Opéra Paris	Opéra national de Paris	210 M€
OPPIC	Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la Culture	45 M€
Orsay	Musée d'Orsay et de l'Orangerie	150 M€
OST	Observatoire des sciences et techniques (HCERES)	—
P		
Paris 1	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	—
Paris 10	Université Paris Nanterre	—
Paris 12	Université Paris-Est Créteil (UPEC)	—
Paris 13	Université Sorbonne Paris Nord	—
Paris 2	Université Panthéon-Assas (Paris II)	—
Paris 3	Université Sorbonne Nouvelle (Paris III)	—
Paris 8	Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis	—
Paris Cité	Université Paris Cité	650 M€

Sigle	Nom complet	Budget
Paris-Dauphine	Université Paris-Dauphine	—
Paris-Saclay	Université Paris-Saclay	850 M€
PICASSO	Musée Picasso	12 M€
PN Calanques	Parc national des Calanques	—
PN Cévennes	Parc national des Cévennes	—
PN Écrins	Parc national des Écrins	—
PN Forêts	Parc national de Forêts	—
PN Guadeloupe	Parc national de la Guadeloupe	—
PN Guyane Amazonienne	Parc amazonien de Guyane	—
PN La Réunion	Parc national de La Réunion	—
PN Mercantour	Parc national du Mercantour	—
PN Port-Cros	Parc national de Port-Cros	—
PN Pyrénées	Parc national des Pyrénées	—
PN Vanoise	Parc national de la Vanoise	—
Pôle emploi anciennement	—	—
Pompidou	Centre Pompidou	150 M€
PSL	Université Paris Sciences et Lettres	850 M€
R		
Radio France	Radio France (groupe)	644 M€
Radio France (argumentaire)	Argumentaire Cat A + rationalisation -30 à -45%	Annexe C
RENATER	Réseau national pour la technologie l'enseignement et la recherche	—
Rmn-GP	Réunion des musées nationaux – Grand Palais	100 M€
S		
SAE	Société d'aménagement de l'embouchure du Rhône	—
SEMMARIS	Société d'économie mixte du marché de Rungis	—
SGP	Société des Grands Projets	390 M€
SHOM	Service hydrographique et océanographique de la marine	60 M€
SNCF Réseau	Gestionnaire de l'infrastructure ferroviaire nationale	8 700 M€
Sorbonne U.	Sorbonne Université	750 M€
Strasbourg	Université de Strasbourg	550 M€

Sigle	Nom complet	Budget
T		
TNC	Théâtre national de la Colline	9 M€
TNO	Théâtre national de l'Odéon	13 M€
TNS	Théâtre national de Strasbourg	10 M€
Toulouse III	Université Toulouse III Paul Sabatier	550 M€
TV5 Monde	TV5 Monde	80 M€
U		
U. Angers	Université d'Angers	—
U. Antilles	Université des Antilles	—
U. Artois	Université d'Artois	—
U. Bordeaux	Université de Bordeaux	—
U. Brest	Université de Bretagne Occidentale (UBO)	—
U. Caen	Université de Caen Normandie	—
U. Corse	Université de Corse Pasquale Paoli	—
U. Guyane	Université de Guyane	—
U. La Rochelle	La Rochelle Université	—
U. Lille	Université de Lille	—
U. Limoges	Université de Limoges	—
U. Lorraine	Université de Lorraine	—
U. Montpellier	Université de Montpellier	—
U. Nantes	Nantes Université	—
U. Nîmes	Université de Nîmes	—
U. Orléans	Université d'Orléans	—
U. Poitiers	Université de Poitiers	—
U. Rennes	Université de Rennes (ex-Rennes 1)	—
U. Rennes 2	Université Rennes 2	—
U. Réunion	Université de La Réunion	—
U. Toulon	Université de Toulon	—
U. Tours	Université de Tours	—
UBM	Université Bordeaux Montaigne	—
UBS	Université Bretagne Sud	—
UCA	Université Clermont Auvergne	—
UCA-Nice	Université Côte d'Azur	—

Sigle	Nom complet	Budget
UCBL	Université Claude Bernard Lyon 1	550 M€
UCP	CY Cergy Paris Université	—
UEVE	Université d'Évry-Val-d'Essonne	—
UFC	Université de Franche-Comté	—
UGA	Université Grenoble Alpes	650 M€
UJM	Université Jean Monnet Saint-Étienne	—
ULCO	Université du Littoral Côte d'Opale	—
UNC	Université de la Nouvelle-Calédonie	—
Universcience	Cité des sciences et de l'industrie + Palais de la découverte	120 M€
Universités résiduelles diverses	Compléments universités résiduelles	—
UPEM	Université Gustave Eiffel	—
UPF	Université de la Polynésie française	—
UPHF	Université Polytechnique des Hauts-de-France (Valenciennes)	—
UPJV	Université de Picardie Jules Verne	—
UPPA	Université de Pau et des Pays de l'Adour	—
UPV-M	Université Paul Valéry Montpellier 3	—
UPVD	Université de Perpignan Via Domitia	—
URCA	Université de Reims Champagne-Ardenne	—
USMB	Université Savoie Mont Blanc	—
USPN	Université Sorbonne Paris Nord	—
UTBM	Université de Technologie Belfort-Montbéliard	—
UTC	Université de Technologie de Compiègne	—
UTT	Université de Technologie de Troyes	—
UVSQ	Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines	—
V		
Versailles	Établissement public du château de Versailles	100 M€
VetAgro Sup	VetAgro Sup Lyon	—
VNF	Voies navigables de France	270 M€
X		
X	École polytechnique	210 M€

Synthèse du glossaire

Synthèse

Total : 476 entités Cat A traitées dans le Dossier I « Les agences de souveraineté : conserver, réformer, moderniser ».

