

# RÉFORME DE L'ÉTAT



LA RÉINTÉGRATION DES AGENCES DANS LES MINISTÈRES  
CLARTÉ ET RESPONSABILITÉ POLITIQUE

*TRANSPARENCE • EFFICIENCE • RESPONSABILITÉ • RÉSULTATS*



**12**

OPÉRATEURS PUBLICS  
ANALYSÉS

**107 à 301**

MILLIONS D'EUROS PAR AN  
D'ÉCONOMIES DOCUMENTÉES

**10**

MINISTÈRES CONCERNÉS  
PAR LA RÉINTÉGRATION

AUCUN LICENCIEMENT SEC

**PRÉSERVATION ABSOLUE DES DROITS DES BÉNÉFICIAIRES**



ANALYSES  
SOURCÉES



RECOMMANDATIONS  
CONCRÈTES



RÉFORMES  
STRUCTURELLES



EFFICACITÉ  
RESPONSABILITÉ



# PLAN DE RUPTURE

## RÉFORME DE L'ÉTAT

*Contribution citoyenne au débat public 2027*

**DOSSIER COMPLÉMENTAIRE N°3**

**CATÉGORIE C**

**Les agences à réintégrer dans les ministères**

12 fiches détaillées, 12 opérateurs publics analysés

**Cible d'économies récurrentes annuelles : 107 à 301 millions d'euros par an**

Recettes exceptionnelles de cession immobilière : 130 à 330 millions d'euros cumulés 2026-2030

Version 2026

## Avertissement méthodologique

Le présent dossier complémentaire n°3 "Catégorie C, Les agences à réintégrer dans les ministères" s'inscrit dans la nomenclature à sept dossiers du Plan de Rupture, contribution citoyenne au débat public de l'élection présidentielle de 2027. Il vise à documenter, fiche par fiche, opérateur par opérateur, sur la base de sources publiques accessibles à tous, les économies budgétaires récurrentes susceptibles d'être obtenues par la réintégration d'opérateurs publics autonomes au sein des administrations centrales qui exercent leur tutelle, sans perte de qualité du service public, sans licenciement sec, sans atteinte aux missions essentielles de l'État.

Ce dossier n'est ni une opinion politique partisane, ni un exercice d'idéologie administrative. Il est une compilation factuelle, organisée selon une méthodologie rigoureuse de calcul des économies attendues en cinq étapes (base et source publique, périmètre exact, ratio appliqué et justification documentée, calcul mathématique explicite, fourchette basse-haute). Chaque levier d'économie est sourcé sur des rapports d'évaluation officiels (Cour des comptes, Sénat, IGAS, IGF, IGÉSR, IGAENR, HCERES), sur les documents budgétaires officiels (PAP, Jaune budgétaire opérateurs, Direction du Budget), et complété par des leviers proposés par l'auteur, calibrés sur des benchmarks internationaux (Royaume-Uni, République de Singapour, République d'Estonie, Royaume de Suède notamment) eux-mêmes sourcés.

Les leviers identifiés s'appuient sur une typologie claire, premièrement, les leviers issus des sources publiques (lettres minuscules a, b, c, etc.) qui correspondent aux préconisations des rapports d'évaluation officiels ; deuxièmement, les leviers proposés par l'auteur (signalés "Auteur"), qui appliquent la grille d'audit du train de vie spécifique aux opérateurs publics (Module 3 du Plan de Rupture) et le levier d'intégration de l'intelligence artificielle calibré sur les retours d'expérience internationaux.

Le présent dossier n'a aucune ambition de remplacer les analyses d'expertise des corps d'inspection de l'État, des juridictions financières, ou des chercheurs universitaires spécialisés. Il vise à rendre accessible au plus grand nombre, dans une forme rigoureuse mais didactique, les enjeux et les chiffrages de la rationalisation des opérateurs publics français. Les sources publiques mobilisées sont identifiées en bibliographie de chaque fiche, permettant à tout lecteur de vérifier les éléments présentés et de poursuivre ses propres investigations.

Le ton du dossier vise une clarté maximale, accessible à un élu local, un inspecteur des finances publiques, un candidat à l'élection présidentielle, un citoyen engagé. Les sigles administratifs sont systématiquement explicités, les acronymes développés, les concepts juridiques rappelés. Le glossaire alphabétique final reprend l'ensemble des termes spécifiques.

Enfin, ce dossier respecte les principes directeurs absolus du Plan de Rupture, premièrement, sécurité juridique anti-diffamation (aucun jugement personnel, aucune affirmation non sourcée, titres institutionnels complets pour les personnalités politiques) ; deuxièmement, préservation absolue des services publics et des droits des bénéficiaires (aucune réduction de prestation, aucun licenciement sec, accompagnement individualisé des personnels concernés) ; troisièmement, prudence chiffrée (fourchettes basse-haute systématiques, médians arithmétiques, distinction entre économies récurrentes et recettes exceptionnelles).

---

## §1. La situation budgétaire de la France en 2026, un impératif de redressement

La France traverse en 2026 une période budgétaire exceptionnellement difficile, qui justifie le caractère structurant du Plan de Rupture. Les indicateurs officiels publiés par l'Insee, la Banque de France, l'Agence France Trésor (AFT), et les agences de notation internationales convergent vers un même diagnostic, le rythme d'évolution de la dépense publique française n'est pas soutenable à moyen terme et nécessite un redressement structurel.

### Les indicateurs clés

- Dette publique au sens de Maastricht (administrations publiques cumulées), supérieure à 110 pour cent du PIB en 2025, contre 60 pour cent en 1995 et 95 pour cent en 2015. Source, comptes nationaux trimestriels Insee, bulletin mensuel AFT.
- Déficit public, supérieur à 5 pour cent du PIB en 2024 et 2025, au-delà du seuil maastrichtien de 3 pour cent et de la cible de la Loi de programmation des finances publiques. Source, comptes nationaux Insee, exposé des motifs du PLF 2025 et 2026.

- Charge d'intérêts de la dette, plus de 55 milliards d'euros par an en 2025, en croissance rapide depuis la remontée des taux d'intérêt en 2022-2023. Cette charge dépasse désormais le budget de l'Éducation nationale et constitue le premier ou deuxième poste de dépense de l'État selon les exercices. Source, M. François Villeroy de Galhau, Gouverneur de la Banque de France, audition Sénat juin 2025.
- Notation souveraine, dégradation par S&P Global Ratings le 17 octobre 2025 (passage de AA- à A+), dégradation par Fitch Ratings le 12 septembre 2025, sous surveillance négative chez Moody's. Source, communiqués officiels des agences.
- Procédure pour déficit excessif ouverte par la Commission européenne contre la France fin juin 2024, première procédure de ce type depuis 2018, exigeant un plan de redressement structurel pluriannuel. Source, Commission européenne, DG ECFIN.

Ces indicateurs ne sont pas conjoncturels. Ils traduisent une dérive structurelle de la dépense publique française, dont la part dans le PIB (environ 57 à 58 pour cent en 2024-2025) est l'une des plus élevées au monde, comparable à celle des pays nordiques (qui combinent toutefois une dépense publique élevée et une dette publique faible) mais sans les contreparties d'efficacité socio-économique qu'on observe dans ces pays.

## Une situation héritée et accumulée

La situation budgétaire actuelle n'est pas le résultat d'un seul gouvernement ou d'un seul quinquennat. Elle est l'aboutissement d'une accumulation de décennies de hausses de la dépense publique non compensées par des recettes durables, alternant entre déficits budgétaires structurels, recours à l'endettement public, et reports de réformes structurelles. Les responsabilités sont partagées entre toutes les majorités politiques qui ont gouverné la France depuis les années 1980.

Le Plan de Rupture ne cherche pas à désigner des coupables. Il cherche à proposer des solutions structurelles documentées, applicables, et compatibles avec la préservation absolue des services publics essentiels et des droits sociaux acquis. C'est précisément l'esprit de cette contribution citoyenne au débat public 2027.

## §2. Pourquoi ce dossier complémentaire n°3, les agences à réintégrer dans les ministères

Le présent dossier traite d'une catégorie spécifique d'opérateurs publics français, ceux qui exercent une mission de service public sous forme d'établissements publics autonomes (établissements publics administratifs EPA, groupements d'intérêt public GIP, parfois établissements publics industriels et commerciaux EPIC), alors que cette mission pourrait être assurée tout aussi efficacement, voire mieux, par une direction technique d'administration centrale ou par un service intégré au Secrétariat Général du ministère de tutelle.

Cette catégorie d'opérateurs constitue un gisement d'économies budgétaires important, et son traitement permet de simplifier le paysage français des opérateurs publics, conformément aux recommandations convergentes du rapport sénatorial n°807 du 3 juillet 2025 de Mme la sénatrice Christine Lavarde et M. le sénateur Pierre Barros sur les opérateurs de l'État, et de nombreux référés et rapports thématiques de la Cour des comptes.

### Le diagnostic du paysage des opérateurs publics français

Le paysage français des opérateurs publics est, selon le décompte du rapport sénatorial Lavarde-Barros, composé d'environ 1 470 entités cumulées (opérateurs identifiés par le Jaune budgétaire opérateurs du PLF, agences sous tutelle ministérielle, autorités administratives indépendantes AAI, autorités publiques indépendantes API, groupements d'intérêt public GIP, autres organismes publics). Cette densité est exceptionnellement élevée comparée aux pays voisins de niveau de développement comparable.

Le Plan de Rupture catégorise ces opérateurs en quatre catégories de traitement.

- Catégorie A, "Les agences à garder", environ 552 entités à conserver dans leur statut actuel d'opérateurs autonomes, généralement parce qu'elles exercent une mission régaliennne irréductible nécessitant une indépendance fonctionnelle (autorités administratives indépendantes, opérateurs sanitaires de surveillance, grands organismes de recherche, écoles autonomes de service public). Économies attendues, 30,6 à 56,9 milliards d'euros par an par modernisation interne (audit du train de

vie, intégration de l'IA, mutualisation des fonctions support, optimisation immobilière). Cible bouclée le 8 mai 2026, Dossier complémentaire n°1.

- Catégorie B, "Les agences à fusionner", environ 1 020 entités regroupables en 35 "grappes" thématiques cohérentes (par exemple, grappe Santé-Sécurité sanitaire, grappe Territoires-Habitat, grappe Économie-Industrie, grappe Sciences-Recherche). Économies attendues, 2,3 à 4,1 milliards d'euros par an par fusion et mutualisation. Cible bouclée le 12 mai 2026, Dossier complémentaire n°2.
- Catégorie C (présent dossier), "Les agences à réintégrer dans les ministères", environ 12 entités principalement identifiées (la liste pouvant être étendue dans une seconde vague), dont l'autonomie juridique n'apporte pas de valeur ajoutée fonctionnelle par rapport à un service ministériel intégré. Économies attendues sur les 12 fiches du présent dossier, 107 à 301 millions d'euros par an. Possibilité d'extension à d'autres opérateurs de la même typologie dans une seconde vague (potentiel cumulé estimé à 200 à 600 millions d'euros par an).
- Catégorie D, "Les agences à supprimer", quelques dizaines d'entités à supprimer purement et simplement (suppression de la mission elle-même, soit par caducité, soit par transfert au marché, soit par décision politique). Économies attendues, plusieurs milliards d'euros par an. Dossier complémentaire n°4 en préparation.

## La spécificité de la catégorie C, des opérateurs sans valeur ajoutée fonctionnelle

Les opérateurs traités dans le présent dossier ont en commun plusieurs caractéristiques structurelles qui justifient leur réintégration aux administrations centrales.

- Premièrement, ils exercent une mission de service public interne au ministère qui en exerce la tutelle (formation des agents, animation de la recherche pour le compte du ministère, gestion administrative de dispositifs définis par le ministère). Cette mission est par nature exerçable par une direction technique du ministère, sans nécessité d'une personnalité morale autonome.
- Deuxièmement, ils sont de taille modérée à petite (entre 12 et 5 200 ETPT, avec une moyenne de l'ordre de 500 ETPT), ce qui rend défavorable le ratio entre coûts de structure (gouvernance, direction générale, fonctions support propres) et missions opérationnelles. L'amortissement des coûts fixes d'une structure autonome est sous-optimal à cette échelle.
- Troisièmement, ils présentent des chevauchements de compétences avec d'autres structures publiques (directions ministérielles, autres opérateurs, services déconcentrés), documentés par les évaluations officielles (Cour des comptes, IGAS, IGÉSR, HCERES, CGAAER). Ces chevauchements génèrent des doublons et une complexité d'arbitrage.
- Quatrièmement, le déploiement de plateformes numériques transverses (notamment la plateforme Mentor interministérielle pour la formation continue, le passage à Chorus pour la gestion comptable, les outils d'IA générative et conversationnelle pour l'instruction administrative) permet désormais de mutualiser des fonctions historiquement dispersées.
- Cinquièmement, des modèles internationaux comparables (Allemagne, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède, Singapour, Estonie) démontrent qu'une organisation intégrée au ministère est compatible avec une qualité de service publique de niveau international, sans nécessité d'opérateurs autonomes dédiés.

## §3. La nomenclature globale du Plan de Rupture, sept dossiers complémentaires

Le Plan de Rupture s'organise en une nomenclature à sept dossiers, articulés autour d'un objectif global de 350 milliards d'euros par an d'économies documentées sur la dépense publique française, à mettre en œuvre sur une trajectoire pluriannuelle 2026-2032.

Dossier	Titre	Statut	Pages	Cible
Principal	Plan de Rupture, Réforme de l'État (dossier-mère)	En préparation	environ 270	Vision globale
Dossier 2	Réforme des agences (dossier introductif aux dossiers complémentaires)	En préparation	environ 300	Cadrage 1 470 agences
Compl. n°1	Cat A, "Les agences à garder" (552 entités)	Bouclé 8 mai 2026	environ 552	30,6 à 56,9 Md€/an
Compl. n°2	Cat B, "Les agences à fusionner" (1 020 entités en 35 grappes)	Bouclé 12 mai 2026	environ 1 020	2,3 à 4,1 Md€/an
Compl. n°3	Cat C, "Les agences à réintégrer dans les ministères" (présent dossier)	En cours, 12 fiches	environ 200	107 à 301 M€/an
Compl. n°4	Cat D, "Les agences à supprimer"	À venir	à déterminer	plusieurs Md€/an
Compl. n°5	"Kit de mise en œuvre" (transverse)	À venir	à déterminer	Méthodologie

Le présent dossier complémentaire n°3 "Catégorie C" couvre un périmètre de 12 opérateurs publics analysés en profondeur dans les fiches qui suivent. Il complète les dossiers complémentaires n°1 et n°2 déjà bouclés, et précède les dossiers complémentaires n°4 (Cat D, à venir) et n°5 (Kit de mise en œuvre, à venir).

## §4. Les objectifs du présent dossier complémentaire n°3

Le présent dossier poursuit cinq objectifs structurants, qui guident la conception, la rédaction et la diffusion de chaque fiche.

### Objectif 1, documenter de manière rigoureuse les économies attendues

Chaque fiche d'opérateur identifie 5 à 7 leviers d'économies, chacun documenté en cinq étapes méthodologiques (base et source publique, périmètre exact, ratio appliqué et justification, calcul mathématique, fourchette basse-haute). Les sources publiques mobilisées sont systématiquement référencées (rapports Cour des comptes, sénatoriaux, IGAS, IGESR, HCERES, CGAAER, jaune budgétaire opérateurs, PAP, comptes administratifs des opérateurs). Le total cumulé des économies des 12 fiches du présent dossier est documenté en fourchette basse-haute, avec un médian arithmétique.

### Objectif 2, préserver absolument les services publics et les droits des bénéficiaires

Le principe directeur absolu de chaque fiche est la préservation intégrale des services publics rendus aux usagers (citoyens, entreprises, collectivités, autres administrations) et des droits des bénéficiaires des dispositifs gérés (anciens mineurs pour l'ANGDM, demandeurs d'emploi pour l'AFPA et LADOM, bailleurs sociaux pour le FNAP, etc.). Aucune fiche ne propose la suppression d'une mission essentielle, aucune réduction des prestations versées, aucune dégradation de la qualité de service.

### Objectif 3, accompagner socialement les personnels concernés

Chaque fiche détaille les modalités de transfert des personnels (de l'opérateur dissous vers l'administration centrale ou l'opérateur de récepteur), avec un principe directeur absolu, aucun licenciement sec, aucune perte de rémunération, aucune perte d'ancienneté, aucune mobilité géographique imposée. Les fonctions exercées

sont préservées dans la mesure du possible, les droits acquis sont intégralement maintenus, l'accompagnement individuel est renforcé.

## Objectif 4, renforcer l'efficacité du système public français

La réintégration des opérateurs aux administrations centrales n'est pas une fin en soi. Elle est un moyen de simplifier le paysage français des opérateurs publics, de mieux articuler les missions avec les politiques publiques pilotées par les ministères, et de moderniser les outils opérationnels (notamment par l'intégration de l'IA et la mutualisation des plateformes numériques). L'objectif final est un État plus efficace, plus lisible, plus économe en ressources publiques.

## Objectif 5, contribuer au débat public 2027

Ce dossier est une contribution citoyenne au débat public de l'élection présidentielle de 2027. Il n'a aucune ambition partisane ni d'opposition politique. Il vise à éclairer les électeurs, les candidats, les élus, les corps administratifs, les médias et les chercheurs sur les enjeux concrets et chiffrés de la rationalisation des opérateurs publics français. Les sources publiques mobilisées permettent à tout lecteur de vérifier et de poursuivre ses propres analyses.

## §5. La cible chiffrée du présent dossier complémentaire n°3

Le présent dossier documente, fiche par fiche, des économies récurrentes annuelles cumulées comprises entre 107,1 et 301,1 millions d'euros par an, avec un médian arithmétique d'environ 204 millions d'euros par an. À cela s'ajoutent des recettes exceptionnelles de cession immobilière estimées entre 130 et 330 millions d'euros cumulés sur la période 2026-2030.

### Tableau récapitulatif des 12 fiches

N°	Opérateur	Borne basse (M€/an)	Borne haute (M€/an)	Médian (M€/an)
1	COMUE, Communautés d'Universités et Établissements	16,3	59,2	37,8
2	FNAP, Fonds National des Aides à la Pierre	4,3	12,9	8,6
3	AFPA, Agence Formation Professionnelle pour Adultes	48,8	136,1	92,5
4	IFCE, Institut Français du Cheval et de l'Équitation	9,7	22,3	16,0
5	ANACT, Agence Nationale Amélioration Conditions de Travail	7,8	23,0	15,4
6	CEREQ, Centre Études Recherches Qualifications	1,7	4,5	3,1
7	OFDT, Observatoire Français Drogues Tendances addictives	0,6	1,7	1,2
8	LADOM, L'Agence De l'Outre-mer pour la Mobilité	3,1	8,1	5,6
9	INFOMA, Institut National Formation personnels Min. Agriculture	3,8	8,5	6,2
10	IERDJ, Institut Études Recherche Droit Justice	0,6	1,5	1,1

11	INTEFP, Institut National Travail Emploi Formation Professionnelle	2,4	6,6	4,5
12	ANGDM, Agence Nationale Garantie Droits Mineurs	8,0	16,7	12,4
<b>Total</b>	<b>12 opérateurs cumulés</b>	<b>107,1</b>	<b>301,1</b>	<b>204,1</b>

### Synthèse économique globale du Dossier complémentaire n°3 Cat C

Économies récurrentes annuelles cumulées en régime de croisière à 3-5 ans, entre 107,1 et 301,1 millions d'euros par an, médian 204,1 millions d'euros par an.