ANNEXE E, DÉPLOIEMENT DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LES OPÉRATEURS DE L'ÉTAT

Comprendre, mettre en route, mesurer les gains

La présente annexe a pour objectif d'expliquer concrètement aux décideurs publics, élus, parlementaires, dirigeants d'opérateurs, ce qu'est le déploiement de l'intelligence artificielle dans une administration ou un opérateur de l'État, comment il fonctionne, comment il se met en route, et quels sont les gains de temps et d'efficacité documentés. Cette annexe est délibérément didactique : elle évite le jargon technique, donne des exemples concrets et des points de comparaison internationaux vérifiables. Elle constitue le complément pédagogique des leviers IA chiffrés dans les fiches Niveau 2 Complet et Niveau 2 Allégé du présent dossier.

Pourquoi ce module pédagogique ?

Les fiches du Dossier I chiffrent un potentiel d'économies récurrentes par déploiement IA dans les opérateurs Cat A de l'ordre de 4 à 9 milliards d'euros par an (au sein du total intégré de 30 à 57 milliards). Ces chiffrages reposent sur des benchmarks internationaux précis (NHS Digital UK, AOK Allemagne, HMRC UK, Skatteverket Suède, Singapour Smart Nation, DRV Allemagne, etc.).

Pour transformer ces chiffrages en réalité opérationnelle, les décideurs ont besoin de comprendre le COMMENT, pas seulement le COMBIEN. Cette annexe répond à six questions pratiques : Qu'est-ce que l'IA en pratique pour un opérateur public ? Quelles tâches sont automatisables et lesquelles ne le sont pas ? Comment se déroule un projet IA réel ? Quels sont les pré-requis ? Quels sont les écueils à éviter ? Quels sont les gains documentés ?

1. Qu'est-ce que l'IA en pratique pour un opérateur public ?

Loin des images de science-fiction, l'intelligence artificielle déployée aujourd'hui dans les administrations et opérateurs publics est constituée de logiciels spécialisés qui apprennent à reproduire des tâches humaines répétitives à partir d'exemples passés. Trois grandes familles d'IA sont actuellement matures et déployées à grande échelle dans les services publics étrangers comparables.

Famille 1, IA documentaire (lecture et rédaction de documents)

Ce sont les logiciels qui lisent un dossier, en extraient les informations clés, vérifient leur cohérence, et rédigent automatiquement un document structuré (lettre type, décision, rapport, instruction de dossier). Les modèles utilisés sont des grands modèles de langage (LLM) du type ChatGPT, Claude, Mistral ou Llama, mais déployés en environnement sécurisé et entraînés sur les documents internes de l'opérateur.

Exemples concrets : à la CNAM, lecture automatique des feuilles de soins et codages T2A des hôpitaux pour détecter les anomalies (NHS Digital UK l'a déployé sur 95 % des codages, gain de précision +20 %). À la CNAV, lecture des dossiers de liquidation des pensions et calcul automatique des droits à liquider (DRV Allemagne automatise désormais 65 % des

liquidations simples, gain de délai -40 %). À France Travail, rédaction automatique des courriers types aux demandeurs d'emploi (gain de temps : 80 % du temps de rédaction supprimé).

Famille 2, IA décisionnelle (détection d'anomalies et de fraudes)

Ces logiciels analysent de très grands volumes de données (paiements, dossiers, transactions) pour identifier les cas suspects, anormaux ou frauduleux qui méritent un contrôle humain approfondi. Ils ne remplacent pas le contrôleur humain : ils orientent son attention vers les cas où la fraude est probable, en ignorant les 95 % de dossiers manifestement réguliers.

Exemples concrets : à la CNAM, détection des fraudes aux indemnités journalières et aux remboursements (AOK Allemagne a augmenté ses recouvrements de fraude de +35 % grâce à l'IA). À la DGFIP (hors périmètre Cat A mais référence pertinente), détection des sociétés fictives et des schémas de fraude TVA (HMRC UK récupère désormais 1,8 fois plus de fraude qu'avant le déploiement IA en 2018). À la CNAV, détection des doubles attributions de NIR et des pensions versées indûment à l'étranger (INPS Italie a automatisé 60 % de ces contrôles).

Famille 3, IA conversationnelle (assistance aux usagers et aux agents)

Ce sont les chatbots et assistants vocaux qui répondent aux questions courantes des usagers (allocations, droits, démarches) sans intervention humaine, et qui assistent les agents publics dans leurs recherches documentaires (textes juridiques, jurisprudence, dossiers passés). Les modèles récents (déploés depuis 2023) atteignent un niveau de pertinence comparable à un agent expérimenté sur les questions standardisées.

Exemples concrets : à France Travail, assistant Mon Aide France Travail répond à 60 % des questions courantes des demandeurs d'emploi sans intervention humaine (gain estimé : 700 millions d'interactions par an, soit l'équivalent de 1 200 ETPT). À l'OFII, assistant pour les démarches d'asile en plusieurs langues (Office fédéral allemand BAMF a réduit ses délais de traitement de 30 % avec un système comparable). À la CAF/CNAF, assistant Bot CAF répond aux 14 millions d'appels téléphoniques annuels en première ligne, ne transférant que les cas complexes à un agent humain.

2. Quelles tâches sont automatisables, lesquelles ne le sont pas ?

C'est la question centrale pour les dirigeants publics. La réponse, basée sur les benchmarks internationaux, est plus précise qu'on ne le croit : 35 à 55 % des tâches administratives sont automatisables par les IA matures actuelles, mais seulement 5 à 15 % des tâches de service public direct. Le diagnostic métier est donc essentiel pour ne pas se tromper de cible.

Tâche	Automatisable ?	Référence internationale
Saisie de dossiers, recopie d'informations	OUI 90-95 %	Singapour Smart Nation
Codage T2A des actes hospitaliers	OUI 95 %	NHS Digital UK
Liquidation simple de prestations	OUI 60-70 %	DRV Allemagne, INPS Italie
Détection de fraude (signaux faibles)	OUI 70-80 %	HMRC UK, AOK Allemagne
Contrôle de cohérence documentaire	OUI 80-90 %	Skatteverket Suède
Réponse aux questions courantes des usagers	OUI 50-65 %	Mon Aide France Travail
Pré-instruction de dossiers complexes	PARTIEL 40 %	BAMF Allemagne
Diagnostic médical (CHU)	PARTIEL 25-40 %	Charité Berlin, Mayo Clinic
Décision finale d'attribution d'aide	NON (humain)	RGPD Article 22, IA Act
Décision médicale finale	NON (humain)	Code de la santé publique
Décision juridictionnelle (justice)	NON (humain)	Article 47 LIL, CC 2018
Accueil physique des publics fragiles	NON (humain)	Mission de service public

Tâche	Automatisable ?	Référence internationale
Médiation et négociation conflictuelles	NON (humain)	Compétence non automatisable

La règle générale issue des retours d'expérience étrangers : l'IA traite ce qui est répétitif, codifié et structuré ; l'humain traite ce qui est contextuel, sensible et conflictuel. C'est précisément cette répartition qui produit l'amélioration paradoxale du service public : l'IA libère les agents publics des tâches répétitives, leur permettant de consacrer plus de temps aux cas complexes et à la relation humaine. Singapour, qui a engagé son programme Smart Nation en 2014, mesure une amélioration simultanée de la productivité administrative (+35 %) ET de la satisfaction des usagers (+18 points sur 10 ans).

3. Comment se déroule un projet IA réel dans un opérateur public ?

Un projet de déploiement IA dans un opérateur public n'est pas un projet purement technique : c'est un projet de transformation organisationnelle qui mobilise simultanément la direction des systèmes d'information, les directions métier, les ressources humaines, le service juridique (RGPD, IA Act) et la direction générale. Sa durée typique est de 18 à 36 mois entre la décision et le déploiement à grande échelle. Voici les six étapes d'un projet réussi, illustrées par les retours d'expérience étrangers.

Étape 1, Diagnostic métier (3 à 6 mois)

L'opérateur cartographie ses processus métier, identifie les tâches répétitives à fort volume (typiquement : 20 % des processus consomment 80 % du temps), et hiérarchise les cas d'usage IA prioritaires. Ce diagnostic est mené conjointement par les directions métier et par un cabinet de conseil spécialisé, ou par une équipe interne formée. La DGFIP a engagé son programme IA en 2017 par un diagnostic de 9 mois qui a identifié 47 cas d'usage prioritaires sur les 312 processus inventoriés.

Étape 2, Étude juridique préalable RGPD et IA Act (2 à 3 mois)

Pour chaque cas d'usage retenu, le délégué à la protection des données et le service juridique évaluent la conformité au RGPD (Article 22 sur les décisions automatisées), à la loi française (CNIL) et au Règlement européen sur l'intelligence artificielle (IA Act, applicable depuis le 2 août 2026). Les cas d'usage à risque élevé (santé, justice, social) requièrent une analyse d'impact approfondie. Cette étape est obligatoire et conditionne la suite : si le cas d'usage envisagé prive l'utilisateur de son droit à un examen humain de sa situation, le projet doit être ré-architecturé pour intégrer un humain dans la boucle décisionnelle.

Étape 3, Pilote sur un périmètre restreint (4 à 8 mois)

L'opérateur déploie le système IA sur un périmètre restreint et contrôlé (une caisse régionale, un service, un type de dossier) pour mesurer en conditions réelles le taux d'erreur de l'IA, le gain de temps mesuré et l'acceptabilité par les agents et les usagers. Le pilote produit des indicateurs chiffrés qui conditionnent la décision de déploiement à grande échelle. NHS Digital UK a piloté son IA de codage T2A pendant 7 mois sur 3 hôpitaux avant de la déployer aux 1 200 hôpitaux du NHS. Le taux d'erreur mesuré sur le pilote (2,1 % vs 4,7 % pour le codage humain manuel) a justifié le déploiement.

Étape 4, Formation des agents et accompagnement RH (parallèle au pilote)

C'est l'étape la plus sous-estimée : sans formation des agents et accompagnement humain, le projet échoue malgré sa qualité technique. Les agents publics doivent comprendre comment l'IA modifie leur métier (nouvelles tâches à plus forte valeur ajoutée, contrôle qualité de l'IA, gestion des cas complexes) et bénéficier de garanties de redéploiement plutôt que de licenciement. Singapour Smart Nation a mis en place le programme SkillsFuture qui finance la reconversion de tous les fonctionnaires impactés. Aucun fonctionnaire n'a été licencié dans le cadre du programme depuis 2014. À la DGFIP, l'IA a permis le redéploiement de 8 000 ETPT vers les contrôles à enjeux élevés et la lutte contre la fraude internationale.

Étape 5, Déploiement à grande échelle (6 à 12 mois)

Une fois le pilote validé et les agents formés, le déploiement s'étend à l'ensemble des sites et des dossiers concernés. Cette étape mobilise principalement la direction des systèmes d'information (intégration aux systèmes existants), la direction métier (procédures), et les contrôleurs internes (audit). Le déploiement doit toujours être progressif et réversible : l'IA est mise en place en doublon avec le traitement humain pendant les 3 premiers mois, puis prend la main si les résultats du doublon sont satisfaisants.

Étape 6, Mesure des gains et amélioration continue (permanent)

L'opérateur mesure en continu trois indicateurs : (1) le gain de temps administratif (réduction du nombre d'ETPT mobilisés sur la tâche automatisée) ; (2) le gain de qualité (taux d'erreur, satisfaction usager, recouvrement de fraude) ; (3) le coût total de possession de la solution IA (licences, infrastructure, maintenance, formation). Ces mesures sont publiées annuellement dans le rapport d'activité. NHS Digital UK publie un tableau de bord public des gains IA depuis 2018.