Recettes exceptionnelles ponctuelles de cession immobilière (AFPA, IFCE, INFOMA), estimées entre 130 et 330 millions d'euros cumulés sur la période 2026-2030.

Coûts ponctuels de transition cumulés sur les 12 fiches (accompagnement des personnels, migration des systèmes d'information, conventionnements, formations), estimés entre 75 et 170 millions d'euros cumulés sur les 24 à 36 premiers mois. Intégralement amortis sur 1 à 2 années de régime de croisière.

Durée totale de la trajectoire de réintégration, 12 à 36 mois selon les opérateurs (calendrier détaillé dans chaque fiche), avec stabilisation des économies récurrentes à 3 à 5 ans pour la grande majorité des opérateurs. Cas particulier de l'ANGDM, trajectoire d'extinction démographique sur plusieurs décennies (jusqu'aux années 2055-2065).

Préservation absolue, tous les services publics et les droits des bénéficiaires intégralement préservés, aucun licenciement sec, accompagnement individualisé des personnels, lisibilité institutionnelle accrue pour les usagers, modernisation par l'IA et les plateformes numériques transverses.

## §6. Précautions de lecture

Quelques précautions méthodologiques essentielles guident la lecture du présent dossier.

### Précaution 1, fourchettes basse-haute et médians

Toutes les économies sont chiffrées en fourchette basse-haute, avec un médian arithmétique. Cette approche reflète l'incertitude inhérente à toute projection budgétaire, et permet une lecture prudente. Les bornes basses correspondent à des hypothèses conservatrices (taux d'absorption modérés des fonctions support, mutualisations partielles, montée en charge progressive de l'IA), les bornes hautes à des hypothèses plus volontaristes (taux d'absorption élevés, mutualisations poussées, déploiement rapide de l'IA). Les médians sont le repère pédagogique central, ils correspondent à une trajectoire raisonnablement ambitieuse.

### Précaution 2, économies récurrentes versus recettes exceptionnelles

Le dossier distingue rigoureusement deux natures de gains budgétaires, premièrement, les économies récurrentes annuelles qui s'inscrivent dans la trajectoire pluriannuelle des finances publiques et constituent la cible centrale ; deuxièmement, les recettes exceptionnelles ponctuelles (cessions immobilières principalement) qui sont des gains non récurrents, à comptabiliser une seule fois et qui ne réduisent pas durablement la dépense publique. Ces deux natures de gains ne se cumulent pas dans une logique de moyenne annuelle, mais s'additionnent dans une logique de bilan budgétaire global.

### Précaution 3, coûts ponctuels de transition

Chaque opération de réintégration génère des coûts ponctuels de transition (accompagnement des personnels, migration des systèmes d'information, conventionnements avec les opérateurs partenaires, formations à de

nouveaux outils). Ces coûts sont estimés dans chaque fiche et représentent environ 0,5 à 1,5 année d'économies récurrentes selon les opérateurs. Le retour sur investissement est donc rapide (1 à 2 ans en moyenne) pour la quasi-totalité des fiches.

## Précaution 4, sourcing et vérifiabilité

Chaque levier d'économie identifié dans une fiche est sourcé sur une référence publique (rapport Cour des comptes, rapport sénatorial, jaune budgétaire opérateurs, comptes administratifs de l'opérateur). Le lecteur peut donc vérifier les éléments présentés en consultant directement les sources mobilisées. La bibliographie de chaque fiche est explicite. Les leviers proposés par l'auteur (Module 3 audit du train de vie, levier IA) sont calibrés sur des benchmarks internationaux eux-mêmes sourcés.

## Précaution 5, distinction entre les leviers "source" et les leviers "auteur"

Chaque fiche identifie typiquement 3 à 5 leviers issus des sources publiques (lettres minuscules a, b, c, d, e) et 2 leviers proposés par l'auteur (signalés "Auteur", correspondant à l'audit du train de vie et à l'intégration de l'IA). Les leviers "source" correspondent aux préconisations explicites des rapports d'évaluation officiels. Les leviers "auteur" appliquent des méthodologies transverses du Plan de Rupture (grille d'audit du train de vie, benchmarks internationaux IA) qui constituent l'apport propre du présent travail.

## Précaution 6, calendrier de mise en œuvre

Le calendrier opérationnel détaillé dans chaque fiche est indicatif et suppose une volonté politique stable sur 12 à 36 mois (pour la majorité des opérateurs) à plusieurs décennies (pour l'ANGDM). Les calendriers tiennent compte des contraintes juridiques (publication de décrets, négociations collectives obligatoires), opérationnelles (migration des systèmes d'information, transferts de personnels), et budgétaires (synchronisation avec les exercices budgétaires annuels). Toute mise en œuvre effective devrait être adaptée au contexte politique et opérationnel du moment, dans le respect des principes directeurs absolus du Plan de Rupture.

## Notre conviction

**« Il ne nous appartient pas d'être spectateurs du déclin.  
Il nous appartient de redresser la barre démocratiquement,  
avant que les marchés ou la rue ne s'en chargent à notre place. »**

*Le redressement budgétaire de la France est un impératif démocratique, pour préserver durablement notre modèle social, notre capacité d'investissement public, et notre souveraineté économique. Les marchés financiers et les agences de notation internationales sont aujourd'hui les premiers à le rappeler par leurs décisions. La rue pourrait être demain le second canal d'expression du mécontentement face à un système devenu insoutenable. Le Plan de Rupture propose une troisième voie, la rationalisation démocratique, documentée, méthodique, partagée, qui préserve les services publics et les droits sociaux tout en redonnant des marges de manœuvre durables aux finances publiques françaises.*



# SOMMAIRE

Dossier complémentaire n°3, Catégorie C, Les agences à réintégrer dans les ministères

## Note d'utilisation

Le sommaire ci-dessous est cliquable. Sous Microsoft Word, maintenez la touche Ctrl (Windows) ou Cmd (macOS) enfoncée et cliquez sur le titre de votre choix pour atteindre directement la section correspondante. Si les numéros de page n'apparaissent pas, faites un clic droit sur le sommaire et sélectionnez "Mettre à jour les champs" (ou appuyez sur F9).

*Le sommaire reprend les niveaux 1 (titres principaux) et 2 (sous-titres) de chaque section et fiche. Les niveaux 3 (sous-sections internes) ne sont pas repris pour faciliter la lecture d'ensemble.*

<b>Avertissement méthodologique</b> .....	4
<b>§1. La situation budgétaire de la France en 2026, un impératif de redressement</b> .....	4
<b>Les indicateurs clés</b> .....	4
<b>Une situation héritée et accumulée</b> .....	5
<b>§2. Pourquoi ce dossier complémentaire n°3, les agences à réintégrer dans les ministères</b> .....	5
<b>Le diagnostic du paysage des opérateurs publics français</b> .....	5
<b>La spécificité de la catégorie C, des opérateurs sans valeur ajoutée fonctionnelle</b> .....	6
<b>§3. La nomenclature globale du Plan de Rupture, sept dossiers complémentaires</b> .....	6
<b>§4. Les objectifs du présent dossier complémentaire n°3</b> .....	7
<b>Objectif 1, documenter de manière rigoureuse les économies attendues</b> .....	7
<b>Objectif 2, préserver absolument les services publics et les droits des bénéficiaires</b> .....	7
<b>Objectif 3, accompagner socialement les personnels concernés</b> .....	7
<b>Objectif 4, renforcer l'efficacité du système public français</b> .....	8
<b>Objectif 5, contribuer au débat public 2027</b> .....	8
<b>§5. La cible chiffrée du présent dossier complémentaire n°3</b> .....	8
<b>Tableau récapitulatif des 12 fiches</b> .....	8
<b>§6. Précautions de lecture</b> .....	9
<b>Précaution 1, fourchettes basse-haute et médians</b> .....	9
<b>Précaution 2, économies récurrentes versus recettes exceptionnelles</b> .....	9
<b>Précaution 3, coûts ponctuels de transition</b> .....	9
<b>Précaution 4, sourcing et vérifiabilité</b> .....	10
<b>Précaution 5, distinction entre les leviers "source" et les leviers "auteur"</b> .....	10
<b>Précaution 6, calendrier de mise en œuvre</b> .....	10
<b>Notre conviction</b> .....	10
<b>Vue d'ensemble des 12 fiches d'opérateurs</b> .....	18
<b>Sigles, acronymes et termes propres à la présente fiche</b> .....	19
<b>I. Identification de la situation</b> .....	20
<b>II. Situation actuelle, un dispositif de coordination dont le bilan officiel est unanimement critique</b> ..	22
<b>III. Pourquoi réintégrer les COMUE résiduelles dans les universités membres</b> .....	23
<b>IV. Architecture cible, deux voies de réintégration à arbitrer par site</b> .....	25
<b>V. Le sort des personnels, transfert protégé sans aucun licenciement sec</b> .....	26

<b>VI. Leviers d'économies budgétaires de la réintégration</b> .....	27
<b>VII. Calendrier opérationnel de la réintégration</b> .....	31
<b>VIII. Risques identifiés et mesures de prévention</b> .....	32
<b>IX. Récapitulatif chiffré de la fiche COMUE</b> .....	33
<b>Sigles, acronymes et termes propres à la présente fiche</b> .....	35
<b>I. Identification de la situation</b> .....	36
<b>II. Situation actuelle, un GIP créé en 2016 dont la mission peut intégralement être exercée par la DGALN</b> .....	37
<b>III. Pourquoi réintégrer le FNAP au sein de la DGALN</b> .....	38
<b>IV. Architecture cible, intégration au sein de la sous-direction FEL de la DHUP</b> .....	40
<b>V. Le sort des personnels, transfert au BPNAP de la DGALN, aucun licenciement sec</b> .....	40
<b>VI. Leviers d'économies budgétaires de la réintégration</b> .....	41
<b>VII. Calendrier opérationnel de la réintégration</b> .....	43
<b>VIII. Risques identifiés et mesures de prévention</b> .....	44
<b>IX. Récapitulatif chiffré de la fiche FNAP</b> .....	45
<b>Sigles, acronymes et termes propres à la présente fiche</b> .....	47
<b>I. Identification de la situation</b> .....	48
<b>II. Situation actuelle, un EPIC en redressement structurel chronique depuis plus de quinze ans</b> .....	50
<b>III. Pourquoi réintégrer l'AFPA au sein de France Travail</b> .....	52
<b>IV. Architecture cible, deux voies de réintégration au sein de France Travail</b> .....	53
<b>V. Le sort des personnels, transfert universel avec préservation des droits acquis</b> .....	55
<b>VI. Leviers d'économies budgétaires de la réintégration</b> .....	56
<b>VII. Calendrier opérationnel de la réintégration</b> .....	59
<b>VIII. Risques identifiés et mesures de prévention</b> .....	60
<b>IX. Récapitulatif chiffré de la fiche AFPA</b> .....	61
<b>Sigles, acronymes et termes propres à la présente fiche</b> .....	63
<b>I. Identification de la situation</b> .....	64
<b>II. Situation actuelle, un EPA dont la fusion de 2010 n'a pas atteint ses objectifs et dont les missions sont en partie commerciales</b> .....	66
<b>III. Pourquoi réintégrer l'IFCE au ministère de l'Agriculture</b> .....	68
<b>IV. Architecture cible, réintégration ciblée des missions régaliennes et patrimoniales, ouverture au marché des activités commerciales</b> .....	69
<b>V. Le sort des personnels, redéploiement protégé sans licenciement sec</b> .....	70
<b>VI. Leviers d'économies budgétaires de la réintégration</b> .....	71
<b>VII. Calendrier opérationnel de la réintégration</b> .....	74
<b>VIII. Risques identifiés et mesures de prévention</b> .....	75
<b>IX. Récapitulatif chiffré de la fiche IFCE</b> .....	76
<b>Sigles, acronymes et termes propres à la présente fiche</b> .....	78
<b>I. Identification de la situation</b> .....	79
<b>II. Situation actuelle, un EPA aux missions de conseil et d'expertise en partie redondantes avec la DGT et la CNAM-AT</b> .....	81
<b>III. Pourquoi réintégrer l'ANACT à la Direction Générale du Travail</b> .....	82
<b>IV. Architecture cible, BCTAI au sein de la DGT et pôles conditions de travail au sein des DREETS</b> .....	84
<b>V. Le sort des personnels, transfert protégé sans licenciement sec, deux situations distinctes</b> .....	85
<b>VI. Leviers d'économies budgétaires de la réintégration</b> .....	86

<b>VII. Calendrier opérationnel de la réintégration</b> .....	89
<b>VIII. Risques identifiés et mesures de prévention</b> .....	90
<b>IX. Récapitulatif chiffré de la fiche ANACT</b> .....	91
<b>Sigles, acronymes et termes propres à la présente fiche</b> .....	93
<b>I. Identification de la situation</b> .....	94
<b>II. Situation actuelle, un EPA scientifique dont le champ recouvre largement celui de la DARES</b> .....	96
<b>III. Pourquoi réintégrer le CEREQ à la DARES</b> .....	97
<b>IV. Architecture cible, intégration au sein de la DARES avec maintien du site de Marseille</b> .....	99
<b>V. Le sort des personnels, transfert protégé avec maintien à Marseille</b> .....	100
<b>VI. Leviers d'économies budgétaires de la réintégration</b> .....	100
<b>VII. Calendrier opérationnel de la réintégration</b> .....	103
<b>VIII. Risques identifiés et mesures de prévention</b> .....	104
<b>IX. Récapitulatif chiffré de la fiche CEREQ</b> .....	104
<b>Sigles, acronymes et termes propres à la présente fiche</b> .....	106
<b>I. Identification de la situation</b> .....	107
<b>II. Situation actuelle, un GIP dont les missions se répartissent entre observation statistique et coordination politique, en partie redondantes avec SPF et MILDECA</b> .....	109
<b>III. Pourquoi réintégrer l'OFDT, répartition entre MILDECA, SPF et DGS</b> .....	111
<b>IV. Architecture cible, répartition fonctionnelle entre MILDECA, SPF et DGS</b> .....	112
<b>V. Le sort des personnels, transfert protégé avec maintien des fonctions</b> .....	113
<b>VI. Leviers d'économies budgétaires de la réintégration</b> .....	114
<b>VII. Calendrier opérationnel de la réintégration</b> .....	116
<b>VIII. Risques identifiés et mesures de prévention</b> .....	117
<b>IX. Récapitulatif chiffré de la fiche OFDT</b> .....	118
<b>Sigles, acronymes et termes propres à la présente fiche</b> .....	119
<b>I. Identification de la situation</b> .....	120
<b>II. Situation actuelle, un EPA dont les dysfonctionnements sont documentés et dont les missions sont décomposables</b> .....	122
<b>III. Pourquoi réintégrer LADOM, répartition entre DGOM et France Travail</b> .....	123
<b>IV. Architecture cible, répartition fonctionnelle entre DGOM et France Travail</b> .....	125
<b>V. Le sort des personnels, transfert protégé avec maintien géographique</b> .....	126
<b>VI. Leviers d'économies budgétaires de la réintégration</b> .....	127
<b>VII. Calendrier opérationnel de la réintégration</b> .....	129
<b>VIII. Risques identifiés et mesures de prévention</b> .....	130
<b>IX. Récapitulatif chiffré de la fiche LADOM</b> .....	131
<b>Sigles, acronymes et termes propres à la présente fiche</b> .....	133
<b>I. Identification de la situation</b> .....	134
<b>II. Situation actuelle, un EPA de formation interne dont l'autonomie n'apporte pas de valeur ajoutée par rapport à un service du Secrétariat Général</b> .....	136
<b>III. Pourquoi réintégrer l'INFOMA</b> .....	137
<b>IV. Architecture cible, répartition entre écoles d'ingénieurs agronomes et SG-MAA, cession du site de Corbas</b> .....	139
<b>V. Le sort des personnels, transfert protégé avec choix entre Dijon, Paris et autres affectations</b> ...	141
<b>VI. Leviers d'économies budgétaires de la réintégration</b> .....	141
<b>VII. Calendrier opérationnel de la réintégration</b> .....	144

<b>VIII. Risques identifiés et mesures de prévention</b> .....	145
<b>IX. Récapitulatif chiffré de la fiche INFOMA</b> .....	146
<b>Sigles, acronymes et termes propres à la présente fiche</b> .....	148
<b>I. Identification de la situation</b> .....	149
<b>II. Situation actuelle, un GIP de petite taille issu d'une fusion récente, dont les missions sont absorbables par la SDSE</b> .....	150
<b>III. Pourquoi réintégrer l'IERDJ au Secrétariat Général du ministère de la Justice</b> .....	152
<b>IV. Architecture cible, CARSJ au sein de la SDSE, partenariats ANR et CNRS</b> .....	153
<b>V. Le sort des personnels, transfert protégé avec maintien à Paris</b> .....	154
<b>VI. Leviers d'économies budgétaires de la réintégration</b> .....	155
<b>VII. Calendrier opérationnel de la réintégration</b> .....	157
<b>VIII. Risques identifiés et mesures de prévention</b> .....	158
<b>IX. Récapitulatif chiffré de la fiche IERDJ</b> .....	159
<b>Sigles, acronymes et termes propres à la présente fiche</b> .....	161
<b>I. Identification de la situation</b> .....	162
<b>II. Situation actuelle, un EPA de formation interne dont l'autonomie peut être interrogée à l'aune des évolutions du paysage des écoles de service public</b> .....	163
<b>III. Pourquoi réintégrer l'INTEFP à la Direction Générale du Travail</b> .....	165
<b>IV. Architecture cible, Service de Formation des Agents du Ministère du Travail (SFAMT) au sein de la DGT</b> .....	167
<b>V. Le sort des personnels, transfert protégé avec préservation du site et de l'équipe pédagogique</b> .....	168
<b>VI. Leviers d'économies budgétaires de la réintégration</b> .....	168
<b>VII. Calendrier opérationnel de la réintégration</b> .....	171
<b>VIII. Risques identifiés et mesures de prévention</b> .....	172
<b>IX. Récapitulatif chiffré de la fiche INTEFP</b> .....	173
<b>Sigles, acronymes et termes propres à la présente fiche</b> .....	175
<b>I. Identification de la situation</b> .....	176
<b>II. Situation actuelle, un EPA en extinction démographique naturelle programmée</b> .....	178
<b>III. Pourquoi mettre l'ANGDM en extinction progressive et préparer la mutualisation avec la CDC</b> .	179
<b>IV. Architecture cible, trajectoire en trois temps vers l'extinction</b> .....	180
<b>V. Le sort des personnels, accompagnement progressif sur 10 à 15 ans</b> .....	182
<b>VI. Leviers d'économies budgétaires de l'extinction progressive</b> .....	183
<b>VII. Calendrier opérationnel de l'extinction progressive</b> .....	185
<b>VIII. Risques identifiés et mesures de prévention</b> .....	186
<b>IX. Récapitulatif chiffré de la fiche ANGDM</b> .....	187
<b>I. Rappel du périmètre traité dans le présent dossier</b> .....	189
<b>II. Synthèse économique finale</b> .....	189
<b>Récapitulatif des économies récurrentes</b> .....	189
<b>Retour sur investissement et trajectoire pluriannuelle</b> .....	190
<b>III. Cohérence avec l'ensemble du Plan de Rupture</b> .....	190
<b>La place du Dossier complémentaire n°3 dans la cible globale</b> .....	191
<b>Potentiel d'extension de la Cat C en seconde vague</b> .....	191
<b>IV. Ouverture vers les prochains dossiers complémentaires</b> .....	191
<b>Dossier complémentaire n°4, Catégorie D, Les agences à supprimer</b> .....	191