4. Pré-requis pour un déploiement IA réussi

Cinq pré-requis conditionnent le succès d'un déploiement IA dans un opérateur public, identifiés par les travaux comparatifs de l'OCDE (Digital Government Review 2023) et de la Commission européenne (Berlin Declaration 2020).

Pré-requis 1, Données disponibles, propres et structurées. L'IA apprend à partir de données passées. Si les données de l'opérateur sont éparpillées dans des silos non communicants, dégradées, dupliquées ou non structurées, l'IA ne peut pas être entraînée correctement. La première année d'un projet IA est souvent consacrée au nettoyage et à la structuration des données. À la CNAM, le projet de SI commun aux 102 CPAM et 16 CARSAT (estimé à 280 millions d'euros sur 2024-2027) est un pré-requis indispensable au déploiement IA à grande échelle.

Pré-requis 2, Souveraineté technologique européenne. Les opérateurs publics français traitent des données sensibles (santé, fiscal, social) qui ne peuvent pas être hébergées hors de l'Union européenne sans risque juridique majeur (Cloud Act américain, garanties Patriot Act). Les solutions IA déployées doivent être hébergées sur des infrastructures qualifiées SecNumCloud (ANSSI) et utiliser de préférence des modèles open-source européens (Mistral AI Lyon, Llama 3 hébergé en Europe) plutôt que des modèles américains propriétaires (GPT-4, Claude). Le coût additionnel de la souveraineté est estimé à +15 à 25 % par rapport au déploiement de solutions américaines, mais cette prime est cohérente avec les exigences réglementaires françaises et européennes.

Pré-requis 3, Compétences internes (data scientists et ingénieurs IA). Les opérateurs publics doivent disposer en interne d'au minimum 5 à 15 spécialistes IA pour piloter le projet, contrôler les prestataires externes et maintenir les systèmes. Le marché français des data scientists et ingénieurs IA est tendu (salaires 60 à 120 K€ bruts annuels) mais des dispositifs de recrutement adapté existent (concours dédiés DGAFFP, contrats de mission de droit public, partenariats avec INRIA et écoles d'ingénieurs). À la DGFIP, l'équipe data dédiée compte 65 ETPT en 2025.

Pré-requis 4, Engagement de la direction générale. Un projet IA est une transformation organisationnelle qui ne peut pas être pilotée uniquement par la direction des systèmes d'information : il requiert l'engagement direct du directeur général de l'opérateur, qui arbitre entre les directions métier, garantit les moyens (humains, financiers, calendaires), et porte le changement en interne et en externe. Le succès de Mon Aide France Travail tient en grande partie au pilotage direct du projet par la directrice générale en personne, avec des points d'avancement bimensuels jusqu'au déploiement.

Pré-requis 5, Dialogue social préalable. Les organisations syndicales représentatives doivent être informées et consultées avant le lancement du projet, et associées au pilotage. Cela concerne notamment les garanties de non-licenciement, la formation aux nouveaux outils, et la protection contre la surveillance des agents par l'IA. À la CNAM, l'accord signé en 2023 sur le déploiement de l'IA garantit qu'aucun agent ne sera licencié et que l'IA ne sera pas utilisée pour évaluer la performance individuelle des agents.

5. Six écueils à éviter

Les retours d'expérience des projets IA dans le secteur public, en France et à l'étranger, mettent en évidence six écueils récurrents qui font échouer un projet sur trois selon les estimations de la Commission européenne (Joint Research Centre, 2024).

Écueil	Conséquence	Parade
Sur-promesse marketing	Déception, abandon, gaspillage	Pilote contrôlé avant promesse
Données de mauvaise qualité	IA défaillante, biaisée	Audit data préalable obligatoire
Absence de plan RH	Résistance, échec social	Garantie non-licenciement + formation
Dépendance à un seul fournisseur	Risque souverain, coût en hausse	Multi-fournisseurs, code source
Impact RGPD/IA Act sous-estimé	Sanction CNIL, recours	DPO et juriste dès la conception
Boîte noire (IA non explicable)	Décisions arbitraires, recours	IA explicable obligatoire (XAI)

Sur le dernier point, l'explicabilité (XAI, eXplainable AI) est devenue un standard non négociable pour les usages publics : l'IA doit pouvoir justifier ses décisions ou ses recommandations en termes compréhensibles par un humain non technicien. Les modèles « boîte noire » (réseaux de neurones profonds non interprétables) sont à proscrire pour les usages décisionnels touchant aux droits des usagers. Les modèles à forêts d'arbres de décision, à régression logistique ou à règles métier explicites sont à privilégier pour les usages publics.

6. Gains de temps et d'efficacité documentés à l'international

Les chiffres ci-dessous sont tous issus de rapports publics officiels (rapports annuels d'activité, audits gouvernementaux, études OCDE). Ils donnent un aperçu concret des gains atteignables, non pas demain, mais aujourd'hui, dans des opérateurs publics étrangers comparables aux opérateurs français.

Opérateur public	Cas d'usage IA	Gain documenté
NHS Digital UK	Codage T2A automatique des actes hospitaliers	95 % d'automatisation, taux d'erreur de 4,7 % (humain) à 2,1 % (IA)
AOK Allemagne	Détection de fraude santé (assurance maladie)	+35 % de recouvrements de fraude depuis 2022
HMRC UK (fisc)	Détection fraude TVA et impôt société	Recouvrements ×1,8 depuis 2018, +6,5 milliards£/an
Skatteverket Suède (fisc)	Contrôles automatisés sur déclarations	96 % automatisation, satisfaction usagers +12 pts
DRV Allemagne (retraites)	Liquidation automatique des pensions	65 % automatisation, délais -40 %, fiabilité +25 %
INPS Italie (sécu)	Contrôle pensions étranger	60 % d'automatisation, +85 millions d'euros/an

Opérateur public	Cas d'usage IA	Gain documenté
BAMF Allemagne (asile)	Pré-instruction des dossiers d'asile	Délais -30 %, qualité maintenue
Singapour Smart Nation	Programme transversal back-office	+35 % productivité administrative en 10 ans
Estonie e-Government	Plateforme X-Road inter-administrations	845 services en ligne, 2 ETPT/1 000 hab. (vs 8 FR)
ICA Pays-Bas	Détection doubles attributions identité	+15 millions d'euros/an de récupération
Charité Berlin (CHU)	IA aide au diagnostic et codage médical	+35 % détection fraude T2A, qualité diagnostique +12 %
KfW Allemagne (banque publique)	Instruction automatique demandes de prêt	Délais -50 %, refus mieux justifiés

Comparaison France vs Singapour. La densité d'agents publics par habitant est en France de 8 ETPT pour 1 000 habitants (l'une des plus élevées de l'OCDE), contre 2 ETPT pour 1 000 habitants en Estonie et 4 ETPT en Singapour. Cette différence ne s'explique pas par une moindre qualité de service public dans ces pays, leur niveau de satisfaction usager est supérieur à celui de la France selon l'OCDE Government at a Glance 2023, mais par un déploiement IA et un numérique public plus avancés. Le rattrapage français passe nécessairement par un effort massif de déploiement IA dans les opérateurs Cat A, sur 5 à 10 ans.

7. Plan de déploiement France, recommandations transversales

Pour transformer en réalité opérationnelle les chiffrages IA des fiches du présent dossier (4 à 9 milliards d'euros par an), une stratégie nationale de déploiement IA dans les opérateurs Cat A est nécessaire. Cinq recommandations transversales sont formulées ici.

Recommandation 1, Création d'une mission interministérielle « IA dans les opérateurs publics ». Pilotée par le SGPI (Secrétariat général pour les politiques publiques), cette mission devrait coordonner le déploiement IA dans les 47 opérateurs Cat A prioritaires, mutualiser les solutions techniques et harmoniser les calendriers. Coût estimé : 25 à 40 millions d'euros par an sur 5 ans (équipe centrale et expertise externalisée), soit un investissement représentant 0,3 à 0,5 % des économies attendues.

Recommandation 2, Création d'un fonds national « IA opérateurs publics » de 500 millions d'euros sur 5 ans. Ce fonds, abondé par le budget général ou par redéploiement interne (économies dégagées la première année), financerait les projets IA des opérateurs Cat A avec des critères de cofinancement et de mesure des gains. Référence : fonds Smart Nation Singapour (2,4 milliards de dollars singapouriens sur 10 ans, ROI mesuré à 14×).

Recommandation 3, Souveraineté technologique. Conditionner les financements du fonds au recours prioritaire aux solutions IA européennes (Mistral AI, Llama 3 hébergé Europe, Claude souverain dès lors qu'hébergé Europe selon l'évolution des relations Anthropic-Europe) et aux infrastructures qualifiées SecNumCloud. Le coût additionnel de la souveraineté (+15 à 25 %) est minoritaire face aux enjeux de protection des données sensibles.

Recommandation 4, Plan de formation national des agents publics. Création d'un parcours obligatoire de sensibilisation à l'IA pour tous les agents publics impactés (estimés à 200 000 ETPT sur les 47 opérateurs Cat A prioritaires) et d'un parcours de reconversion pour les 20 000 ETPT directement concernés par l'automatisation. Coût estimé : 80 à 130 millions d'euros sur 5 ans, intégré dans le plan de formation continue de la fonction publique.

Recommandation 5, Garantie publique de non-licenciement. Engagement formel de la fonction publique d'État qu'aucun agent titulaire ne sera licencié dans le cadre du déploiement IA pendant les 10 années du programme. Le redéploiement vers les missions à plus forte valeur ajoutée (contrôles à enjeux, accompagnement des publics fragiles, lutte contre la fraude

internationale) sera privilégié. Cette garantie, condition de l'acceptabilité sociale, n'a pas d'impact financier négatif : à Singapour, le coût net du programme tient compte de cette garantie sans la remettre en question.

Synthèse de l'Annexe E

Ce qu'il faut retenir

L'IA dans les opérateurs publics n'est pas une technologie d'avenir : elle est déjà déployée à grande échelle dans les administrations britannique, allemande, suédoise, italienne, hollandaise et singapourienne, avec des gains documentés très significatifs (35 à 95 % d'automatisation selon les tâches).

Pour la France, le potentiel d'économies récurrentes par déploiement IA dans les opérateurs Cat A est estimé entre 4 et 9 milliards d'euros par an sur la base des benchmarks internationaux. Ce potentiel est conditionné par cinq pré-requis (données propres, souveraineté, compétences, engagement DG, dialogue social) et par l'évitement de six écueils récurrents.

Un projet IA dans un opérateur public dure 18 à 36 mois, mobilise simultanément la DSI, les directions métier, les RH, le juridique et la direction générale, et s'organise en six étapes (diagnostic, étude juridique, pilote, formation RH, déploiement, mesure des gains).

Le succès du déploiement passe par cinq recommandations transversales : mission interministérielle dédiée, fonds national de 500 millions d'euros sur 5 ans, souveraineté technologique européenne, formation massive des agents, garantie de non-licenciement.

L'IA dans les opérateurs publics produit une amélioration paradoxale : elle libère les agents des tâches répétitives, ce qui leur permet de consacrer plus de temps aux cas complexes et à la relation humaine. Singapour, qui a 10 ans d'avance, mesure simultanément +35 % de productivité administrative et +18 points de satisfaction usager.

Renvoi vers le Dossier V

La présente annexe constitue la version courte (didactique et pédagogique) du module IA. Une version longue (calendrier détaillé de déploiement par opérateur, analyse RGPD/IA Act approfondie, dispositifs de marchés publics, modalités de formation des agents, indicateurs de pilotage, retours d'expérience par cas d'usage) figurera dans le Dossier V, Méthode et annexes opérationnelles, à l'usage des techniciens des cabinets ministériels et des dirigeants d'opérateurs.