<b>Dossier complémentaire n°5, Kit de mise en œuvre</b> .....	192
<b>V. Engagements réaffirmés du Plan de Rupture à l'issue du présent dossier</b> .....	192
Engagement 1, préservation absolue des services publics .....	192
Engagement 2, préservation absolue des droits des bénéficiaires .....	192
Engagement 3, accompagnement social rigoureux des personnels .....	192
Engagement 4, transparence et sourcing rigoureux .....	193
Engagement 5, contribution constructive au débat public 2027 .....	193
<b>VI. Notre conviction de clôture</b> .....	193
A.1 Caractéristiques institutionnelles .....	195
A.2 Tutelle, rattachement cible et économies .....	196
A.3 Cessions immobilières exceptionnelles et coûts de transition .....	196
AFPA — Agence Formation Professionnelle Adultes (Fiche 3) .....	198
ANACT — Agence Nationale Amélioration Conditions de Travail (Fiche 5) .....	198
ANGDM — Agence Nationale Garantie Droits Mineurs (Fiche 12) .....	198
CEREQ — Centre Études Recherches Qualifications (Fiche 6) .....	198
COMUE — Communautés d'Universités et Établissements (Fiche 1) .....	198
FNAP — Fonds National des Aides à la Pierre (Fiche 2) .....	198
IERDJ — Institut Études Recherche Droit Justice (Fiche 10) .....	199
IFCE — Institut Français du Cheval et de l'Équitation (Fiche 4) .....	199
INFOMA — Institut National Formation personnels Min. Agriculture (Fiche 9) .....	199
INTEFP — Institut National Travail Emploi Formation Professionnelle (Fiche 11) .....	199
LADOM — L'Agence De l'Outre-mer pour la Mobilité (Fiche 8) .....	199
OFDT — Observatoire Français Drogues Tendances addictives (Fiche 7) .....	199
Administrations centrales et services interministériels .....	200
Opérateurs unifiés et établissements publics nationaux .....	200
Services déconcentrés et acteurs territoriaux .....	201
Plateformes et outils transverses .....	201
D.1 De quoi parle-t-on, quand on parle d'IA appliquée aux opérateurs publics ? .....	202
D.2 Les benchmarks internationaux mobilisés dans les 12 fiches .....	202
République de Singapour, programme "Smart Nation" .....	202
République d'Estonie, plateforme "e-Estonia" .....	203
Royaume-Uni, multiples programmes ministériels .....	203
Royaume de Suède, agences publiques modernes .....	203
D.3 Précédents français mobilisés dans les 12 fiches .....	203
D.4 Principes éthiques et de prudence dans le déploiement .....	203
Principe 1, préservation absolue du contact humain pour les cas complexes .....	204
Principe 2, transparence et auditabilité des décisions .....	204
Principe 3, accompagnement des personnels .....	204
Principe 4, déploiement progressif et évaluation continue .....	204
D.5 Récapitulatif des économies liées à l'IA dans les 12 fiches .....	204
E.1 Les 24 AAI/API à conserver .....	206
Régulation économique et sectorielle .....	206
Protection des droits et libertés fondamentaux .....	206
Contrôle et déontologie de la vie publique .....	206

<b>Régulation sanitaire et environnementale</b> .....	206
<b>Autres autorités à conserver</b> .....	207
<b>E.2 Articulation entre les Catégories A et C du Plan de Rupture</b> .....	207

## Vue d'ensemble des 12 fiches d'opérateurs

Le tableau ci-dessous présente une vue d'ensemble synthétique des 12 fiches d'opérateurs traitées dans le présent dossier, avec leur ministère de tutelle, leur ministère ou opérateur de rattachement cible, et leurs économies récurrentes annuelles en fourchette basse-haute. Cette vue d'ensemble est complémentaire au sommaire automatique cliquable, et permet une navigation thématique selon les centres d'intérêt du lecteur.

N°	Opérateur (sigle)	Ministère de tutelle	Rattachement cible	Économies (M€/an)
1	<b>COMUE</b> <i>Communautés d'Universités et Établissements</i>	Enseignement Supérieur et Recherche	Universités hôtes / EPE Établissements Publics Expérimentaux	16,3 à 59,2
2	<b>FNAP</b> <i>Fonds National des Aides à la Pierre</i>	Logement / Transition Écologique	DGALN Direction Générale Aménagement Logement Nature	4,3 à 12,9
3	<b>AFPA</b> <i>Agence Formation Professionnelle Adultes</i>	Travail / Emploi	France Travail (réseau pour l'emploi)	48,8 à 136,1
4	<b>IFCE</b> <i>Institut Français du Cheval et de l'Équitation</i>	Agriculture / Souveraineté Alimentaire	DGPE Direction Générale Performance Économique des entreprises agricoles	9,7 à 22,3
5	<b>ANACT</b> <i>Agence Nationale Amélioration Conditions Travail</i>	Travail	DGT Direction Générale du Travail	7,8 à 23,0
6	<b>CEREQ</b> <i>Centre Études Recherches Qualifications</i>	Travail (cotutelle Recherche)	DARES Direction Animation Recherche Études Statistiques	1,7 à 4,5
7	<b>OFDT</b> <i>Observatoire Français Drogues Tendances addictives</i>	Premier ministre (MILDECA)	MILDECA (coordination) + Santé publique France (observation)	0,6 à 1,7
8	<b>LADOM</b> <i>L'Agence De l'Outre-mer pour la Mobilité</i>	Outre-mer	DGOM Direction Générale Outre-mer + France Travail	3,1 à 8,1
9	<b>INFOMA</b> <i>Institut National Formation personnels Min. Agriculture</i>	Agriculture	Institut Agro Dijon + SG- MAA	3,8 à 8,5
10	<b>IERDJ</b> <i>Institut Études Recherche Droit Justice</i>	Justice	SDSE SG-MJ + ANR + CNRS-INSHS	0,6 à 1,5
11	<b>INTEFP</b> <i>Institut National Travail Emploi Formation Professionnelle</i>	Travail	DGT Direction Générale du Travail (site Marcy- l'Étoile préservé)	2,4 à 6,6
12	<b>ANGDM</b> <i>Agence Nationale Garantie Droits Mineurs</i>	Économie / Travail	Extinction progressive + CDC-CGDAM	8,0 à 16,7
—	<b>TOTAL 12 OPÉRATEURS</b>	10 ministères et services rattachés au Premier ministre	Économies récurrentes annuelles cumulées en régime de croisière	107,1 à 301,1

À cela s'ajoutent des recettes exceptionnelles de cession immobilière (AFPA, IFCE, INFOMA) estimées entre 130 et 330 millions d'euros cumulés sur la période 2026-2030, qui sont des gains ponctuels non récurrents à comptabiliser une seule fois dans le bilan budgétaire.

Les coûts ponctuels de transition cumulés sur les 12 fiches (accompagnement des personnels, migration des systèmes d'information, conventionnements, formations) sont estimés entre 75 et 170 millions d'euros cumulés sur les 24 à 36 premiers mois. Ils sont intégralement amortis sur 1 à 2 années de régime de croisière des économies récurrentes.

## COMUE, Communautés d'Universités et Établissements, dispositif fédératif issu de la loi ESR de 2013, à réintégrer au sein des universités membres avec préservation absolue des coopérations scientifiques et des projets IdEx, ISITE, Labex

### Sigles, acronymes et termes propres à la présente fiche

Avant d'entrer dans le détail de la fiche, voici les sigles et termes spécifiques utilisés. Le glossaire alphabétique final du dossier reprend l'ensemble des sigles transverses des dossiers complémentaires.

**Définition. COMUE :** Communauté d'Universités et Établissements. Établissement public de coopération scientifique (EPCS), à statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), créé par la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche dite "loi ESR" ou "loi Fioraso". Les COMUE remplacent les Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES) institués par la loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006. Une COMUE regroupe sur un territoire universitaire donné plusieurs établissements d'enseignement supérieur et de recherche, autour d'un projet de site, d'une politique commune d'identité de marque, et de coopérations partagées en matière de formation, de recherche, de vie étudiante et de fonctions support. Les COMUE comptent jusqu'à 25 établissements membres pour les plus importantes (Université Paris-Saclay avant transformation, Université Paris Lumières, Université de Lille, Université de Bourgogne Franche-Comté, etc.). À leur apogée en 2017, on dénombrait 25 COMUE actives en France métropolitaine et ultramarine. Statut juridique : EPSCP autonome avec personnalité morale propre, budget propre, conseil d'administration, présidence, fonctions support distinctes (direction générale, secrétariat général, direction des ressources humaines, direction des affaires financières, direction des systèmes d'information, direction de la communication). Articles L.711-1 et suivants et L.718-7 à L.718-16 du Code de l'éducation. Tutelle : ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR), Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de l'Insertion Professionnelle (DGESIP) et Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation (DGRRI).

**Définition. PRES :** Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur. Établissement public de coopération scientifique (EPCS) créé par la loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006. Forme précurseure des COMUE, le PRES regroupait des établissements d'enseignement supérieur autour d'un projet scientifique et formation commun. Plus de 20 PRES créés entre 2006 et 2013. Tous transformés en COMUE ou dissous par la loi ESR de 2013.

**Définition. IdEx :** Initiatives d'Excellence. Programme de financement compétitif dans le cadre des Programmes d'Investissements d'Avenir (PIA) lancés en 2010 par le Commissariat général à l'investissement. Les IdEx sont des dotations en capital (parfois plusieurs centaines de millions d'euros, dont les seuls revenus sont versés au lauréat) attribuées à des regroupements universitaires sélectionnés par un jury international, sur la base d'un projet de site reconnu d'excellence. 8 IdEx attribués à ce jour : Aix-Marseille, Bordeaux, Grenoble Alpes, Lyon, Paris (PSL Paris Sciences et Lettres, Paris-Saclay, Sorbonne Université, Strasbourg). La gestion historique des IdEx a été confiée pour plusieurs sites à des COMUE (Paris-Saclay, Lyon, Bordeaux), ce qui a créé une dépendance fonctionnelle entre COMUE et IdEx. Aujourd'hui, plusieurs sites IdEx ont absorbé leur COMUE ou s'en sont émancipés (Paris-Saclay transformé en Université de Paris-Saclay en 2020, PSL transformé en Université PSL, Sorbonne Université autonome).

**Définition. ISITE :** Initiatives Science Innovation Territoires Économie. Programme de financement compétitif des PIA, second cercle des IdEx. 9 ISITE attribués : BFC (Bourgogne Franche-Comté), CAP 20-25 (Clermont Auvergne), CY (CY Cergy Paris Université), FUTURE (Université Gustave Eiffel), MUSE (Montpellier Université d'Excellence), NExT (Nantes), PARIS-SEINE (Cergy-Pontoise), ULNE (Université de Lille Nord-Europe), UPC (Université de Paris Cité). Comme les IdEx, plusieurs ISITE sont gérés par des COMUE.

**Définition. LABEX :** Laboratoires d'Excellence. Dotations PIA attribuées à des laboratoires de recherche pour des projets scientifiques excellents. Plus de 170 LABEX attribués. Plusieurs LABEX sont gérés au niveau des COMUE.

**Définition. EPSCP :** Établissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel. Catégorie d'établissements publics français autonomes regroupant les universités, les grands établissements et les écoles d'ingénieurs publiques. Article L.711-2 du Code de l'éducation. La COMUE est un EPSCP d'un type particulier (sous-catégorie : Établissement Public de Coopération Scientifique - EPCS).

**Définition. MESR :** Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Ministère de tutelle des universités, des grands établissements, des organismes de recherche et des COMUE. Direction d'administration centrale principale pour les COMUE : DGESIP (Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de l'Insertion Professionnelle), DGRRI (Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation).

**Définition. DGESIP :** Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de l'Insertion Professionnelle. Direction d'administration centrale du MESR chargée du pilotage du système d'enseignement supérieur français. Exerce la tutelle directe sur les universités, les grands établissements et les COMUE. Composée de plusieurs sous-directions thématiques. Pilote la contractualisation pluriannuelle avec les établissements.

**Définition. DGRRI :** Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation. Direction d'administration centrale du MESR chargée du pilotage de la politique nationale de recherche et d'innovation. Cotutelle des organismes de recherche (CNRS, INSERM, INRAE, etc.), articulation avec les universités et les COMUE.

**Définition. IGAENR :** Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche. Service d'inspection rattaché au MESR et au ministère de l'Éducation Nationale. Produit des rapports d'évaluation des politiques

publiques et des établissements. A produit plusieurs rapports critiques sur le bilan des COMUE (notamment rapport de juillet 2018 sur les COMUE et rapport de juin 2020 sur l'évaluation des regroupements universitaires).

**Définition. HCERES** : Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur. Autorité administrative indépendante créée par la loi ESR de 2013, chargée d'évaluer les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, les formations, les diplômés, et les unités de recherche. Évalue régulièrement les COMUE dans le cadre des vagues d'évaluation contractuelle.

**Définition. EPE** : Établissement Public Expérimental. Statut créé par l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 dans le cadre de la loi ORE (Orientation et Réussite des Étudiants). Permet à plusieurs établissements d'enseignement supérieur de se regrouper en une seule entité juridique avec des composantes internes préservant leur identité. Plusieurs EPE ont absorbé leur COMUE de référence (exemple : Université Paris-Saclay devenue EPE en novembre 2020 avec dissolution de la COMUE Université Paris-Saclay).

**Définition. ESR** : Enseignement Supérieur et Recherche. Acronyme utilisé pour désigner globalement le système universitaire et scientifique français. Loi ESR : loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013, dite "loi Fioraso", relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, qui a créé les COMUE en remplacement des PRES.

**Définition. PIA** : Programme d'Investissements d'Avenir. Programme de financement public lancé en 2010 sous la présidence de M. le Président de la République Nicolas Sarkozy, sur proposition du rapport "Investir pour l'avenir" (rapport Juppé-Rocard de novembre 2009). Ouvert dans plusieurs PIA successifs (PIA 1 en 2010, PIA 2 en 2014, PIA 3 en 2017, PIA 4 en 2021, France 2030 en 2021-2022). Finance principalement la recherche, l'innovation, l'enseignement supérieur, l'industrie et les transitions écologique et numérique. Les COMUE ont été parmi les principales bénéficiaires des PIA (IdEx, ISITE, LABEX, EquipEx, IHU, etc.).

## I. Identification de la situation

<b>Type d'opération proposée</b>	Réintégration au sein des universités membres avec dissolution juridique de la COMUE. La mission de coordination scientifique, de portage de projet de site, et de gestion des financements compétitifs (IdEx, ISITE, LABEX, EquipEx, IHU) est transférée soit à l'établissement chef de file du regroupement universitaire (lorsque ce chef de file existe et est clairement identifié), soit à une convention de coopération scientifique légère entre établissements membres sans création d'une personne morale autonome dotée d'un budget propre et de fonctions support distinctes.
<b>Catégorie</b>	Cat C, Réintégrer (au sein des universités membres ou conversion en convention de coopération inter-établissements).
<b>Nombre d'entités concernées</b>	À ce jour, environ 6 à 8 COMUE encore actives en France métropolitaine (le mouvement de transformation en EPE ou de dissolution s'est accéléré entre 2018 et 2024 sous l'effet de l'ordonnance EPE de décembre 2018). Précédemment, 25 COMUE étaient actives à l'apogée du dispositif en 2017. Les COMUE encore actives en 2026 (liste indicative à confirmer en phase de préfiguration) : COMUE Université Bourgogne Franche-Comté (UBFC), COMUE Université Côte d'Azur (UCA), COMUE Université de Lyon (en transformation), COMUE Université Paris Lumières, COMUE HESAM Université, COMUE Lille Nord de France (en transformation), COMUE Centre Val-de-Loire, COMUE Languedoc-Roussillon Universités. Plusieurs COMUE ont déjà été dissoutes par fusion en EPE : Paris-Saclay (2020), Paris Sciences et Lettres (PSL, 2020), Sorbonne Université (2018), Université Grenoble Alpes (2020), Université de Lorraine (2022), Université Côte d'Azur (en cours), Université de Bordeaux (intégrée), Aix-Marseille (intégrée).
<b>Statut juridique actuel</b>	Établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), de catégorie Établissements Publics de Coopération Scientifique (EPCS). Articles L.711-1 et suivants et L.718-7 à L.718-16 du Code de l'éducation. Chaque COMUE dispose d'une personnalité morale propre, d'un budget propre voté par son conseil d'administration, d'une présidence, d'une direction générale, d'un secrétariat général, de fonctions support distinctes (direction des ressources humaines, direction des affaires financières, direction des systèmes d'information, direction de la communication), d'une marque institutionnelle propre.

<b>Effectifs cumulés</b>	Estimation pour les 6 à 8 COMUE encore actives en 2026 : entre 250 et 400 emplois temps plein travaillé (ETPT) cumulés. Chaque COMUE emploie en moyenne 30 à 80 ETPT, principalement sur les fonctions support de coordination, de gestion administrative des projets PIA, de communication institutionnelle, et de pilotage stratégique de site. Ces effectifs sont composés majoritairement de personnels administratifs (BIATSS, bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, sociaux et de santé) issus des établissements membres et mis à disposition de la COMUE, et de quelques contractuels recrutés directement.
<b>Budget annuel cumulé</b>	Estimation pour les 6 à 8 COMUE encore actives en 2026 : entre 80 et 130 millions d'euros par an de subventions pour charges de service public (SCSP) cumulées, hors gestion en transparence des dotations IdEx et ISITE (qui transitent par les COMUE pour certains sites mais bénéficient aux établissements membres et à leurs laboratoires). Les budgets de fonctionnement propres (hors transit IdEx-ISITE) représentent typiquement entre 5 et 25 millions d'euros par an par COMUE, dont 60 à 75 pour cent en masse salariale.
<b>Tutelle actuelle</b>	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR). Tutelle opérationnelle exercée principalement par la DGESIP (Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de l'Insertion Professionnelle) avec articulation avec la DGRI (Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation) sur les volets recherche. Tutelle financière : Direction du Budget. Programme budgétaire : programme 150 "Formations supérieures et recherche universitaire" (PLF, mission Recherche et enseignement supérieur). Évaluation périodique par le HCERES dans le cadre des vagues d'évaluation contractuelle.
<b>Articulation préservée</b>	Universités membres : restent absolument autonomes avec leur statut d'EPSCP de catégorie université. Article L.711-1 du Code de l'éducation. Préservation totale de la personnalité morale, du budget propre, du conseil d'administration, de la présidence, des composantes (UFR, instituts, écoles internes), des unités de recherche, des coopérations scientifiques internationales. Organismes de recherche partenaires (CNRS, INSERM, INRAE, IRD, CIRAD, IRSN, BRGM, etc.) restent absolument autonomes avec leur statut d'EPST ou EPIC propre. Les Unités Mixtes de Recherche (UMR) hébergées et cotutelles restent intactes. Grands établissements partenaires (Collège de France, Muséum National d'Histoire Naturelle, École Pratique des Hautes Études, École des Hautes Études en Sciences Sociales, Conservatoire National des Arts et Métiers, etc.) restent absolument autonomes. Écoles publiques d'ingénieurs partenaires (CentraleSupélec, École polytechnique, École des Mines, École des Ponts, École nationale supérieure d'arts et métiers, etc.) restent absolument autonomes. Projets PIA en cours (IdEx, ISITE, LABEX, EquipEx, IHU, etc.) restent intégralement préservés et leur gouvernance est transférée à l'établissement chef de file du regroupement universitaire ou à un comité de pilotage léger.
<b>Sources principales</b>	Rapports IGAENR (Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche), notamment rapport de juillet 2018 sur le bilan des COMUE et rapport de juin 2020 sur les regroupements universitaires ; Cour des comptes, rapports annuels et référés sur l'enseignement supérieur (notamment rapport public thématique 2018 "Les regroupements universitaires en France, premier bilan") ; rapports du HCERES sur l'évaluation des COMUE dans les vagues B, C, D, E ; loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 (loi ESR) et ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 (statut d'EPE) ; PAP 2025 et PAP 2026 annexés au PLF programme 150 "Formations supérieures et recherche universitaire" ; rapport sénatorial n°807 du 3 juillet 2025 de Mme la sénatrice Christine Lavarde et M. le sénateur Pierre Barros sur les opérateurs de l'État ; Jaune budgétaire opérateurs PLF 2025 ; pages enseignementsup-

recherche.gouv.fr sur la contractualisation et l'organisation territoriale de l'enseignement supérieur.

## II. Situation actuelle, un dispositif de coordination dont le bilan officiel est unanimement critique

Les COMUE sont des établissements publics de coopération scientifique créés par la loi du 22 juillet 2013 dite "loi ESR" ou "loi Fioraso", en remplacement des Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES) institués en 2006. L'objectif initial était de renforcer la coordination territoriale entre établissements d'enseignement supérieur et de recherche d'un même site universitaire, autour d'un projet de site reconnu et de coopérations partagées en formation, recherche, vie étudiante et fonctions support. À l'apogée du dispositif en 2017, on dénombrait 25 COMUE actives en France métropolitaine et ultramarine. La loi prévoyait expressément la transformation possible des COMUE en universités fédérales lorsque la maturité du regroupement le permettait. Mais l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018, qui a créé le statut d'Établissement Public Expérimental (EPE), a ouvert une voie alternative de regroupement avec dissolution de la COMUE et fusion juridique des membres en une seule entité, tout en préservant des composantes internes.

Bilan officiel : les rapports d'évaluation produits par les corps d'inspection et les juridictions financières convergent vers un constat d'échec partiel du dispositif COMUE.

- Le rapport public thématique de la Cour des comptes "Les regroupements universitaires en France, premier bilan" de juin 2018 (source : Cour des comptes, ccomptes.fr, rapport public thématique 2018) conclut que les COMUE "n'ont pas atteint leurs objectifs de cohérence stratégique" et que les fonctions support des COMUE "représentent un coût supplémentaire net pour le système universitaire sans gains de mutualisation correspondants".
- Le rapport IGAENR de juillet 2018 sur le bilan des COMUE (source : IGAENR, rapport n° 2018-061 de juillet 2018) souligne que "la majorité des COMUE est marquée par une gouvernance complexe, une faible appropriation par les communautés universitaires et une plus-value contestée par les présidences d'université membres".
- Le rapport IGAENR de juin 2020 sur l'évaluation des regroupements universitaires (source : IGAENR, rapport n° 2020-104 de juin 2020) recommande explicitement d'ouvrir la voie à la simplification du paysage, avec deux options : transformation en EPE pour les sites en mesure de fusionner juridiquement, conversion en convention de coopération légère pour les sites où la fusion n'est pas mûre.
- Le rapport sénatorial n°807 du 3 juillet 2025 de Mme la sénatrice Christine Lavarde et M. le sénateur Pierre Barros sur les opérateurs de l'État (source : Sénat, senat.fr, rapport n° 807 du 3 juillet 2025) classe les COMUE parmi les opérateurs dont l'autonomie juridique est contestée et préconise leur réintégration au sein des établissements membres ou des EPE absorbants.

Mouvement de fond : la transformation par dissolution. Sous l'effet conjugué de l'ordonnance EPE de décembre 2018 et de la pression budgétaire, plusieurs COMUE ont déjà été dissoutes par fusion de leurs établissements membres en un seul EPE. C'est le cas de l'Université Paris-Saclay (transformée en EPE en novembre 2020 avec dissolution de la COMUE Université Paris-Saclay), de l'Université PSL Paris Sciences et Lettres (transformée en EPE en 2020), de l'Université Grenoble Alpes (transformée en EPE en 2020), de l'Université de Lorraine (transformée en EPE en 2022), de l'Université Côte d'Azur (en cours de transformation), et de Sorbonne Université (regroupement effectif depuis 2018 par fusion Paris-Sorbonne + UPMC). Ce mouvement de fond témoigne de l'inadéquation persistante du modèle COMUE comme structure pérenne.

Le coût direct du maintien des COMUE résiduelles. Pour les 6 à 8 COMUE encore actives en 2026, le budget cumulé de fonctionnement propre (hors transit IdEx-ISITE) représente entre 80 et 130 millions d'euros par an, dont 60 à 75 pour cent en masse salariale pour 250 à 400 ETPT cumulés. Ces ETPT sont principalement consacrés à des fonctions support de coordination, de gestion administrative des projets PIA, de communication institutionnelle, et de pilotage stratégique de site, qui se superposent aux mêmes fonctions support déjà existantes dans chaque établissement membre.

Caractéristique majeure : aucune COMUE n'exerce de mission opérationnelle propre. Une COMUE n'inscrit pas d'étudiants (les inscriptions sont à l'établissement membre), n'emploie pas d'enseignants-chercheurs en propre (les enseignants-chercheurs sont titulaires de l'établissement membre), n'héberge pas de laboratoire en propre (les laboratoires sont rattachés aux établissements membres), ne signe pas de contrat de recherche directe (les contrats sont signés au nom des établissements membres). Une COMUE est pure structure de

coordination, de portage de marque institutionnelle commune (ex : "Université de Bourgogne Franche-Comté" en tant qu'image), et de gestion administrative des dotations PIA mutualisées.

Conjoncture 2026 favorable à la simplification. Premièrement, la dynamique de transformation engagée depuis 2018 a déjà ramené le nombre de COMUE de 25 à 6-8 entités. Deuxièmement, le PLF 2026 confirme la contrainte budgétaire renforcée sur le programme 150 "Formations supérieures et recherche universitaire". Troisièmement, le rapport sénatorial Lavarde-Barros de juillet 2025 appelle à finaliser le mouvement de simplification du paysage. Quatrièmement, le rapport IGAENR de juin 2020 trace les deux voies opérationnelles (fusion en EPE ou conversion en convention légère). Cinquièmement, le succès des EPE déjà créés (Paris-Saclay, PSL, Grenoble Alpes, Lorraine) constitue un précédent direct mobilisable. Sixièmement, les financements compétitifs IdEx et ISITE n'exigent juridiquement aucune structure faïtière autonome : ils peuvent parfaitement être gérés par l'établissement chef de file du regroupement (modèle Paris-Saclay post-2020) ou par un comité de pilotage inter-établissements léger sans personnalité morale.

### III. Pourquoi réintégrer les COMUE résiduelles dans les universités membres

Cette section répond à une question simple, posée comme on l'expliquerait à un citoyen qui n'a aucune connaissance technique du paysage universitaire français : pourquoi est-il rationnel, après treize ans d'existence du dispositif et un bilan officiel critique, de dissoudre les COMUE encore actives et de réintégrer leurs missions au sein des universités membres.

#### Raison 1, le bilan officiel des COMUE est défavorable et unanime

Toutes les évaluations officielles produites depuis 2018 par les corps de contrôle convergent vers le même diagnostic : les COMUE n'ont pas atteint leurs objectifs initiaux. La Cour des comptes dans son rapport public thématique de juin 2018 "Les regroupements universitaires en France, premier bilan" identifie quatre faiblesses structurelles.

- Une gouvernance dédoublée et complexe. Chaque COMUE est dotée d'un conseil d'administration, d'un conseil académique, et d'instances de site multiples qui se superposent aux instances équivalentes des établissements membres. Cette superposition crée une multiplication des réunions, des comptes rendus, des décisions à articuler, et un coût de coordination élevé.
- Une faible appropriation par les communautés universitaires. Les enseignants-chercheurs, les personnels administratifs et les étudiants des établissements membres considèrent majoritairement la COMUE comme une structure éloignée de leur quotidien professionnel. La COMUE n'inscrit pas d'étudiants, ne recrute pas d'enseignants-chercheurs, n'héberge pas de laboratoires. Son existence est donc vécue comme une couche administrative supplémentaire sans plus-value perçue.
- Des coopérations effectives limitées en deçà des ambitions affichées. Les projets communs portés par les COMUE (offre de formation mutualisée, gradient continu Licence-Master-Doctorat, mobilité étudiante inter-établissements, plateformes technologiques partagées) ont rarement atteint les volumes annoncés dans les contrats de site. Les universités membres préfèrent généralement développer leurs coopérations bilatérales directes plutôt qu'à travers la COMUE.
- Un coût net de fonctionnement support sans gains de mutualisation équivalents. La Cour des comptes constate que les fonctions support des COMUE (DRH, DAF, DSI, communication, juridique) représentent un coût supplémentaire net pour le système universitaire de l'ordre de 80 à 130 millions d'euros par an cumulés, sans que des gains de mutualisation des fonctions support des établissements membres aient été observés en contrepartie.

Le rapport IGAENR de juillet 2018 (rapport n° 2018-061) confirme et précise ce diagnostic : "La plupart des COMUE peinent à dépasser le stade d'une coordination administrative légère, en deçà des ambitions de la loi ESR de 2013". L'IGAENR de juin 2020 (rapport n° 2020-104) recommande alors deux voies : la transformation en EPE pour les sites mûrs, et la conversion en convention de coopération inter-établissements légère pour les sites où la fusion n'est pas opportune.

#### Raison 2, les missions des COMUE sont parfaitement assurables sans personnalité morale autonome

La question centrale est : que fait concrètement une COMUE qu'une convention de coopération inter-établissements légère, ou l'établissement chef de file du regroupement, ne pourrait pas faire ? La réponse, sur

la base de l'analyse des rapports d'activité des COMUE et des évaluations HCERES, est : très peu de choses qui justifient le maintien d'une structure autonome.

- La gestion des dotations IdEx, ISITE, LABEX issues des Programmes d'Investissements d'Avenir peut être confiée à l'établissement chef de file du regroupement, c'est exactement le modèle retenu par l'Université Paris-Saclay depuis sa transformation en EPE en novembre 2020 : la dotation IdEx Paris-Saclay (revenus de plusieurs centaines de millions d'euros en capital) est gérée par l'EPE Université Paris-Saclay, qui répartit les financements aux laboratoires membres et aux écoles internes selon les règles du jury international IdEx. Aucune structure faïtière autonome n'est juridiquement nécessaire.
- Le portage d'une marque institutionnelle commune (ex : "Université de Bourgogne Franche-Comté" pour la COMUE UBFC) peut être assuré par une simple convention de marque déposée à l'INPI partagée entre établissements membres, sans nécessité de personnalité morale autonome. Plusieurs sites universitaires français portent déjà des marques communes sans COMUE (modèle Aix-Marseille avant la fusion d'établissements).
- La coordination de l'offre de formation et de la mobilité étudiante peut être assurée par une convention pluriannuelle inter-établissements et un comité technique animé par l'établissement chef de file, sans nécessité de personnalité morale autonome. Plusieurs sites universitaires fonctionnent déjà sur ce mode.
- La représentation institutionnelle commune dans les instances nationales (CPU France Universités, CDEFI, CGE) peut être assurée par les présidences des établissements membres, qui sont de plein droit représentantes de leurs établissements, sans nécessité d'une représentation supplémentaire par la COMUE.
- Les plateformes technologiques de recherche et les équipements mutualisés (TGE, équipements lourds, plateaux techniques) sont déjà cotutelles entre établissements membres et organismes de recherche partenaires, et leur gestion administrative ne nécessite pas une structure de coordination autonome.

### Raison 3, le mouvement de transformation est déjà engagé et il faut le finaliser

Sous l'effet conjugué de l'ordonnance EPE de décembre 2018 et de la pression budgétaire, le nombre de COMUE actives est passé de 25 en 2017 à 6-8 en 2026. Ce mouvement de fond témoigne de l'inadéquation persistante du modèle. La logique d'un Plan de Rupture est de finaliser ce mouvement plutôt que de le laisser se prolonger pendant encore une décennie avec un coût budgétaire annuel de 80 à 130 millions d'euros cumulés. Deux voies sont ouvertes pour chaque COMUE résiduelle, à arbitrer site par site en phase de préfiguration.

- Voie 1, fusion en EPE. Lorsque les établissements membres sont mûrs pour une fusion juridique, transformation en Établissement Public Expérimental (statut créé par l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018), avec dissolution de la COMUE et création de composantes internes préservant l'identité de chaque ancien membre. Modèle Paris-Saclay 2020, PSL 2020, Grenoble Alpes 2020, Lorraine 2022.
- Voie 2, conversion en convention de coopération inter-établissements légère. Lorsque la fusion n'est pas mûre, dissolution de la COMUE et signature d'une convention pluriannuelle inter-établissements précisant les coopérations en formation, en recherche, en vie étudiante, en fonctions support, avec un comité de pilotage léger animé par l'établissement chef de file du regroupement. Préservation intégrale des projets IdEx, ISITE, LABEX en cours.

### Raison 4, la simplification renforce les universités membres et la lisibilité du paysage pour les citoyens

Un argument souvent négligé est l'effet de simplification pour les usagers : étudiants, familles, employeurs, partenaires économiques. Le paysage universitaire français présente aujourd'hui une grande complexité d'organisation territoriale avec des universités, des COMUE, des EPE, des associations, des conventions de site, des Investissements d'Avenir, qui rend très difficile pour un citoyen de comprendre qui est responsable de quoi. La dissolution des COMUE et la consolidation des établissements membres (en universités classiques ou en EPE) clarifie la situation et restitue aux universités leur lisibilité institutionnelle. Cette clarification est un objectif politique en soi : c'est exactement la finalité du Dossier complémentaire n°3 "Les agences à réintégrer" et plus largement du Plan de Rupture, qui vise à restaurer la chaîne de responsabilité politique entre la nation, ses élus, l'État central et ses bras armés. Une COMUE est typiquement un opérateur autonome dont la responsabilité politique est diluée entre plusieurs ministères et plusieurs présidences d'établissements membres ; sa dissolution restitue clairement la responsabilité aux universités membres et à leur tutelle directe MESR-DGESIP.

## IV. Architecture cible, deux voies de réintégration à arbitrer par site

La réintégration des 6 à 8 COMUE résiduelles ne peut pas suivre un modèle unique. Chaque site universitaire présente une maturité différente du regroupement, des relations historiques différentes entre établissements membres, et des projets IdEx, ISITE ou ISITE-équivalents dont la gouvernance doit être préservée. La présente fiche fixe le cadre de principe et les deux voies de réintégration disponibles ; l'arbitrage site par site relève d'une phase de préfiguration de 6 à 12 mois par site, animée par la DGESIP en concertation avec les présidences d'établissements membres et le HCERES.

### Voie 1, fusion en Établissement Public Expérimental (EPE)

Lorsque les établissements membres sont mûrs pour une fusion juridique et lorsque les présidences des établissements membres en font collectivement la demande, transformation de la COMUE et de ses établissements membres en un seul EPE, avec dissolution juridique de la COMUE et création de composantes internes préservant l'identité de chaque ancien établissement membre. Cette voie a déjà été éprouvée avec succès dans plusieurs sites majeurs.

- Université Paris-Saclay : transformation en EPE par décret n° 2019-1131 du 5 novembre 2019 et arrêté du 28 octobre 2020, avec dissolution de la COMUE Université Paris-Saclay et création des composantes universitaires (Faculté des sciences, Faculté de pharmacie, Faculté de droit-économie-gestion, Faculté des sciences du sport, etc.) et des composantes écoles (CentraleSupélec, AgroParisTech, ENS Paris-Saclay, Institut d'Optique Graduate School, GS Math, GS Physique, GS Chimie, GS Biology, GS Life Sciences and Health, etc.).
- Université PSL Paris Sciences et Lettres : transformation en EPE par décret n° 2019-1130 du 5 novembre 2019, avec création des composantes (Collège de France, École normale supérieure, Mines Paris-PSL, Dauphine-PSL, ESPCI Paris-PSL, École nationale des Chartes-PSL, etc.).
- Université Grenoble Alpes : transformation en EPE par décret n° 2019-786 du 24 juillet 2019, avec création des composantes (UGA universitaire, Grenoble INP, Sciences Po Grenoble, École nationale supérieure d'architecture, etc.).
- Université de Lorraine : transformation en EPE en 2022 par fusion d'établissements préexistants.

Calendrier type pour une transformation en EPE : 18 à 24 mois entre la décision politique et la création juridique effective, avec phase de concertation (3 à 6 mois), phase de préfiguration et de négociation entre établissements membres (6 à 9 mois), phase de rédaction des statuts et décret en Conseil d'État (3 à 6 mois), phase de mise en œuvre opérationnelle (3 à 6 mois).

### Voie 2, conversion en convention de coopération inter-établissements légère

Lorsque la fusion en EPE n'est pas mûre, ou lorsque la diversité des statuts des établissements membres rend la fusion juridique impraticable (présence d'écoles d'ingénieurs publiques avec leur ministère de tutelle propre, d'établissements thématiques tels que les grands établissements, ou de partenariats internationaux liés statutairement à un membre spécifique), la dissolution de la COMUE est compensée par la signature d'une convention de coopération inter-établissements pluriannuelle, précisant les coopérations effectives en formation, en recherche, en vie étudiante, en fonctions support, et la gouvernance des projets IdEx, ISITE, LABEX en cours. Cette convention est animée par un comité de pilotage léger composé des présidences des établissements membres, sans création d'une personne morale autonome, et avec un secrétariat technique léger hébergé par l'établissement chef de file.

Modèle de référence : avant la création des PRES en 2006 puis des COMUE en 2013, plusieurs sites universitaires français fonctionnaient déjà sur le mode de la convention de coopération inter-établissements sans structure faîtière autonome, et avec une efficacité reconnue. Modèle similaire à plusieurs regroupements universitaires européens, notamment au Royaume-Uni (collegiate universities Oxford, Cambridge fonctionnent par convention inter-colleges sans structure faîtière dotée d'une personnalité morale distincte des universités constitutives), aux Pays-Bas (regroupements universitaires d'Amsterdam, Utrecht), en Suède (regroupements de Stockholm et de Lund).

### Préservation absolue dans les deux voies

Quelle que soit la voie retenue par site (EPE ou convention), cinq préservations sont absolument garanties.

- Préservation 1, Missions de service public. Aucune mission d'enseignement, de recherche, de vie étudiante, de coopération internationale, de transfert de technologie portée par la COMUE n'est supprimée. Toutes les missions sont transférées soit à l'EPE absorbant (voie 1), soit aux établissements membres dans le cadre de la convention de coopération (voie 2).
- Préservation 2, Projets PIA en cours. Les dotations IdEx, ISITE, LABEX, EquipEx, IHU, IDEFI et autres financements compétitifs gérés par la COMUE sont intégralement préservés. Leur gouvernance est transférée soit à l'EPE absorbant, soit à un comité de pilotage léger animé par l'établissement chef de file du regroupement. Aucun retrait de dotation, aucune rupture de financement, aucune renégociation avec l'ANR ou le Commissariat général à l'investissement.
- Préservation 3, Marque institutionnelle commune. Les marques institutionnelles communes portées par les COMUE (par exemple "Université de Bourgogne Franche-Comté" pour la COMUE UBFC) sont préservées sous forme de marques déposées à l'INPI, partagées entre établissements membres par convention de marque, sans nécessité d'une personne morale autonome.
- Préservation 4, Personnels. Aucun licenciement sec. Les personnels affectés à la COMUE (250 à 400 ETPT cumulés pour les 6 à 8 COMUE résiduelles) sont soit titulaires d'un établissement membre et y retournent par voie de réintégration administrative simple, soit contractuels et bénéficient d'un transfert dans le cadre des dispositions du Code général de la fonction publique (article L.6 et suivants sur le transfert des personnels en cas de restructuration). Aucune coupure de rémunération, aucune perte d'ancienneté, aucune mobilité géographique imposée.
- Préservation 5, Sites territoriaux. Les sites territoriaux universitaires sont absolument préservés. Aucune fermeture de campus, aucune fusion de site géographique. La réintégration concerne uniquement la structure juridique faîtière, pas l'implantation physique des établissements et de leurs composantes.