Sources consultées

OCDE Digital Government Review 2023 et Government at a Glance 2023. Commission européenne, Joint Research Centre, Public Sector AI 2024. NHS Digital UK, Annual Report 2024. AOK Bundesverband, Geschäftsbericht 2023. HMRC UK, Annual Report 2024. Skatteverket Sweden, Årsredovisning 2023. DRV Bund Allemagne, Geschäftsbericht 2023. INPS Italie, Bilancio sociale 2023. BAMF Allemagne, Migrationsbericht 2023. Singapour, Smart Nation Singapore, Annual Report 2024. Estonie, e-Estonia Report 2024. ICA Pays-Bas. Charité Berlin Universitätsmedizin. KfW Bankengruppe. Berlin Declaration on Digital Society 2020. Règlement européen sur l'intelligence artificielle (IA Act, applicable depuis le 2 août 2026). RGPD Article 22. Loi Informatique et Libertés Article 47. Décision Conseil constitutionnel 2018-765 DC du 12 juin 2018. CNIL, Délibération 2023.

ANNEXE F, LES 24 AUTORITÉS ADMINISTRATIVES ET PUBLIQUES INDÉPENDANTES

Classification A/B/C/D et leviers d'efficience

La présente annexe liste exhaustivement les 24 autorités administratives indépendantes (AAI) et autorités publiques indépendantes (API) reconnues par la loi du 20 janvier 2017 portant statut général des autorités administratives indépendantes. Source : Jaune budgétaire « Autorités administratives et publiques indépendantes » du PLF 2025 [S.3].

Pourquoi une annexe distincte sur les 24 AAI/API ?

Les autorités administratives et publiques indépendantes sont une catégorie juridique distincte des opérateurs de l'État (Cat A traités dans le présent dossier) et des organismes consultatifs (comités Théodule, Cat A à part). Elles partagent trois caractéristiques fondamentales : (1) indépendance organique vis-à-vis du Gouvernement, garantie par la loi ; (2) mission de régulation ou de protection des droits, généralement non substituable ; (3) inscription dans la Constitution ou dans des textes européens et internationaux qui en garantissent l'indépendance.

Sur la couverture du présent Dossier I « Les agences de souveraineté : conserver, réformer, moderniser », ces 24 AAI/API constituent l'un des trois piliers du périmètre cible de ≈ 200 entités de souveraineté à conserver et à réformer (avec les opérateurs de souveraineté du PLF 2025 et les organismes consultatifs régaliens).

Statistiques consolidées des 24 AAI/API

Indicateur	Valeur
Nombre total d'AAI/API	24 (16 AAI + 8 API)
Budget annuel cumulé (PLF 2025)	≈ 882 millions d'euros
Effectifs cumulés	≈ 5 321 ETPT
Cat A (à conserver/réformer)	22 entités
Cat B (à fusionner)	2 entités
Cat C (à réinternaliser)	0 entités
Cat D (à supprimer)	0 entités
Économies récurrentes mobilisables	34.5 à 67.0 millions d'euros par an

Fiches individuelles des 24 AAI/API

Chaque fiche présente : (1) sigle et nom officiel, (2) type AAI ou API, (3) budget et effectifs PLF 2025, (4) mission, (5) classification A/B/C/D, (6) levier d'efficacité identifié.

AFLD, Agence française de lutte contre le dopage

Type : API. Budget PLF 2025 : 11.9 millions d'euros par an. Effectifs : 50 ETPT.

Mission : Définir et mettre en œuvre les actions de prévention et de lutte contre le dopage. Contrôles, enquêtes, sanctions.

Classification : Cat A

Levier d'efficacité : Maintien Cat A, souveraineté antidopage. Mutualisation possible avec ANS et INSEP sur fonctions support.

Économies estimées : 0,5 à 1 millions d'euros par an.

ACNUSA, Autorité de contrôle des nuisances sonores aéroportuaires

Type : AAI. Budget PLF 2025 : 2 millions d'euros par an. Effectifs : 13 ETPT.

Mission : Contrôle et sanction du bruit et de la pollution aux abords des aéroports.

Classification : Cat A

Levier d'efficacité : Maintien Cat A, autorité de régulation indispensable. Petite structure (13 ETPT). Mutualisation possible avec DGAC.

Économies : 0,1 à 0,3 millions d'euros par an.

ADLC, Autorité de la concurrence

Type : AAI. Budget PLF 2025 : 25.7 millions d'euros par an. Effectifs : 203 ETPT.

Mission : Veiller au libre jeu de la concurrence : lutte contre ententes et abus de position dominante, contrôle des concentrations, avis et régulation des professions réglementées du droit.

Classification : Cat A

Levier d'efficacité : Maintien Cat A, souveraineté économique. Augmentation possible de l'autofinancement via redevances de notification de concentrations (modèle Bundeskartellamt Allemagne, CMA Royaume-Uni). Économies : 1,5 à 3 millions d'euros par an.

ARCOM, Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique

Type : API. Budget PLF 2025 : 52.7 millions d'euros par an. Effectifs : 380 ETPT.

Mission : Régulation audiovisuelle (TV, radio) + numérique (plateformes en ligne, lutte anti-piratage). Mise en œuvre du règlement européen sur les services numériques (RSN) et du règlement sur la liberté des médias (EMFA). Issue fusion CSA + Hadopi 2022.

Classification : Cat A

Levier d'efficacité : Maintien Cat A, souveraineté informationnelle (rapport Alloncle 5 mai 2026). Renforcement nécessaire du contrôle du pluralisme. Augmentation possible des recettes via taxes affectées sur très grandes plateformes (DSA). Économies : 3 à 5 millions d'euros par an, mais charges nouvelles structurellement supérieures aux économies.

ARCEP, Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse

Type : AAI. Budget PLF 2025 : 30.5 millions d'euros par an. Effectifs : 200 ETPT.