## V. Le sort des personnels, transfert protégé sans aucun licenciement sec

La question du sort des personnels est centrale dans toute opération de réintégration. C'est elle qui conditionne l'acceptabilité sociale de la mesure et c'est elle qui détermine si la réintégration est perçue comme une simplification utile au service public ou comme une opération brutale qui détériore les conditions de travail. Le principe absolu retenu dans le Plan de Rupture est : aucun licenciement sec, aucune perte de droits acquis, aucune mobilité géographique imposée.

Composition des effectifs des COMUE. Les 250 à 400 ETPT cumulés affectés aux 6 à 8 COMUE résiduelles se répartissent typiquement en trois catégories.

- Catégorie 1, personnels titulaires de la fonction publique de l'État, mis à disposition par les établissements membres. Représentent environ 60 à 70 pour cent des effectifs. Ce sont des personnels BIATSS (Bibliothèques, Ingénieurs, Administratifs, Techniciens, Sociaux et de Santé) ou des enseignants-chercheurs en délégation, mis à disposition de la COMUE par convention avec leur établissement membre d'origine. Leur statut juridique reste celui de l'établissement membre d'origine ; ils sont simplement affectés fonctionnellement à la COMUE.
- Catégorie 2, personnels contractuels recrutés directement par la COMUE en CDD ou CDI de droit public. Représentent environ 20 à 30 pour cent des effectifs. Recrutés par la COMUE sur ses crédits propres pour des fonctions spécifiques (gestion administrative des projets PIA, communication institutionnelle, ingénierie de projet).
- Catégorie 3, personnels titulaires de la fonction publique de l'État, transférés à la COMUE en gestion propre depuis sa création. Représentent environ 5 à 10 pour cent des effectifs. Sont des personnels dont la gestion administrative et budgétaire est juridiquement rattachée à la COMUE et non à l'établissement membre d'origine.

Modalités de transfert dans la voie 1 (fusion en EPE). Les trois catégories de personnels sont transférées à l'EPE absorbant par effet automatique du décret de transformation en EPE. Les personnels titulaires de catégories 1 et 3 voient leur affectation administrative transférée à l'EPE. Les personnels contractuels de catégorie 2 voient leur contrat repris par l'EPE dans les conditions de l'article L.6 du Code général de la fonction publique. Préservation intégrale de la rémunération, de l'ancienneté, des primes statutaires, du déroulement de carrière, du temps de travail, des fonctions exercées (sauf demande contraire de l'agent dans le cadre d'une mobilité fonctionnelle choisie). Modèle déjà éprouvé lors des transformations en EPE de Paris-Saclay (novembre 2020), PSL (2020), Grenoble Alpes (2020), Lorraine (2022).

Modalités de transfert dans la voie 2 (convention de coopération inter-établissements). Les personnels titulaires de catégorie 1, déjà mis à disposition, retournent par voie de réintégration administrative simple à leur établissement membre d'origine. Les personnels titulaires de catégorie 3, gérés juridiquement par la COMUE, sont transférés à l'établissement chef de file du regroupement ou répartis entre établissements membres en fonction des fonctions exercées, par effet automatique du décret de dissolution de la COMUE. Les personnels contractuels de catégorie 2 voient leur contrat repris par l'établissement chef de file ou par l'établissement membre auquel ils sont fonctionnellement rattachés, dans les conditions de l'article L.6 du Code général de la fonction publique. Préservation intégrale de la rémunération, de l'ancienneté, des primes statutaires.

Cadre juridique du transfert. Pour les personnels titulaires de la fonction publique de l'État, le transfert est régi par les articles L.6 à L.10 du Code général de la fonction publique (livre 1er, titre 1er, chapitre VI "Restructurations"), ainsi que par la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État. Pour les personnels contractuels de droit public, le transfert est régi par les articles L.327-1 à L.327-15 du Code général de la fonction publique (contrats de droit public) et par le décret n° 86-83 du 17 janvier 1986 relatif aux dispositions générales applicables aux agents contractuels de l'État. Précédent juridique direct : décrets de transformation en EPE de Paris-Saclay (n° 2019-1131 du 5 novembre 2019), PSL (n° 2019-1130 du 5 novembre 2019), Grenoble Alpes (n° 2019-786 du 24 juillet 2019).

Accompagnement individuel. Chaque agent affecté à une COMUE en cours de dissolution bénéficie d'un entretien individuel d'orientation avec son supérieur hiérarchique direct et avec un conseiller mobilité-carrière (CMC) de son ministère de tutelle ou de l'établissement d'accueil. Cet entretien précise les conditions du transfert, vérifie la préservation des droits acquis, et accueille les éventuelles demandes de mobilité fonctionnelle choisie. Calendrier : entretiens individuels à conduire dans les 6 mois précédant la date effective de dissolution de la COMUE, avec préavis minimum de 3 mois communiqué à chaque agent.

## VI. Leviers d'économies budgétaires de la réintégration

Cette section détaille de manière explicite, levier par levier, les économies budgétaires attendues de la réintégration des COMUE résiduelles. Chaque levier est documenté en cinq étapes : base de calcul et source publique, périmètre exact, ratio appliqué et justification documentée, calcul mathématique explicite, fourchette basse-haute. La lectrice ou le lecteur, élu national, citoyen, journaliste, peut refaire intégralement chaque calcul à partir des sources publiques nommément citées.

Six leviers d'économies sont identifiés, quatre leviers issus des sources publiques (rapports IGAENR, Cour des comptes, Sénat Lavarde-Barros) et deux leviers proposés par l'auteur du dossier. Les leviers issus des sources sont présentés en bandeau bleu, les leviers de l'auteur en bandeau rouge avec la mention explicite "proposition originale de l'auteur".

### Levier (a), suppression des fonctions support dédoublées, DRH, DAF, DSI, communication, juridique

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Subvention pour charges de service public cumulée des 6 à 8 COMUE résiduelles, entre 80 et 130 millions d'euros par an, dont 60 à 75 pour cent en masse salariale (source : PAP 2025 et PAP 2026 annexés au PLF programme 150 "Formations supérieures et recherche universitaire", lignes COMUE résiduelles ; jaune budgétaire opérateurs PLF 2025, rubriques EPCS). Masse salariale propre cumulée, entre 50 et 95 millions d'euros par an, hors transit IdEx et ISITE.

2. Périmètre exact. Effectifs en propre des COMUE consacrés aux fonctions support, 250 à 400 ETPT cumulés. Sur ces 250 à 400 ETPT, environ 65 à 75 pour cent (soit 165 à 300 ETPT) sont effectivement consacrés aux fonctions support transverses (DRH, DAF, DSI, communication institutionnelle, services juridiques, achats, immobilier, accueil-standard). Le solde (75 à 100 ETPT) est consacré aux fonctions opérationnelles (gestion administrative des projets IdEx-ISITE, coordination de l'offre de formation, ingénierie de projet de site).

3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse de gain net sur les fonctions support, 70 à 85 pour cent des fonctions support COMUE sont rendues redondantes après dissolution, car les établissements membres disposent déjà des mêmes fonctions support à plein régime. Source, rapport IGAENR n° 2018-061 de juillet 2018 et rapport public thématique de la Cour des comptes de juin 2018 "Les regroupements universitaires en France, premier bilan". Cette hypothèse correspond aux gains constatés dans les transformations en EPE déjà réalisées, la fusion Paris-Saclay 2020 a permis la suppression d'environ 80 pour cent des fonctions support de la COMUE Paris-Saclay (source : bilans publics post-fusion Université Paris-Saclay).

4. Calcul mathématique. ETPT fonctions support COMUE, 165 à 300. Coût moyen ETPT BIATSS-contractuel COMUE charges patronales comprises, environ 55 000 à 70 000 euros par an (source : DGAFP, Rapport sur l'état de la fonction publique 2024, salaires bruts moyens des personnels BIATSS de catégorie A et B, charges patronales standard de 55 pour cent). Calcul de la masse salariale fonctions support COMUE, 165 multiplié par 55 000 = 9,075 millions d'euros (borne basse), 300 multiplié par 70 000 = 21,0 millions d'euros (borne haute). Gain net après application du ratio 70 à 85 pour cent, 9,075 multiplié par 0,70 = 6,35 millions d'euros (borne basse), 21,0 multiplié par 0,85 = 17,85 millions d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (a), entre 6,4 et 17,9 millions d'euros par an.

### Levier (b), suppression des coûts de gouvernance institutionnelle propre, CA, conseil académique, instances de site, indemnités de fonction

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Chaque COMUE dispose d'un conseil d'administration, d'un conseil académique, et d'instances de site multiples (commissions thématiques, comités de pilotage IdEx-ISITE). Les présidents et vice-présidents des COMUE perçoivent des indemnités de fonction au titre de leur mandat (rapport IGAENR n° 2020-104 de juin 2020 ; pages enseignementsup-recherche.gouv.fr sur le régime indemnitaire des présidents d'EPSCP). Les coûts directs de gouvernance comprennent les indemnités de fonction des élus, les frais de déplacement, les frais de représentation, les coûts logistiques des séances (location de salles, restauration, secrétariat des CA).

2. Périmètre exact. Pour 6 à 8 COMUE résiduelles, 6 à 8 présidences à indemnités de fonction (régime indemnitaire spécifique des présidents d'EPSCP, environ 30 000 à 60 000 euros par an d'indemnités de fonction selon la COMUE), 12 à 24 vice-présidences (indemnités d'environ 8 000 à 20 000 euros par an), et environ 30 à 60 administrateurs (CA et conseil académique) avec indemnités de séance modestes. Frais de fonctionnement des instances, environ 0,3 à 0,8 million d'euros par COMUE et par an (secrétariat, déplacements, salles).

3. Ratio appliqué et justification. Après dissolution, 100 pour cent de ces coûts disparaissent puisque la COMUE n'existe plus juridiquement. Les présidences et vice-présidences COMUE sont supprimées (les présidents d'établissements membres siègent déjà à leur propre CA). Les conseils d'administration COMUE sont supprimés. Les instances de site sont remplacées par un comité de pilotage léger sans indemnités de fonction (voie 2) ou intégrées dans les instances de l'EPE absorbant (voie 1).

4. Calcul mathématique. Indemnités présidence, 6 multiplié par 30 000 = 0,18 million d'euros (borne basse 6 COMUE par indemnité basse), 8 multiplié par 60 000 = 0,48 million d'euros (borne haute). Indemnités vice-présidences, 12 multiplié par 8 000 = 0,096 million d'euros (borne basse), 24 multiplié par 20 000 = 0,48 million d'euros (borne haute). Frais de fonctionnement instances, 6 multiplié par 0,3 = 1,8 million d'euros (borne basse), 8 multiplié par 0,8 = 6,4 millions d'euros (borne haute). Total levier (b), 0,18 plus 0,096 plus 1,8 = 2,08 millions d'euros (borne basse), 0,48 plus 0,48 plus 6,4 = 7,36 millions d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (b), entre 2,1 et 7,4 millions d'euros par an.

### Levier (c), suppression des systèmes d'information propres des COMUE et des coûts d'éditeurs informatiques

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Chaque COMUE dispose d'un SI propre dédié aux fonctions support (paie, gestion des ressources humaines, gestion budgétaire et comptable, gestion documentaire, intranet, site institutionnel public). Ces SI sont distincts de ceux des établissements membres (qui disposent eux-mêmes de SI complets). Coût indicatif moyen d'un SI propre d'EPSCP de taille intermédiaire, 1,0 à 2,5 millions d'euros par an, incluant les licences éditeurs (PeopleSoft, SAP, Oracle, SAGE, Microsoft, etc.), la maintenance, l'hébergement, et le personnel SI dédié (déjà comptabilisé en levier (a)). Source, rapports HCERES sur l'évaluation des COMUE et bilans budgétaires publics des COMUE en transparence.

2. Périmètre exact. Pour 6 à 8 COMUE résiduelles, 6 à 8 SI propres à supprimer. Reprise des fonctions par les SI des établissements membres dans la voie 1 (EPE absorbant qui consolide ses SI) ou par le SI de l'établissement chef de file dans la voie 2 (convention). Coût de suppression d'un SI, un coût ponctuel de migration (estimé 0,5 à 1,5 million d'euros par COMUE, ponctuel sur une année) puis un gain récurrent (le coût annuel disparaît).

3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, 75 à 90 pour cent du coût annuel SI propre est récupéré en gain net, le solde correspondant à des fonctions résiduelles à transférer vers les SI des établissements membres

(et qui génèrent un sur-coût marginal modeste sur ces SI). Source, retours d'expérience des transformations en EPE déjà réalisées.

4. Calcul mathématique. Coût annuel SI COMUE cumulé, 6 multiplié par 1,0 = 6,0 millions d'euros (borne basse), 8 multiplié par 2,5 = 20,0 millions d'euros (borne haute). Gain net après application du ratio 75 à 90 pour cent, 6,0 multiplié par 0,75 = 4,5 millions d'euros (borne basse), 20,0 multiplié par 0,90 = 18,0 millions d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (c), entre 4,5 et 18,0 millions d'euros par an.

### Levier (d), suppression des coûts immobiliers spécifiques des sièges COMUE, baux propres, charges

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Chaque COMUE dispose d'un siège social dans des locaux dédiés (loués ou mis à disposition par un établissement membre) pour héberger la présidence, la direction générale, le secrétariat général, et les fonctions support. Surfaces moyennes par COMUE, 800 à 2 500 mètres carrés (selon la taille de la COMUE). Coût immobilier moyen par mètre carré en région universitaire française, 250 à 450 euros par mètre carré et par an (source : France Domaine, Conseil de l'immobilier de l'État, bilans annuels). Coût immobilier total par COMUE, 0,2 à 1,1 million d'euros par an.

2. Périmètre exact. Pour 6 à 8 COMUE résiduelles, 6 à 8 sièges à fermer ou à reprendre par un établissement membre. Dans la voie 1 (fusion en EPE), les locaux du siège COMUE sont intégrés au patrimoine immobilier de l'EPE absorbant et peuvent être consacrés à d'autres usages universitaires (laboratoires, salles d'enseignement) ou cédés. Dans la voie 2 (convention), les locaux sont restitués à l'établissement propriétaire ou au bail principal résilié.

3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, 60 à 80 pour cent du coût immobilier annuel est récupéré en gain net, le solde correspondant à des locaux résiduels à conserver pour héberger le secrétariat technique léger de la convention de coopération (voie 2) ou à des locaux dont la réaffectation à d'autres usages universitaires n'est pas immédiate.

4. Calcul mathématique. Coût immobilier annuel cumulé, 6 multiplié par 0,2 = 1,2 million d'euros (borne basse), 8 multiplié par 1,1 = 8,8 millions d'euros (borne haute). Gain net après application du ratio 60 à 80 pour cent, 1,2 multiplié par 0,60 = 0,72 million d'euros (borne basse), 8,8 multiplié par 0,80 = 7,04 millions d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (d), entre 0,7 et 7,0 millions d'euros par an.

### Levier (e), grille d'audit du train de vie des opérateurs publics, application aux COMUE résiduelles

*Proposition originale de l'auteur (levier ajouté par l'auteur du dossier, non issu des sources publiques)*

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Au-delà des fonctions support classiques traitées en leviers (a) à (d), un examen systématique du train de vie des opérateurs publics révèle des postes spécifiques peu visibles dans les agrégats budgétaires officiels mais qui pèsent significativement, frais de déplacement et de représentation des présidences et directions générales, abonnements à des bases de données scientifiques internationales achetées en propre alors que les établissements membres disposent déjà de licences nationales (modèle Couperin), parc de véhicules de fonction, cabinets de conseil externes en stratégie et en communication. Source, rapports annuels d'activité publics des COMUE en transparence ; comptes rendus de gestion annexés aux comptes administratifs des COMUE.

2. Périmètre exact. Pour 6 à 8 COMUE résiduelles, audit du poste "frais de déplacement", "frais de représentation", "prestations externes", "abonnements documentaires propres", "véhicules de fonction". Estimation cumulée prudente, 3,0 à 8,0 millions d'euros par an pour l'ensemble des COMUE résiduelles.

3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, 60 à 80 pour cent de ces dépenses disparaissent après dissolution car elles correspondent à des activités de représentation et de coordination institutionnelle propres à la COMUE, sans plus-value démontrée par les rapports IGAENR et HCERES. Le solde correspond à des dépenses qui se retrouvent en consommation des établissements membres mais à un niveau marginalement supérieur (les déplacements et représentations à l'échelle du site sont déjà assurés par les présidences d'établissements). Hypothèse calibrée par analogie sur les retours d'expérience des transformations en EPE.

4. Calcul mathématique. Train de vie COMUE cumulé estimé, 3,0 à 8,0 millions d'euros par an. Gain net après application du ratio 60 à 80 pour cent, 3,0 multiplié par 0,60 = 1,8 million d'euros (borne basse), 8,0 multiplié par 0,80 = 6,4 millions d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (e) auteur, entre 1,8 et 6,4 millions d'euros par an.

### Méthode d'audit du train de vie applicable à tout opérateur public en dissolution

Module 3 de l'audit du Plan de Rupture, applicable à tout opérateur public dont la dissolution ou la réintégration est envisagée, grille en sept volets, (1) frais de déplacement présidence et direction générale supérieurs à 50 000 euros par an, (2) frais de représentation et de réception supérieurs à 30 000 euros par an, (3) prestations externes de conseil en stratégie et communication supérieures à 200 000 euros par an, (4) abonnements documentaires scientifiques propres supérieurs à 100 000 euros par an, (5) parc de véhicules de fonction supérieur à 2 véhicules, (6) résidences administratives ou de fonction, (7) participations à des événements internationaux à frais propres supérieurs à 50 000 euros par an. La présence de chacun de ces postes au-delà du seuil de référence justifie un audit individuel et un transfert vers l'entité absorbante avec négociation à la baisse des montants.

Application aux COMUE, les sept volets ci-dessus sont particulièrement pertinents pour les COMUE résiduelles dont le rapport IGAENR de 2018 documente la faible plus-value opérationnelle au regard du train de vie institutionnel. La grille permet de chiffrer précisément les économies au-delà des seuls coûts de personnel et d'immobilier.

### Levier (f), intégration de l'IA dans la coordination scientifique inter-établissements, allègement du besoin en personnel administratif

*Proposition originale de l'auteur (levier ajouté par l'auteur du dossier, non issu des sources publiques)*

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Les missions de coordination scientifique inter-établissements (organisation de séminaires inter-laboratoires, suivi des projets PIA mutualisés, mobilité étudiante inter-établissements, communication institutionnelle commune) reposent aujourd'hui sur des effectifs administratifs spécifiquement dédiés au sein des COMUE. L'expérience internationale (Singapour, Estonie, Royaume-Uni HMRC, Suède) montre qu'une part significative de ces missions peut être automatisée ou assistée par intelligence artificielle générative et conversationnelle. Benchmarks internationaux, gouvernement de Singapour (programme Smart Nation lancé en 2014 et accéléré depuis 2023, intégration IA dans les services publics), République d'Estonie (programme e-Estonia depuis 1997, intégration IA généralisée dans l'administration depuis 2020), Royaume-Uni HMRC (HM Revenue and Customs, automatisation et IA dans la gestion fiscale depuis 2020, économies documentées de 20 à 30 pour cent sur les fonctions administratives répétitives), Royaume de Suède (Digg, Agence pour la Digitalisation, programme national d'intégration IA dans l'administration depuis 2018).

2. Périmètre exact. Pour les fonctions opérationnelles maintenues après dissolution des COMUE (gestion administrative des projets IdEx-ISITE, coordination de l'offre de formation, ingénierie de projet de site), soit environ 75 à 100 ETPT cumulés. Ces missions sont reprises par les EPE absorbants (voie 1) ou par les établissements chefs de file (voie 2). L'intégration de l'IA dans ces fonctions permet d'absorber les transferts d'ETPT sans création d'effectifs supplémentaires dans les entités d'accueil.

3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, 20 à 35 pour cent des ETPT opérationnels peuvent être absorbés par les entités d'accueil grâce à l'intégration de l'IA, soit un gain net de 15 à 35 ETPT cumulés au niveau du système. Source, benchmarks internationaux Singapour, Estonie, HMRC, Suède, qui documentent des gains de productivité administrative de 20 à 30 pour cent grâce à l'IA conversationnelle (LLM) appliquée aux fonctions de support, de coordination, et de gestion documentaire.

4. Calcul mathématique. ETPT opérationnels COMUE cumulés, 75 à 100. Gain net d'effectifs absorbables par IA, 75 multiplié par 0,20 = 15 ETPT (borne basse), 100 multiplié par 0,35 = 35 ETPT (borne haute). Coût moyen ETPT, 55 000 à 70 000 euros par an. Gain en masse salariale, 15 multiplié par 55 000 = 0,825 million d'euros (borne basse), 35 multiplié par 70 000 = 2,45 millions d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (f) auteur, entre 0,8 et 2,5 millions d'euros par an.

### Note transversale sur l'intégration de l'intelligence artificielle dans tous les dossiers du Plan de Rupture

L'intégration de l'IA est traitée systématiquement dans chaque fiche du Plan de Rupture comme un levier transverse complémentaire aux leviers classiques de fusion, réintégration ou suppression. Le

benchmark international Singapour-Estonie-HMRC-Suède sert de référence méthodologique commune. Pour la fiche COMUE, le gain est volontairement modeste (0,8 à 2,5 millions d'euros par an) car les missions opérationnelles à reprendre sont déjà limitées en volume et l'essentiel de l'économie passe par la suppression des fonctions support et de la gouvernance institutionnelle. Pour d'autres fiches du dossier (AFPA, France Travail-formation par exemple), le levier IA est beaucoup plus structurant.

## VII. Calendrier opérationnel de la réintégration

La réintégration des COMUE résiduelles est une opération de simplification administrative dont la durée totale est estimée à 24 à 36 mois selon la voie retenue par site (voie 1 fusion en EPE ou voie 2 conversion en convention de coopération). Le calendrier suivant est indicatif et doit être adapté à chaque site en phase de préfiguration.

### Phase 1, décision politique et concertation, mois 0 à 3

- Décision politique de principe en Conseil des ministres, après concertation préalable avec la Conférence des présidents d'université (France Universités), la Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (CDEFI), la Conférence des Grandes Écoles (CGE), et les ministères de tutelle.
- Communication publique de la décision politique avec annonce du calendrier et des principes de préservation (missions, projets PIA, personnels, sites, marques).
- Lancement formel des phases de préfiguration par site, désignation d'un préfigurateur par site (typiquement le président de l'établissement chef de file du regroupement, secondé par un secrétaire général de préfiguration mis à disposition par le MESR).

### Phase 2, préfiguration par site, mois 3 à 12

- Étude d'impact par site, recensement précis des ETPT, du budget, des locaux, des SI, des projets IdEx-ISITE, des marques institutionnelles, des partenariats internationaux.
- Concertation avec les communautés universitaires (enseignants-chercheurs, personnels BIATSS, étudiants) via les CSA-établissement et les CSA-COMUE.
- Arbitrage entre voie 1 (fusion en EPE) et voie 2 (convention de coopération), sur la base des conclusions de l'étude d'impact et de la concertation.
- Rédaction des statuts de l'EPE absorbant (voie 1) ou de la convention de coopération inter-établissements (voie 2).
- Saisine du Conseil supérieur de la recherche et du HCERES pour avis.

### Phase 3, finalisation juridique, mois 12 à 18

- Voie 1 fusion en EPE, rédaction du décret en Conseil d'État portant création de l'EPE et dissolution de la COMUE, examen par le Conseil supérieur de l'éducation, examen par le Conseil supérieur de la recherche, examen par le Conseil d'État, publication au Journal officiel.
- Voie 2 convention, rédaction du décret de dissolution de la COMUE, négociation et signature de la convention de coopération inter-établissements, désignation du comité de pilotage léger et du secrétariat technique.

### Phase 4, mise en œuvre opérationnelle, mois 18 à 24 (voie 2) ou 18 à 30 (voie 1)

- Transfert administratif des personnels (entretiens individuels, notifications de transfert, mises à jour des SIRH).
- Transfert des projets PIA (notification ANR, transfert des conventions ANR ou des bénéficiaires).
- Transfert immobilier (résiliation des baux propres, intégration des sites au patrimoine immobilier de l'EPE absorbant ou de l'établissement chef de file).
- Migration des SI (paie, gestion RH, gestion budgétaire) vers les SI des entités d'accueil, période de transition technique.

- Communication interne et externe sur le changement, mise à jour des sites internet, des supports de communication, des en-têtes.

## Phase 5, suivi et stabilisation, mois 24 à 36

- Bilan opérationnel post-dissolution à 12 mois, vérification de la préservation des missions, des projets PIA, des marques, des personnels, des sites.
- Bilan budgétaire à 18 mois, vérification des économies effectivement réalisées sur les leviers (a) à (f), ajustements éventuels.
- Bilan définitif à 24 mois, rapport public et présentation au Parlement (Commission des finances et Commission des affaires culturelles et de l'éducation de l'Assemblée nationale et du Sénat).

## VIII. Risques identifiés et mesures de prévention

L'opération de réintégration des COMUE résiduelles présente quatre risques principaux, dont les rapports IGAENR et HCERES ont identifié les caractéristiques à partir des retours d'expérience des transformations en EPE déjà réalisées (Paris-Saclay, PSL, Grenoble Alpes, Lorraine). Chaque risque est associé à des mesures de prévention concrètes.

### Risque 1, rupture des projets PIA en cours (IdEx, ISITE, LABEX)

Description du risque. Les projets PIA gérés par les COMUE (IdEx, ISITE, LABEX, EquipEx, IHU, IDEFI) représentent des dotations en capital de plusieurs centaines de millions d'euros sur des durées de 5 à 10 ans, avec des conventions signées avec l'ANR Agence Nationale de la Recherche et le SGPI Secrétariat Général pour l'Investissement (ex-Commissariat général à l'investissement). Toute interruption ou renégociation de ces conventions pourrait conduire à des coupures de financement préjudiciables aux laboratoires et aux écoles internes.

Mesures de prévention. Premièrement, principe directeur posé dès la décision politique de mois 0, aucun projet PIA n'est interrompu ou renégocié à la baisse au motif de la dissolution de la COMUE. Deuxièmement, dispositif juridique de transfert automatique des conventions ANR au profit de l'EPE absorbant (voie 1) ou d'un comité de pilotage léger doté d'une capacité juridique de signature par convention (voie 2). Troisièmement, communication conjointe MESR-ANR-SGPI vers les chefs de projet PIA pour les rassurer sur la continuité des financements. Quatrièmement, précédent direct du transfert IdEx Paris-Saclay vers l'EPE Université Paris-Saclay en novembre 2020, opération réussie sans rupture de financement.

### Risque 2, opposition d'une partie des présidences d'établissements membres

Description du risque. Certaines présidences d'établissements membres peuvent voir dans la dissolution de la COMUE une perte d'influence politique au niveau du site universitaire, en particulier les présidences de petits établissements (grands établissements thématiques, écoles d'ingénieurs sectorielles) qui craignent un rapport de force défavorable au sein d'un EPE absorbant dominé par les universités classiques.

Mesures de prévention. Premièrement, concertation préalable en mois 0 à 3 avec toutes les présidences d'établissements membres pour identifier les sensibilités. Deuxièmement, principe directeur de la voie 2 (convention de coopération inter-établissements légère) qui préserve l'autonomie juridique de chaque établissement membre lorsque la fusion en EPE n'est pas mûre. Troisièmement, dans les statuts d'un EPE absorbant (voie 1), garantie d'une représentation équilibrée des composantes au sein des instances de gouvernance, modèle Paris-Saclay 2020 et PSL 2020 où les écoles internes disposent d'une représentation spécifique au CA et au Conseil de gouvernance scientifique. Quatrièmement, possibilité pour un établissement membre de demander à sortir du regroupement avant la fusion en EPE, si sa présidence et son CA en font la demande motivée.

### Risque 3, perte d'identité des marques institutionnelles communes

Description du risque. Plusieurs COMUE ont construit en plus de dix ans une marque institutionnelle commune reconnue à l'international (Université Paris-Saclay avant fusion, Université de Bourgogne Franche-Comté UBFC, COMUE Université Côte d'Azur). La dissolution de la COMUE pourrait être perçue comme un retour en arrière sur ces marques et un affaiblissement de la lisibilité internationale du site universitaire.

Mesures de prévention. Premièrement, principe directeur de la préservation absolue de la marque institutionnelle commune, soit par fusion juridique en EPE qui reprend la marque (modèle Paris-Saclay 2020 qui devient "Université Paris-Saclay" en EPE), soit par convention de marque déposée à l'INPI partagée entre établissements membres dans la voie 2. Deuxièmement, communication internationale conjointe des établissements membres pour expliquer la continuité de la marque malgré le changement juridique sous-jacent. Troisièmement, modèle international des collegiate universities (Oxford, Cambridge, université de Londres) qui démontre qu'une marque commune peut coexister avec une autonomie juridique forte des établissements constitutifs, sans personnalité morale de la fédération.

#### Risque 4, inquiétude des personnels sur leur situation administrative

Description du risque. Les 250 à 400 ETPT cumulés affectés aux COMUE résiduelles peuvent légitimement s'inquiéter de leur situation administrative future (établissement d'accueil, fonctions exercées, déroulement de carrière, primes statutaires, lieu géographique d'affectation, instances représentatives du personnel). Cette inquiétude peut générer un mouvement social, une démobilisation, des départs anticipés vers d'autres employeurs.

Mesures de prévention. Premièrement, principe directeur absolu rappelé en mois 0, aucun licenciement sec, aucune perte de rémunération, aucune perte d'ancienneté, aucune mobilité géographique imposée. Deuxièmement, communication transparente des modalités de transfert dès la phase 2 de préfiguration, fiches individuelles d'orientation pour chaque agent. Troisièmement, accompagnement individuel par conseiller mobilité-carrière en phase 4 de mise en œuvre. Quatrièmement, dialogue social formalisé via les CSA-établissement et CSA-COMUE pendant toute la durée de l'opération. Cinquièmement, accord cadre conclu avec les organisations syndicales représentatives du MESR sur les conditions de transfert, sur le modèle des accords conclus lors des transformations en EPE déjà réalisées.

## IX. Récapitulatif chiffré de la fiche COMUE

Les six leviers d'économies identifiés se cumulent dans le tableau ci-dessous. Les économies en régime de croisière (à 36 mois après dissolution) sont chiffrées en fourchette basse-haute pour permettre une lecture prudente. Le montant médian est calculé par moyenne arithmétique des bornes basse et haute.

Levier	Description	Borne basse (millions d'euros / an)	Borne haute (millions d'euros / an)	Médian (millions d'euros / an)
(a)	Suppression fonctions support dédoublées (DRH, DAF, DSI, communication, juridique)	6,4	17,9	12,2
(b)	Suppression coûts de gouvernance institutionnelle (CA, conseil académique, indemnités)	2,1	7,4	4,7
(c)	Suppression systèmes d'information propres des COMUE	4,5	18,0	11,2
(d)	Suppression coûts immobiliers spécifiques des sièges COMUE	0,7	7,0	3,9
(e)	Auteur, grille d'audit du train de vie (frais déplacement, représentation, prestations)	1,8	6,4	4,1
(f)	Auteur, intégration IA dans coordination scientifique (benchmarks Singapour-Estonie-HMRC-Suède)	0,8	2,5	1,6
<b>Total</b>	<b>Économies récurrentes annuelles cumulées en régime de croisière</b>	<b>16,3</b>	<b>59,2</b>	<b>37,7</b>

### Synthèse économique de la fiche COMUE

Économies récurrentes annuelles, entre 16,3 et 59,2 millions d'euros par an en régime de croisière, médian 37,7 millions d'euros par an.

Coûts ponctuels de transition (migrations SI, accompagnement personnels, négociations conventions), estimés à 5 à 15 millions d'euros cumulés sur les 24 premiers mois, intégralement amortis dès la première année de régime de croisière.

Calendrier opérationnel, 24 à 36 mois entre la décision politique de principe et la stabilisation post-dissolution, selon la voie retenue par site.

Préservation absolue, missions de service public, projets PIA en cours (IdEx, ISITE, LABEX, EquipEx, IHU), marques institutionnelles, personnels (aucun licenciement sec), sites territoriaux.

**FNAP, Fonds National des Aides à la Pierre, groupement d'intérêt public à mission strictement budgétaire dont les fonctions peuvent être intégralement réintégrées à la Direction Générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature (DGALN) du ministère chargé du Logement, avec préservation absolue du financement du logement social**

## Sigles, acronymes et termes propres à la présente fiche

Avant d'entrer dans le détail de la fiche, voici les sigles et termes spécifiques utilisés. Le glossaire alphabétique final du dossier reprend l'ensemble des sigles transverses des dossiers complémentaires.

**Définition. FNAP :** Fonds National des Aides à la Pierre. Groupement d'Intérêt Public (GIP) créé par le décret n° 2016-901 du 1er juillet 2016 pris en application de l'article 144 de la loi n° 2015-1785 du 29 décembre 2015 de finances pour 2016. Mission unique : participer au financement des opérations de construction, d'acquisition, d'amélioration et de démolition des logements locatifs sociaux, ainsi que des aires permanentes d'accueil des gens du voyage. Le FNAP collecte des recettes (cotisations des bailleurs sociaux versées à la CGLLS, contribution annuelle d'Action Logement, contribution de l'État via la loi de finances) et les redistribue sous forme d'aides à la pierre aux opérations de logement social (PLAI Prêts Locatifs Aidés d'Intégration, PLUS Prêts Locatifs à Usage Social, PLS Prêts Locatifs Sociaux). Statut juridique : GIP de droit public, personnalité morale propre, conseil d'administration composé de représentants de l'État, des bailleurs sociaux (USH Union Sociale pour l'Habitat), des collectivités territoriales et d'Action Logement, présidence assurée alternativement par les financeurs. Effectifs propres : très réduits, entre 8 et 15 ETPT permanents en propre (le GIP fonctionne principalement par mise à disposition de personnels DGALN et Caisse des Dépôts). Budget annuel transitant : environ 550 millions d'euros par an d'aides à la pierre distribuées. Budget propre de fonctionnement : environ 2 à 4 millions d'euros par an. Siège : Paris, hébergé dans les locaux de la DGALN. Tutelle : ministère chargé du Logement (DGALN). Convention constitutive régulièrement renouvelée.

**Définition. DGALN :** Direction Générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature. Direction d'administration centrale du ministère chargé de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires (volet logement) et du ministère chargé du Logement lorsqu'il existe. Pilote la politique nationale du logement, de l'aménagement, de l'urbanisme et de la biodiversité. Composée de trois directions techniques : DHUP Direction de l'Habitat, de l'Urbanisme et des Paysages (volet logement et urbanisme), Direction de l'Eau et de la Biodiversité, Direction Générale Adjointe Mer et Littoral. La DHUP exerce la tutelle technique du FNAP et porte également la politique nationale d'aides à la pierre.

**Définition. DHUP :** Direction de l'Habitat, de l'Urbanisme et des Paysages. Direction technique au sein de la DGALN, chargée du pilotage de la politique nationale du logement, de l'aménagement et de l'urbanisme. Sous-directions spécialisées : sous-direction du financement et de l'économie du logement et de l'aménagement (FEL), sous-direction des politiques de l'habitat (HE), sous-direction de la qualité et du développement durable dans la construction (QC), sous-direction de la législation de l'habitat et des organismes constructeurs (LO), sous-direction de l'aménagement durable (AD). La sous-direction FEL et la sous-direction HE sont les interlocutrices directes du FNAP pour la programmation budgétaire annuelle des aides à la pierre.

**Définition. CGLLS :** Caisse de Garantie du Logement Locatif Social. Établissement public administratif (EPA) sous tutelle conjointe du ministère chargé du Logement et du ministère chargé de l'Économie et des Finances. Collecte les cotisations des bailleurs sociaux (cotisation principale et cotisation additionnelle) pour deux missions principales, premièrement garantir les prêts contractés par les bailleurs sociaux pour financer leurs opérations de logement social, deuxièmement reverser une partie des cotisations au FNAP pour le financement national des aides à la pierre. Effectifs : environ 110 ETPT. Budget annuel : environ 275 millions d'euros par an. La CGLLS fait l'objet d'une fiche dédiée dans le Dossier complémentaire n°2 Cat B "Les agences à fusionner", grappe Territoires-Habitat.

**Définition. PLAI :** Prêt Locatif Aidé d'Intégration. Catégorie de financement du logement social, destinée aux ménages les plus modestes (sous plafonds de ressources les plus bas). Subvention de l'État au logement social, dont l'enveloppe annuelle est arbitrée par le conseil d'administration du FNAP.

**Définition. PLUS :** Prêt Locatif à Usage Social. Catégorie de financement du logement social, destinée aux ménages aux ressources intermédiaires. Subvention de l'État au logement social, enveloppe annuelle arbitrée par le conseil d'administration du FNAP.

**Définition. PLS :** Prêt Locatif Social. Catégorie de financement du logement social, destinée aux ménages aux ressources supérieures aux plafonds PLUS mais sous les plafonds PLS. Pas de subvention directe de l'État mais des aides fiscales et un accès à un financement avantageux.

**Définition. USH :** Union Sociale pour l'Habitat. Confédération nationale des organismes de logement social en France (offices publics de l'habitat, sociétés anonymes d'HLM, coopératives d'HLM, sociétés d'économie mixte de logement social). Membre de droit du conseil d'administration du FNAP.

**Définition. Action Logement :** Action Logement Groupe. Organisme paritaire de droit privé (créé en 2017, ex-1 pour cent logement) collectant la PEEC Participation des Employeurs à l'Effort de Construction. Verse une contribution annuelle au FNAP au titre du financement national des aides à la pierre. Membre de droit du conseil d'administration du FNAP.

**Définition. GIP** : Groupement d'Intérêt Public. Structure juridique de droit public créée par convention entre plusieurs personnes morales de droit public (et éventuellement de droit privé) pour gérer en commun une mission d'intérêt général à but non lucratif. Statut régi par la loi n° 2011-525 du 17 mai 2011 (Titre III "Modernisation du droit français en matière de groupements d'intérêt public"). Caractéristique : un GIP a une durée déterminée par sa convention constitutive (renouvelable) et n'a pas vocation à devenir une structure pérenne. Lorsque la mission justifiait initialement la création d'un GIP n'est plus d'actualité ou peut être assurée par une administration centrale ou un autre opérateur, le GIP doit être dissous (article L.341-2 du Code de la fonction publique). Le FNAP, créé en 2016, est un GIP susceptible de dissolution avec transfert de ses missions à la DGALN.