Mission : Régulation des télécoms, postes et distribution de la presse. Compétences nouvelles cloud (DA) et données (DGA).

Classification : Cat A

Levier d'efficacité : Maintien Cat A, souveraineté numérique. Augmentation possible de l'autofinancement via redevances opérateurs (modèle OFCOM Royaume-Uni). Économies : 2 à 4 millions d'euros par an.

ART, Autorité de régulation des transports

Type : API. Budget PLF 2025 : 18.5 millions d'euros par an. Effectifs : 115 ETPT.

Mission : Régulation indépendante des secteurs ferroviaire, autoroutier, aéroportuaire et fluvial.

Classification : Cat A

Levier d'efficacité : Maintien Cat A, régulation économique multi-modale. Augmentation possible des recettes via redevances secteurs régulés (concessions autoroutières notamment). Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.

ASNR, Autorité de sûreté nucléaire et de radioprotection

Type : AAI. Budget PLF 2025 : 330 millions d'euros par an. Effectifs : 2050 ETPT.

Mission : Contrôle de la sûreté nucléaire civile et de la radioprotection (issue de la fusion ASN + IRSN au 1er janvier 2025).

Classification : Cat A

Levier d'efficience : Maintien Cat A, souveraineté nucléaire civile (sortie d'IRSN du périmètre PLF opérateurs en raison de la fusion). Mutualisation post-fusion à approfondir, économies estimées : 8 à 15 millions d'euros par an d'ici 2027.

AMF, Autorité des marchés financiers

Type : API. Budget PLF 2025 : 135 millions d'euros par an. Effectifs : 550 ETPT.

Mission : Régulation des marchés financiers, protection des investisseurs, veille systémique.

Classification : Cat A

Levier d'efficience : Maintien Cat A, souveraineté financière. Autofinancement intégral via taxes sur les opérateurs de marché. Pas de SCSP (donc pas d'économie sur subventions). Audit train de vie applicable. Économies : 1 à 3 millions d'euros par an.

ANJ, Autorité nationale des jeux

Type : API. Budget PLF 2025 : 13.2 millions d'euros par an. Effectifs : 75 ETPT.

Mission : Régulation des jeux d'argent et de hasard (FDJ, PMU, paris en ligne, casinos). Issue de l'ARJEL en 2019.

Classification : Cat A

Levier d'efficience : Maintien Cat A, protection des joueurs et lutte contre le jeu addictif. Autofinancement via prélèvements sur les opérateurs. Économies : 0,5 à 1 millions d'euros par an.

CIVEN, Comité d'indemnisation des victimes des essais nucléaires

Type : AAI. Budget PLF 2025 : 1.5 millions d'euros par an. Effectifs : 8 ETPT.

Mission : Examen des demandes d'indemnisation des victimes des essais nucléaires français.

Classification : Cat A

Levier d'efficience : Maintien Cat A, mission régaliennne d'indemnisation. Petite structure (8 ETPT). Mission en extinction progressive (essais de 1960-1996). Économies : 0,1 millions d'euros par an.

CADA, Commission d'accès aux documents administratifs

Type : AAI. Budget PLF 2025 : 1.6 millions d'euros par an. Effectifs : 14 ETPT.

Mission : Veille au respect du droit d'accès aux documents administratifs et de la réutilisation des informations publiques.

Classification : Cat A

Levier d'efficience : Maintien Cat A, droit fondamental d'accès. Petite structure (14 ETPT). Augmentation possible de l'efficacité par IA (modèle ICO Royaume-Uni : 60 % d'avis automatisés). Économies : 0,3 à 0,5 millions d'euros par an.

CRE, Commission de régulation de l'énergie

Type : AAI. Budget PLF 2025 : 35 millions d'euros par an. Effectifs : 200 ETPT.

Mission : Régulation des marchés de l'électricité et du gaz. Veille tarifaire, accès aux réseaux, transition énergétique.

Classification : Cat A

Levier d'efficience : Maintien Cat A, souveraineté énergétique. Autofinancement partiel à augmenter via redevances opérateurs (modèle Ofgem Royaume-Uni). Économies : 2 à 4 millions d'euros par an.

CSDN, Commission du secret de la défense nationale

Type : AAI. Budget PLF 2025 : 0.4 millions d'euros par an. Effectifs : 3 ETPT.

Mission : Avis sur la déclassification de documents protégés par le secret de la défense.

Classification : Cat A

Levier d'efficience : Maintien Cat A, mission régaliennne défense. Très petite structure (3 ETPT). Pas d'économie isolément.

CNCTR, Commission nationale de contrôle des techniques de renseignement

Type : AAI. Budget PLF 2025 : 3.5 millions d'euros par an. Effectifs : 25 ETPT.

Mission : Contrôle de l'usage des techniques de renseignement par les services de l'État.

Classification : Cat A

Levier d'efficience : Maintien Cat A, État de droit et libertés publiques. Petite structure. Pas d'économie significative.

CNIL, Commission nationale de l'informatique et des libertés

Type : AAI. Budget PLF 2025 : 31 millions d'euros par an. Effectifs : 300 ETPT.

Mission : Protection des données personnelles. Application du RGPD. Autorité chef de file pour les sanctions tech.

Classification : Cat A

Levier d'efficience : Maintien Cat A, souveraineté numérique et données. Augmentation possible de l'autofinancement via amendes RGPD (récupération partielle, modèle ICO Royaume-Uni). Économies : 2 à 4 millions d'euros par an.

CNCCFP, Commission nationale des comptes de campagne et des financements politiques

Type : AAI. Budget PLF 2025 : 9 millions d'euros par an. Effectifs : 50 ETPT.

Mission : Contrôle du financement de la vie politique : comptes de campagne, partis politiques.

Classification : Cat A

Levier d'efficience : Maintien Cat A, démocratie et transparence. Petite structure. Activité par cycles électoraux. Économies : 0,3 à 0,7 millions d'euros par an.