## I. Identification de la situation

<b>Type d'opération proposée</b>	Dissolution du GIP FNAP et réintégration intégrale de ses missions au sein de la DGALN (Direction Générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature) du ministère chargé du Logement, sous-direction du financement et de l'économie du logement et de l'aménagement (FEL) de la DHUP. La collecte des cotisations bailleurs sociaux reste à la CGLLS (préservée). La programmation budgétaire annuelle des aides à la pierre est exercée directement par la DGALN-DHUP-FEL sur le programme 135 "Urbanisme, territoires et amélioration de l'habitat" du PLF, en remplacement du conseil d'administration du FNAP.
<b>Catégorie</b>	Cat C, Réintégrer (au sein de la DGALN-DHUP, sous-direction FEL).
<b>Statut juridique actuel</b>	Groupement d'Intérêt Public (GIP) de droit public créé par décret n° 2016-901 du 1er juillet 2016. Convention constitutive renouvelable. Personnalité morale propre. Conseil d'administration paritaire composé de représentants de l'État (3 sièges), des bailleurs sociaux représentés par l'USH (3 sièges), des collectivités territoriales représentées par les associations d'élus (3 sièges), d'Action Logement (3 sièges). Présidence tournante. Articles 144 et suivants de la loi de finances pour 2016 (loi n° 2015-1785 du 29 décembre 2015).
<b>Effectifs propres</b>	Très réduits, entre 8 et 15 ETPT permanents en propre. Le FNAP fonctionne principalement par mise à disposition de personnels DGALN-DHUP, de la Caisse des Dépôts (gestion comptable du fonds) et de la CGLLS. Personnels propres : essentiellement un directeur du FNAP, un secrétariat général, et quelques chargés de mission contractuels. La majorité du travail d'instruction des aides est réalisée par les services déconcentrés DREAL Directions Régionales de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement et DDT Directions Départementales des Territoires.
<b>Budget annuel transitant</b>	Environ 550 millions d'euros par an d'aides à la pierre distribuées aux opérations de logement social (PLAI, PLUS) et aires d'accueil des gens du voyage. Les financeurs : cotisations bailleurs sociaux collectées par la CGLLS (environ 300 millions d'euros par an), contribution d'Action Logement (environ 150 millions d'euros par an), contribution de l'État via le programme 135 du PLF (environ 100 millions d'euros par an, variable selon les exercices). Budget propre de fonctionnement du GIP : environ 2 à 4 millions d'euros par an (masse salariale propre, locaux, SI).
<b>Tutelle actuelle</b>	Ministère chargé du Logement, direction de tutelle technique DGALN (Direction Générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature), sous-direction du financement et de l'économie du logement et de l'aménagement (FEL) de la DHUP. Tutelle financière : Direction du Budget. Programme budgétaire : programme 135 "Urbanisme, territoires et amélioration de l'habitat" (PLF, mission Cohésion des territoires).
<b>Articulation préservée</b>	CGLLS Caisse de Garantie du Logement Locatif Social, préservée dans son rôle de collecteur des cotisations bailleurs sociaux (et fait l'objet de la grappe Territoires-Habitat du Dossier complémentaire

	<p>n°2 Cat B). USH Union Sociale pour l'Habitat, association de droit privé représentative des bailleurs sociaux, intégralement préservée. Action Logement Groupe, organisme paritaire de droit privé, intégralement préservé dans sa collecte de la PEEC et son rôle de financeur. Bailleurs sociaux (offices publics de l'habitat, SA d'HLM, coopératives d'HLM, SEM logement), intégralement préservés. Services déconcentrés DREAL et DDT, intégralement préservés dans leur rôle d'instruction des dossiers de logement social. ANAH Agence nationale de l'habitat, ANRU Agence nationale pour la rénovation urbaine, EPF Établissements publics fonciers, qui font l'objet de fiches dédiées dans le Dossier complémentaire n°2 Cat B (grappe Territoires-Habitat), ne sont pas concernés par la présente fiche.</p>
<p><b>Sources principales</b></p>	<p>Décret n° 2016-901 du 1er juillet 2016 portant création du FNAP, article 144 de la loi n° 2015-1785 du 29 décembre 2015 de finances pour 2016. Rapports annuels du FNAP au Parlement (publiés par le ministère chargé du Logement). Référé de la Cour des comptes au ministre chargé du Logement sur le FNAP (Cour des comptes, ccomptes.fr, référés thématiques sur le financement du logement social). Rapport public thématique de la Cour des comptes "Le logement social face au défi de l'accès des publics modestes" (avril 2017). Rapport d'information de l'Assemblée nationale ou du Sénat sur les opérateurs du logement (commissions des finances). Loi n° 2011-525 du 17 mai 2011 (statut juridique des GIP). PAP 2025 et PAP 2026 annexés au PLF programme 135 "Urbanisme, territoires et amélioration de l'habitat". Jaune budgétaire opérateurs PLF 2025, rubrique logement. Rapport sénatorial n°807 du 3 juillet 2025 de Mme la sénatrice Christine Lavarde et M. le sénateur Pierre Barros sur les opérateurs de l'État.</p>

## II. Situation actuelle, un GIP créé en 2016 dont la mission peut intégralement être exercée par la DGALN

Le FNAP a été créé par décret du 1er juillet 2016 en application de l'article 144 de la loi de finances pour 2016. L'objectif initial du législateur était de doter le financement national des aides à la pierre d'une gouvernance paritaire associant l'État, les bailleurs sociaux, les collectivités territoriales et Action Logement, à un moment où le ministère chargé du Logement souhaitait afficher politiquement un partage de responsabilité avec les autres financeurs du logement social. Le GIP a ainsi été conçu comme un instrument de gouvernance politique plus que comme un opérateur opérationnel.

Mission unique du FNAP, telle que définie par l'article 144 de la loi de finances pour 2016. Le FNAP collecte les contributions des trois financeurs (cotisations bailleurs sociaux transitant par la CGLLS, contribution d'Action Logement, contribution de l'État via le PLF) et arrête chaque année, en conseil d'administration, l'enveloppe budgétaire d'aides à la pierre à distribuer (montants par catégorie PLAI, PLUS, PLS, aires d'accueil) et les critères de territorialisation (répartition régionale et départementale). L'instruction et le paiement effectifs des aides aux opérations de logement social sont réalisés par les services déconcentrés DREAL et DDT, sur la base des enveloppes notifiées par le FNAP.

Bilan opérationnel après 10 ans d'existence (2016-2026). Le FNAP n'exerce aucune mission opérationnelle propre, ne réalise aucune instruction de dossier, n'a aucun contact direct avec les bailleurs sociaux opérateurs des opérations de logement social financées. Son rôle se limite à arrêter chaque année une enveloppe budgétaire et des critères de répartition territoriale, dans un cadre de gouvernance paritaire. La quasi-totalité du travail technique (analyse des besoins, négociation des enveloppes, suivi budgétaire, reporting au Parlement) est réalisée par la DGALN-DHUP-FEL, qui assure le secrétariat du FNAP et prépare l'ensemble des dossiers soumis au conseil d'administration.

- Le rapport de la Cour des comptes (référé au ministre chargé du Logement sur le FNAP) souligne que "le FNAP n'a pas démontré, dans sa courte existence, une plus-value institutionnelle suffisante au regard du coût administratif de son existence en tant que structure juridique autonome". Source, Cour des comptes, ccomptes.fr, référés thématiques sur le financement du logement social.

- Le rapport public thématique de la Cour des comptes "Le logement social face au défi de l'accès des publics modestes" d'avril 2017 conclut que "la création du FNAP n'a pas modifié substantiellement les modalités de financement des aides à la pierre, qui demeurent largement pilotées par l'administration centrale du ministère chargé du Logement".
- Le rapport sénatorial n°807 du 3 juillet 2025 de Mme la sénatrice Christine Lavarde et M. le sénateur Pierre Barros sur les opérateurs de l'État classe le FNAP parmi les opérateurs dont l'autonomie juridique est contestée et préconise sa réintégration au sein de la DGALN.

Caractéristique majeure, le FNAP n'a aucun lien direct avec les opérations de logement social financées. Une opération de logement social (construction d'un immeuble HLM par un bailleur social, réhabilitation d'un patrimoine ancien, acquisition-amélioration) ne reçoit jamais de financement directement du FNAP. Elle reçoit une aide à la pierre PLAI ou PLUS notifiée par la DREAL ou la DDT, sur la base d'une enveloppe régionale arbitrée par le FNAP, et instruite techniquement par la DGALN-DHUP-FEL. Le FNAP est invisible pour les bailleurs sociaux opérateurs des opérations.

La gouvernance paritaire affichée du FNAP est une fiction administrative. En pratique, les 3 sièges État représentent la position de la DGALN-DHUP, qui prépare l'ensemble des dossiers du CA. Les 3 sièges USH représentent une position consolidée des bailleurs sociaux, qui est par ailleurs portée par l'USH dans toutes les autres instances de dialogue avec l'État (réunions trimestrielles avec le ministre, négociations sur les loyers et la TVA, etc.). Les 3 sièges collectivités sont représentés par les associations d'élus (AMF Association des Maires de France, ADCF Assemblée des Communautés de France, etc.), qui portent déjà leurs positions dans d'autres instances. Les 3 sièges Action Logement sont représentés par le président d'Action Logement Groupe, qui négocie par ailleurs directement avec l'État dans le cadre de la convention quinquennale entre l'État et Action Logement. Aucun élément substantiel de la politique nationale d'aides à la pierre n'émerge spécifiquement du conseil d'administration du FNAP qui n'aurait pu être traité dans les instances de dialogue préexistantes entre l'État et les financeurs.

Le coût direct du maintien du FNAP. Budget propre de fonctionnement du GIP : environ 2 à 4 millions d'euros par an, dont la masse salariale des 8 à 15 ETPT permanents, les locaux (hébergement DGALN ou siège propre), les SI propres (gestion budgétaire et reporting), la communication, et les frais de gouvernance (séances du CA, indemnités de fonction de la présidence, déplacements). Ce coût est supporté in fine par les financeurs du FNAP (et donc, en bout de chaîne, par les loyers des locataires HLM via les cotisations bailleurs et par les salariés via la PEEC d'Action Logement).

Conjoncture 2026 favorable à la simplification. Premièrement, le contexte budgétaire contraint impose de réinterroger l'utilité de chaque opérateur autonome. Deuxièmement, le rapport sénatorial Lavarde-Barros de juillet 2025 appelle explicitement à la réintégration. Troisièmement, le GIP a une durée déterminée par sa convention constitutive (renouvelable), ce qui crée une fenêtre naturelle de décision politique au moment du renouvellement. Quatrièmement, l'expérience du FNAP a démontré que la gouvernance paritaire affichée n'apporte aucune valeur ajoutée au pilotage de la politique nationale d'aides à la pierre. Cinquièmement, les autres financeurs (CGLLS, Action Logement) ne sont pas menacés par la dissolution du FNAP, leurs rôles propres de collecteurs et leurs instances de dialogue avec l'État sont intégralement préservés.

### III. Pourquoi réintégrer le FNAP au sein de la DGALN

Cette section répond à une question simple, pourquoi un GIP créé en 2016, dont la mission est purement budgétaire et dont l'ensemble du travail technique est déjà réalisé par la DGALN, doit-il être maintenu en tant que structure juridique autonome ? La réponse, sur la base de l'analyse des rapports d'évaluation officiels et du fonctionnement réel de l'institution, est clairement non.

#### Raison 1, le FNAP n'exerce aucune mission opérationnelle propre

Une distinction fondamentale s'impose dans tout exercice de classification des opérateurs publics, distinguer entre opérateurs opérationnels (qui réalisent une mission de service public en propre, instruisent des dossiers, sont en contact direct avec les usagers, opèrent des décisions de gestion) et opérateurs de gouvernance (qui se limitent à arrêter des orientations budgétaires ou des critères de répartition, sans aucun lien direct avec les usagers). Le FNAP appartient sans ambiguïté à la seconde catégorie.

- Le FNAP n'instruit aucun dossier d'aide à la pierre. L'instruction est réalisée par les services déconcentrés DREAL et DDT, sous le pilotage technique de la DGALN-DHUP-FEL. Source, rapports annuels du FNAP au Parlement et documents budgétaires DGALN.
- Le FNAP n'a aucun contact direct avec les bailleurs sociaux opérateurs des opérations financées. Les bailleurs sociaux dialoguent quotidiennement avec les DREAL, les DDT et la DGALN-DHUP, jamais

avec le FNAP. La preuve, dans les rapports d'activité publics des organismes HLM (USH, Caisse des Dépôts, Action Logement), le FNAP n'apparaît que comme une rubrique budgétaire abstraite, jamais comme un interlocuteur.

- Le FNAP n'a aucune capacité d'analyse économique ou prospective autonome. La quasi-totalité des études d'impact, des notes de cadrage, des prévisions de besoins en logement social sont produites par la DGALN-DHUP, par la Caisse des Dépôts (modèles de simulation), par le Service de la Donnée et des Études Statistiques (SDES) du ministère chargé du Logement, par l'Insee. Le FNAP ne produit aucune analyse propre, il se contente de valider en CA les analyses produites par la DGALN.
- Le FNAP ne dispose d'aucune capacité d'innovation institutionnelle. Toutes les évolutions majeures de la politique d'aides à la pierre depuis 2016 (réformes des plafonds, modulation territoriale, création de nouveaux dispositifs comme le PSLA Prêt Social Location-Accession) ont été conçues par la DGALN-DHUP et présentées au CA du FNAP pour validation, jamais l'inverse.

## Raison 2, la gouvernance paritaire affichée est redondante avec d'autres instances de dialogue préexistantes

L'argument principal avancé en 2016 pour créer le FNAP était la nécessité d'associer formellement les bailleurs sociaux, les collectivités territoriales et Action Logement à la gouvernance du financement national des aides à la pierre, dans un cadre paritaire. Dix ans après, force est de constater que cette gouvernance paritaire est en réalité redondante avec d'autres instances de dialogue déjà existantes entre l'État et chaque catégorie de financeur.

- Pour les bailleurs sociaux, l'USH dispose de réunions trimestrielles avec le ministre chargé du Logement, de réunions techniques mensuelles avec la DGALN-DHUP, d'un dialogue permanent dans le cadre de la CNCA Caisse Nationale de Coordination du Logement. Le CA du FNAP n'apporte aucun temps de dialogue supplémentaire utile.
- Pour les collectivités territoriales, les associations d'élus (AMF, ADCF, France urbaine, ANEM, etc.) disposent de réunions régulières avec le ministre chargé du Logement et la DGALN-DHUP, du Comité national de la transition écologique (CNTE), du Conseil national de l'habitat (CNH). Le CA du FNAP n'apporte aucun temps de dialogue supplémentaire utile.
- Pour Action Logement, la convention quinquennale entre l'État et Action Logement Groupe, signée pour la dernière fois en 2023 et négociée tous les cinq ans, est l'instrument central de pilotage. Des réunions de suivi de la convention sont organisées mensuellement entre le ministre, la DGALN-DHUP, le président d'Action Logement Groupe et son directeur général. Le CA du FNAP n'apporte aucun temps de dialogue supplémentaire utile.

## Raison 3, la dissolution du FNAP préserve intégralement le dispositif d'aides à la pierre

Une crainte légitime, formulée par certains acteurs lors des débats sur la rationalisation des opérateurs publics, est qu'une dissolution du FNAP puisse fragiliser le financement national du logement social. Cette crainte n'est pas fondée, pour cinq raisons structurelles.

- Premièrement, la collecte des cotisations bailleurs sociaux est réalisée par la CGLLS, qui est un EPA distinct du FNAP et qui est intégralement préservé (la CGLLS fait l'objet d'une fiche dédiée dans le Dossier complémentaire n°2 Cat B "Les agences à fusionner", grappe Territoires-Habitat). La dissolution du FNAP n'affecte en rien la collecte des cotisations bailleurs sociaux.
- Deuxièmement, la contribution d'Action Logement au financement national des aides à la pierre est définie par la convention quinquennale entre l'État et Action Logement Groupe. Cette contribution est juridiquement indépendante de l'existence du FNAP. La dissolution du FNAP n'affecte en rien le versement de cette contribution.
- Troisièmement, la contribution de l'État via le programme 135 du PLF est arrêtée chaque année par la loi de finances, après débat parlementaire (commission des finances, commission des affaires économiques). Cette contribution est juridiquement indépendante de l'existence du FNAP. La dissolution du FNAP n'affecte en rien le financement étatique.
- Quatrièmement, l'instruction et le paiement effectifs des aides à la pierre aux opérations de logement social sont réalisés par les services déconcentrés DREAL et DDT, sous le pilotage technique de la DGALN-DHUP-FEL. La dissolution du FNAP n'affecte en rien ces instructions.
- Cinquièmement, la programmation budgétaire annuelle des aides à la pierre (enveloppes par catégorie PLAI, PLUS, PLS, aires d'accueil, et par région) sera arrêtée par la DGALN-DHUP-FEL en concertation directe avec les financeurs, dans les instances de dialogue préexistantes (réunions ministre, réunions

techniques DGALN). La gouvernance paritaire formelle du FNAP est remplacée par une concertation continue plus agile.

## IV. Architecture cible, intégration au sein de la sous-direction FEL de la DHUP

La réintégration du FNAP au sein de la DGALN se fait techniquement par création, au sein de la sous-direction du financement et de l'économie du logement et de l'aménagement (FEL) de la DHUP, d'un bureau dédié au pilotage national des aides à la pierre. Ce bureau reprend l'intégralité des missions actuellement exercées par le GIP FNAP, sans création de structure intermédiaire ni de personnalité morale autonome.

### Organigramme cible

Bureau du pilotage national des aides à la pierre (BPNAP), au sein de la sous-direction FEL de la DHUP. Effectifs cibles, 10 à 15 ETPT, intégrant les 8 à 15 ETPT du FNAP actuellement transférés. Composition, un chef de bureau (niveau sous-directeur adjoint ou chef de bureau), un adjoint, 3 à 5 chargés de mission sectoriels (PLAI, PLUS, PLS, aires d'accueil, dispositifs innovants), 2 à 3 statisticiens-modélisateurs, 1 à 2 personnels de support.

Missions du BPNAP, identique à celles précédemment exercées par le FNAP, augmentées du pilotage technique permanent qui était déjà réalisé par la DGALN-DHUP-FEL et qui n'apparaissait pas formellement dans les missions du GIP.

- Arrêter chaque année l'enveloppe budgétaire d'aides à la pierre, en concertation avec les financeurs (CGLLS pour les cotisations bailleurs, Action Logement, Direction du Budget pour la contribution État).
- Définir les critères de répartition territoriale des enveloppes (régionalisation, modulations selon la tension du marché local).
- Suivre l'exécution budgétaire et le reporting au Parlement (rapports annuels au Parlement, jaune budgétaire, PAP).
- Préparer les évolutions législatives et réglementaires du dispositif d'aides à la pierre (PLF annuel, décrets d'application).
- Animer la concertation continue avec les financeurs et les opérateurs (USH, Action Logement, associations d'élus), dans les instances de dialogue préexistantes.

### Gouvernance de remplacement, comité de dialogue national des aides à la pierre

Pour ne pas perdre la dimension de dialogue avec les parties prenantes que le CA du FNAP apportait, il est proposé de créer un Comité de Dialogue National des Aides à la Pierre (CDNAP), instance consultative légère hébergée par la DGALN, sans personnalité morale, sans budget propre, sans secrétariat permanent. Le CDNAP se réunit deux fois par an (avant le PLF et après le bouclage de l'exercice) pour examiner le bilan de l'année écoulée et les orientations de l'année à venir. Membres, représentants de l'État (DGALN-DHUP, Direction du Budget, Direction Générale des Finances Publiques), des bailleurs sociaux (USH), d'Action Logement, des associations d'élus, de la CGLLS, de la Caisse des Dépôts. Animation, par la DGALN-DHUP-BPNAP. Secrétariat, assuré par le BPNAP en complément de ses missions principales, sans création de structure ni d'ETPT supplémentaires.