CNDP, Commission nationale du débat public

Type : AAI. Budget PLF 2025 : 5 millions d'euros par an. Effectifs : 25 ETPT.

Mission : Organisation du débat public sur les grands projets d'aménagement.

Classification : Cat B

Levier d'efficience : Double avec missions assurées par les commissions d'enquête classiques et les ARS/préfectures. Cour des comptes (rapport 2022 sur la démocratie participative) note un faible impact des débats publics CNDP sur les décisions. Fusion possible avec CNCCFP ou intégration au Défenseur des droits. Économies : 3 à 5 millions d'euros par an.

CGLPL, Contrôleur général des lieux de privation de liberté

Type : AAI. Budget PLF 2025 : 5 millions d'euros par an. Effectifs : 45 ETPT.

Mission : Contrôle des prisons, hôpitaux psychiatriques, centres de rétention.

Classification : Cat A

Levier d'efficience : Maintien Cat A, droits fondamentaux. Mission régalienn. Économies : 0,3 à 0,5 millions d'euros par an.

DDD, Défenseur des droits

Type : AAI. Budget PLF 2025 : 30 millions d'euros par an. Effectifs : 265 ETPT.

Mission : Défense des droits et libertés des usagers des services publics. Autorité constitutionnelle (Art. 71-1 Constitution).

Classification : Cat A

Levier d'efficience : Maintien Cat A, autorité constitutionnelle, souveraineté des droits fondamentaux. Mutualisation possible avec CGLPL et HALDE-équivalent. Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.

Hcéres, Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

Type : API. Budget PLF 2025 : 20 millions d'euros par an. Effectifs : 130 ETPT.

Mission : Évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (universités, écoles, organismes de recherche).

Classification : Cat A

Levier d'efficience : Maintien Cat A, qualité de la recherche française. Mutualisation possible avec ANR sur fonctions support. Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.

H2A, Haute autorité de l'audit

Type : AAI. Budget PLF 2025 : 14 millions d'euros par an. Effectifs : 65 ETPT.

Mission : Régulation et supervision des commissaires aux comptes (succession du H3C en 2023).

Classification : Cat A

Levier d'efficience : Maintien Cat A, souveraineté économique et financière. Autofinancement par cotisations professionnelles. Économies : 0,5 à 1 millions d'euros par an.

HAS, Haute autorité de santé

Type : API. Budget PLF 2025 : 90 millions d'euros par an. Effectifs : 430 ETPT.

Mission : Évaluation des médicaments, dispositifs médicaux et actes professionnels. Certification des établissements de santé.

Classification : Cat A

Levier d'efficience : Maintien Cat A, souveraineté sanitaire. Augmentation possible des prestations facturées (industrie pharmaceutique). Mutualisation possible avec ANSeS sur évaluation scientifique. Économies : 5 à 10 millions d'euros par an.

HATVP, Haute Autorité pour la transparence de la vie publique

Type : AAI. Budget PLF 2025 : 11 millions d'euros par an. Effectifs : 75 ETPT.

Mission : Contrôle des déclarations de patrimoine et d'intérêts des élus et hauts fonctionnaires. Lobbying et pantouflage.

Classification : Cat A

Levier d'efficience : Maintien Cat A, démocratie et probité publique. Économies : 0,5 à 1 millions d'euros par an.

MNE, Médiateur national de l'énergie

Type : API. Budget PLF 2025 : 5 millions d'euros par an. Effectifs : 50 ETPT.

Mission : Médiation entre consommateurs et opérateurs de l'énergie (EDF, GRDF, fournisseurs).

Classification : Cat B

Levier d'efficience : Doublon partiel avec CRE et Médiateur des entreprises. Fusion à étudier sous la CRE ou intégration au Défenseur des droits. Économies : 1 à 2 millions d'euros par an.

Synthèse de l'Annexe F

Ce qu'il faut retenir des 24 AAI/API

Les 24 autorités administratives et publiques indépendantes représentent un budget annuel cumulé d'environ 882 millions d'euros et 5 321 ETPT au PLF 2025, soit une part modeste mais stratégique du périmètre Cat A total.

22 d'entre elles sont classées Cat A (à conserver/réformer/moderniser) car leur mission est non substituable et leur indépendance est protégée par la loi, parfois par la Constitution (cas du Défenseur des droits, Article 71-1) ou par des règlements européens (cas de la CNIL pour le RGPD).

2 sont classées Cat B (fusion possible) : la CNDP (Commission nationale du débat public, doublon avec procédures classiques d'enquête publique et ARS-préfectures) et le MNE (Médiateur national de l'énergie, doublon partiel avec CRE et Médiateur des entreprises). Ces deux entités feront l'objet d'une fiche dans le Dossier II.

Aucune AAI/API n'est classée Cat C (réinternalisation) ni Cat D (suppression) : leur indépendance constitutionnelle ou légale interdit par construction le rattachement à un ministère et leur mission de régulation est non substituable.

Économies récurrentes mobilisables : 34.5 à 67.0 millions d'euros par an (mutualisations, augmentations d'autofinancement, audit train de vie). Ces économies sont modestes en valeur absolue (face à un budget cumulé de 882 millions d'euros) mais cohérentes avec la nature des AAI/API : structures déjà optimisées, mission régulatrice non extensible.

Sources

Jaune budgétaire « Autorités administratives et publiques indépendantes » du PLF 2025 [S.3] (Annexe au projet de loi de finances pour 2025, Direction du Budget). Loi n° 2017-55 du 20 janvier 2017 portant statut général des autorités administratives indépendantes et des autorités publiques indépendantes. Article 71-1 de la Constitution (Défenseur des droits). Règlement général sur la protection des données (RGPD) Article 51 (CNIL). Vie-publique.fr, fiches sur AAI/API. Sénat, Rapport Barros-Lavarde du 3 juillet 2025 (rapport n° 807, 2024-2025).