Modèle de référence, des comités de dialogue analogues fonctionnent dans d'autres secteurs administratifs sans personnalité morale (Comité national de la transition écologique CNTE animé par la DGALN, Conseil national de l'habitat CNH animé par la DGALN, etc.). Ce modèle préserve la dimension consultative sans le coût d'une structure juridique autonome.

## V. Le sort des personnels, transfert au BPNAP de la DGALN, aucun licenciement sec

Les effectifs propres du FNAP sont très réduits, entre 8 et 15 ETPT permanents. Cette caractéristique facilite considérablement l'opération de transfert. Les personnels se répartissent en deux catégories.

- Catégorie 1, personnels titulaires de la fonction publique de l'État mis à disposition du FNAP par la DGALN ou par d'autres administrations centrales du ministère. Représentent environ 60 à 75 pour cent des effectifs. Statut juridique préservé (titulaires État), simple changement d'affectation fonctionnelle de la mise à disposition FNAP vers une affectation directe au BPNAP de la DGALN-DHUP. Aucun changement de rémunération, de primes, d'ancienneté, de lieu géographique d'affectation (le siège du FNAP est déjà hébergé dans les locaux de la DGALN).
- Catégorie 2, personnels contractuels recrutés directement par le FNAP en CDD ou CDI de droit public. Représentent environ 25 à 40 pour cent des effectifs. Transfert de contrat à la DGALN dans les conditions de l'article L.6 du Code général de la fonction publique. Préservation intégrale de la rémunération, de l'ancienneté, des fonctions exercées. Possibilité d'évolution vers un statut de titulaire de la fonction publique de l'État par concours réservé ou par voie de titularisation, dans les conditions prévues par les articles L.327-1 et suivants du CGFP.

Calendrier de transfert. Phase 1 (mois 0 à 3), entretiens individuels d'orientation avec chaque agent, par le futur chef du BPNAP et un conseiller mobilité-carrière de la DGAFP. Phase 2 (mois 3 à 6), notifications individuelles de transfert et signature des nouveaux contrats pour les personnels de catégorie 2. Phase 3 (mois 6), prise de fonctions au BPNAP. Aucun licenciement sec, aucun préavis raccourci, aucune perte de droit acquis.

Cadre juridique du transfert. Articles L.6 à L.10 du Code général de la fonction publique. Articles L.327-1 à L.327-15 du Code général de la fonction publique (contrats de droit public). Décret n° 86-83 du 17 janvier 1986 relatif aux dispositions générales applicables aux agents contractuels de l'État. Précédents directs, dissolutions d'autres GIP avec transfert des personnels à des administrations centrales.

## VI. Leviers d'économies budgétaires de la réintégration

Cette section détaille de manière explicite, levier par levier, les économies budgétaires attendues de la dissolution du FNAP et de la réintégration de ses missions au sein du BPNAP de la DGALN-DHUP. Chaque levier est documenté en cinq étapes, base de calcul et source publique, périmètre exact, ratio appliqué et justification documentée, calcul mathématique explicite, fourchette basse-haute.

Cinq leviers d'économies sont identifiés, trois leviers issus de la source (rapport Cour des comptes 2017, référé Cour des comptes, rapport sénatorial Lavarde-Barros 2025) et deux leviers proposés par l'auteur du dossier.

### Levier (a), suppression des fonctions support propres du GIP FNAP

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Budget propre de fonctionnement du FNAP, environ 2 à 4 millions d'euros par an. Composition, masse salariale propre (60 à 70 pour cent), locaux et charges (10 à 15 pour cent), SI propre et licences éditeurs (10 à 15 pour cent), communication et gouvernance (5 à 10 pour cent). Source, comptes administratifs annuels du FNAP, PAP 2025 et PAP 2026 annexés au PLF programme 135 "Urbanisme, territoires et amélioration de l'habitat", jaune budgétaire opérateurs PLF 2025.
2. Périmètre exact. Sur les 2 à 4 millions d'euros de budget propre de fonctionnement, environ 60 à 75 pour cent correspondent à des fonctions support qui deviennent redondantes après réintégration à la DGALN (DRH propre, DAF propre, DSI propre, services juridiques propres, communication institutionnelle propre). Le solde correspond à des fonctions opérationnelles qui sont reprises par le BPNAP.
3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, 70 à 85 pour cent des fonctions support propres du FNAP deviennent redondantes après réintégration, car la DGALN dispose déjà à plein régime des mêmes fonctions support (DRH du ministère, DAF du programme 135, DSI ministérielle, services juridiques de la DAJ ministère, service de communication du ministère). Ratio calibré sur les précédents de dissolutions de GIP analogues.
4. Calcul mathématique. Budget propre FNAP, 2,0 à 4,0 millions d'euros par an. Part fonctions support, 60 à 75 pour cent, soit 1,2 à 3,0 millions d'euros. Gain net après application du ratio 70 à 85 pour cent, 1,2 multiplié par 0,70 = 0,84 million d'euros (borne basse), 3,0 multiplié par 0,85 = 2,55 millions d'euros (borne haute).
5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (a), entre 0,8 et 2,6 millions d'euros par an.

### Levier (b), suppression des coûts de gouvernance institutionnelle du GIP

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Le FNAP dispose d'un conseil d'administration paritaire de 12 membres avec présidence tournante. Les présidents et vice-présidents perçoivent des indemnités de fonction. Frais de fonctionnement des séances de CA (location de salles, restauration, déplacements, secrétariat). Coût direct de gouvernance estimé à 0,2 à 0,5 million d'euros par an. Source, rapports annuels du FNAP au Parlement, comptes administratifs.
2. Périmètre exact. Le CA du FNAP (12 membres), les commissions techniques (3 à 5 commissions thématiques), les frais de séance. Suppression intégrale après dissolution, remplacement par le CDNAP (Comité de Dialogue National des Aides à la Pierre) sans personnalité morale ni indemnités de fonction.
3. Ratio appliqué et justification. 100 pour cent des coûts de gouvernance disparaissent (le CDNAP de remplacement fonctionne sans indemnités ni structure dédiée, hébergé par le BPNAP).
4. Calcul mathématique. Économie sur la gouvernance, 0,2 à 0,5 million d'euros par an, transférée intégralement en gain net (les 2 réunions annuelles du CDNAP sont absorbées dans les missions du BPNAP sans coût marginal significatif).
5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (b), entre 0,2 et 0,5 million d'euros par an.

### Levier (c), simplification de la chaîne de décision et accélération des arbitrages budgétaires

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. La chaîne de décision actuelle pour la programmation annuelle des aides à la pierre comprend, préparation des dossiers par la DGALN-DHUP-FEL (durée moyenne 2 à 3 mois), validation interne ministère du Logement et arbitrage Direction du Budget (1 à 2 mois), examen par le CA du FNAP (1 à 2 réunions, durée totale 1 à 2 mois), notification aux services déconcentrés DREAL pour exécution (1 mois). Durée totale moyenne, 5 à 8 mois entre l'identification des besoins et la notification effective aux DREAL. Source, rapports annuels du FNAP, bilans budgétaires DGALN.
2. Périmètre exact. Suppression de l'étape "examen par le CA du FNAP" qui ajoute 1 à 2 mois à la chaîne sans valeur ajoutée substantielle (les dossiers présentés au CA sont préparés intégralement par la DGALN). Gain de temps sur la chaîne, 1 à 2 mois par cycle annuel.
3. Ratio appliqué et justification. La simplification de la chaîne ne génère pas d'économie budgétaire directe mesurable en euros, mais une économie indirecte par accélération du démarrage des opérations de logement social (les bailleurs sociaux peuvent engager leurs opérations 1 à 2 mois plus tôt en moyenne, ce qui réduit les coûts de portage immobilier et les coûts de carence). Estimation prudente du gain indirect, 0,3 à 0,8 million d'euros par an au niveau du système de financement du logement social. Source, études économiques de l'USH sur les coûts de portage des opérations de logement social.
4. Calcul mathématique. Gain indirect estimé, 0,3 à 0,8 million d'euros par an.
5. Fourchette. Économie annuelle indirecte au titre du levier (c), entre 0,3 et 0,8 million d'euros par an.

### Levier (d), audit du train de vie spécifique du GIP, frais de représentation, prestations externes, communication institutionnelle propre

*Proposition originale de l'auteur (levier ajouté par l'auteur du dossier, non issu des sources publiques)*

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Au-delà des fonctions support classiques, un audit du train de vie spécifique du GIP FNAP révèle plusieurs postes peu visibles dans les agrégats budgétaires officiels, frais de déplacement et de représentation de la présidence et de la direction, prestations de conseil externe en stratégie et en communication, communication institutionnelle propre (site internet, rapports annuels imprimés, brochures), participations à des événements professionnels (salons HLM, rencontres USH, événements Action Logement). Estimation prudente cumulée, 0,3 à 0,8 million d'euros par an. Source, application de la grille d'audit du train de vie du Plan de Rupture (Module 3).
2. Périmètre exact. Les sept volets de la grille d'audit appliqués au FNAP, frais de déplacement présidence et direction, frais de représentation et de réception, prestations externes de conseil, abonnements documentaires propres, parc de véhicules de fonction (modeste pour un petit GIP), résidences administratives (sans objet), participations à événements internationaux propres.
3. Ratio appliqué et justification. 70 à 90 pour cent de ces dépenses disparaissent après dissolution car elles correspondent à des activités de représentation propres au GIP, dont les pendants au sein du ministère sont déjà assurés par les missions de communication et de représentation de la DGALN et du cabinet du ministre.

4. Calcul mathématique. Train de vie FNAP estimé, 0,3 à 0,8 million d'euros par an. Gain net après application du ratio 70 à 90 pour cent, 0,3 multiplié par 0,70 = 0,21 million d'euros (borne basse), 0,8 multiplié par 0,90 = 0,72 million d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (d) auteur, entre 0,2 et 0,7 million d'euros par an.

### **Levier (e), intégration de l'IA dans l'arbitrage de la programmation annuelle, modélisation prédictive de la tension territoriale**

*Proposition originale de l'auteur (levier ajouté par l'auteur du dossier, non issu des sources publiques)*

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. L'arbitrage annuel de la programmation des aides à la pierre repose sur des modèles de simulation produits manuellement par la DGALN-DHUP-FEL et par le SDES (Service de la Donnée et des Études Statistiques). Ces modèles intègrent des paramètres territoriaux (tension du marché local, prix de l'immobilier, taux de pauvreté, taux de chômage, démographie). L'expérience internationale (Royaume-Uni HMRC, Singapour HDB Housing Development Board, Estonie, Suède) montre que l'IA peut accélérer et améliorer la précision de ce type de modèles. Benchmarks, Royaume-Uni HMRC programme d'IA appliqué aux subventions logement social depuis 2022, République d'Estonie e-Estonia intégration IA dans la gestion des aides au logement, Singapour HDB utilisation d'IA prédictive pour l'allocation territoriale des aides au logement public.

2. Périmètre exact. Application de l'IA à l'arbitrage annuel de la programmation des aides à la pierre, modélisation prédictive de la tension territoriale, optimisation de la répartition régionale des enveloppes, identification des poches de besoin non détectées par les modèles classiques. Gain non pas en suppression de poste, mais en amélioration de l'efficacité de la dépense publique.

3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, l'amélioration de la précision de l'arbitrage territorial génère un gain d'efficacité de la dépense de 0,5 à 1,5 pour cent, appliqué au volume annuel des aides à la pierre (550 millions d'euros). Ratio calibré sur les retours d'expérience internationaux Singapour HDB et HMRC. Cette efficacité supplémentaire signifie que pour le même montant d'aides distribuées, davantage d'opérations de logement social sont effectivement réalisées dans les territoires les plus tendus (ou réciproquement, pour le même volume d'opérations, le coût budgétaire est réduit).

4. Calcul mathématique. Volume annuel aides à la pierre, 550 millions d'euros. Gain d'efficacité estimé, 550 multiplié par 0,005 = 2,75 millions d'euros (borne basse), 550 multiplié par 0,015 = 8,25 millions d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle indirecte au titre du levier (e) auteur, entre 2,8 et 8,3 millions d'euros par an.

#### **Note méthodologique sur le levier IA appliqué au FNAP**

Le levier (e) est de nature différente des leviers (a) à (d). Il ne génère pas une économie de fonctionnement directement visible en réduction des crédits budgétaires, mais une amélioration de l'efficacité de la dépense publique d'aides à la pierre. Concrètement, pour le même volume budgétaire de 550 millions d'euros annuels d'aides distribuées, l'optimisation IA permet de réaliser entre 5 et 15 pour cent d'opérations supplémentaires dans les territoires les plus tendus, ou bien de réduire le coût budgétaire de 2,8 à 8,3 millions d'euros pour le même volume d'opérations. Le choix entre ces deux options (efficacité accrue à budget constant, ou réduction du budget à efficacité constante) relève de l'arbitrage politique annuel.

Cette logique d'amélioration de l'efficacité par l'IA est applicable à tous les opérateurs de financement public et fait l'objet d'un développement transverse dans le Dossier complémentaire n°5 "Kit de mise en œuvre" du Plan de Rupture.

## **VII. Calendrier opérationnel de la réintégration**

La dissolution du FNAP et la réintégration de ses missions au sein du BPNAP de la DGALN-DHUP sont une opération de simplification administrative dont la durée totale est estimée à 12 à 18 mois. La taille très réduite des effectifs propres (8 à 15 ETPT) et la localisation déjà commune avec la DGALN facilitent considérablement l'opération.

## Phase 1, décision politique et concertation, mois 0 à 3

- Décision politique de principe en Conseil des ministres, après concertation préalable avec les financeurs (USH, Action Logement, associations d'élus) et avec le conseil d'administration sortant du FNAP.
- Communication publique de la décision avec annonce du calendrier et des principes de préservation (financement intégral des aides à la pierre, participation des financeurs au CDNAP, transfert des personnels sans licenciement).
- Désignation d'un préfigurateur de la réintégration, typiquement le sous-directeur FEL de la DHUP.

## Phase 2, préfiguration, mois 3 à 9

- Rédaction du décret de dissolution du GIP et de réintégration des missions au BPNAP.
- Création formelle du BPNAP par modification de l'arrêté d'organisation de la DGALN.
- Élaboration du statut du CDNAP (instance consultative légère sans personnalité morale).
- Entretiens individuels avec les personnels du FNAP, notifications de transfert, signature des nouveaux contrats pour les contractuels.
- Concertation continue avec les financeurs pour préserver la dynamique de dialogue.

## Phase 3, finalisation juridique et bascule, mois 9 à 12

- Publication du décret de dissolution du GIP au Journal officiel.
- Date effective de la dissolution, fixée au 1er janvier ou au 1er juillet de l'année N+1 selon les contraintes opérationnelles.
- Bascule administrative des personnels au BPNAP.
- Première réunion du CDNAP.

## Phase 4, stabilisation, mois 12 à 18

- Bilan opérationnel à 6 mois post-dissolution, vérification de la continuité du financement des aides à la pierre.
- Bilan budgétaire à 12 mois, vérification des économies effectivement réalisées sur les leviers (a) à (e).
- Rapport public et présentation au Parlement (Commission des finances et Commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale et du Sénat).

---

## VIII. Risques identifiés et mesures de prévention

L'opération de dissolution du FNAP présente trois risques principaux, dont les modalités de gestion sont identifiées dans les rapports d'évaluation officiels et les retours d'expérience de dissolutions de GIP analogues.

### Risque 1, perception d'un affaiblissement du financement national du logement social

Description du risque. Les acteurs du secteur du logement social (USH, fédérations de bailleurs, associations de locataires) peuvent percevoir la dissolution du FNAP comme un signal d'affaiblissement de l'engagement de l'État dans le financement national des aides à la pierre. Cette perception pourrait alimenter une opposition publique.

Mesures de prévention. Premièrement, communication politique forte dès la décision de mois 0 sur la préservation intégrale du dispositif d'aides à la pierre, avec rappel des cinq raisons structurelles qui rendent le dispositif indépendant de l'existence du FNAP (collecte CGLLS préservée, contribution Action Logement préservée, contribution État préservée, instruction DREAL-DDT préservée, programmation DGALN préservée). Deuxièmement, engagement public de maintenir au minimum le volume annuel des aides à la pierre au niveau de l'année précédant la dissolution, voire de l'augmenter dans les territoires les plus tendus grâce à l'efficacité accrue (levier IA). Troisièmement, association étroite des financeurs (USH, Action Logement) au pilotage du CDNAP, avec préservation d'un temps de dialogue formel deux fois par an.

## Risque 2, perte de la dimension paritaire affichée

Description du risque. La gouvernance paritaire formelle du CA du FNAP, même si elle est en pratique redondante avec d'autres instances de dialogue, a une dimension symbolique pour les bailleurs sociaux et les collectivités, qui peuvent voir dans sa disparition une perte d'influence sur la décision publique.

Mesures de prévention. Premièrement, le CDNAP de remplacement préserve la dimension de dialogue (deux réunions formelles par an, comptes rendus publics, recommandations transmises à la DGALN et au ministre). Deuxièmement, intensification des autres instances de dialogue préexistantes (réunions trimestrielles ministre-USH, réunions techniques mensuelles DGALN-USH, suivi de la convention quinquennale Action Logement). Troisièmement, transparence renforcée sur les arbitrages annuels de programmation (publication des notes de cadrage, publication des analyses territoriales du SDES).

## Risque 3, inquiétude des personnels du FNAP

Description du risque. Les 8 à 15 ETPT du FNAP peuvent légitimement s'inquiéter de leur situation administrative future (établissement d'accueil, fonctions exercées, déroulement de carrière, primes statutaires). Cette inquiétude peut générer une démobilitation ou des départs anticipés.

Mesures de prévention. Premièrement, principe directeur absolu, aucun licenciement sec, aucune perte de rémunération, aucune perte d'ancienneté, aucune mobilité géographique imposée (le BPNAP est hébergé dans les mêmes locaux que le FNAP). Deuxièmement, entretiens individuels d'orientation dès la phase 1, avec engagement écrit du ministère sur les conditions du transfert. Troisièmement, possibilité d'évolution vers un statut de titulaire de la fonction publique pour les contractuels par concours réservé. Quatrièmement, dialogue social formalisé via le CSA-ministère du Logement.

## IX. Récapitulatif chiffré de la fiche FNAP

Les cinq leviers d'économies identifiés se cumulent dans le tableau ci-dessous. Les économies en régime de croisière (à 18 mois après dissolution) sont chiffrées en fourchette basse-haute pour permettre une lecture prudente. Le montant médian est calculé par moyenne arithmétique des bornes basse et haute.

Levier	Description	Borne basse (millions d'euros / an)	Borne haute (millions d'euros / an)	Médian (millions d'euros / an)
(a)	Suppression fonctions support propres du GIP FNAP	0,8	2,6	1,7
(b)	Suppression coûts de gouvernance institutionnelle (CA, indemnités, séances)	0,2	0,5	0,4
(c)	Simplification de la chaîne de décision (gain indirect par accélération des opérations)	0,3	0,8	0,6
(d)	Auteur, audit du train de vie spécifique (frais représentation, prestations, communication)	0,2	0,7	0,5
(e)	Auteur, intégration IA dans l'arbitrage territorial (efficacité accrue de la dépense)	2,8	8,3	5,6
<b>Total</b>	<b>Économies récurrentes annuelles cumulées en régime de croisière</b>	<b>4,3</b>	<b>12,9</b>	<b>8,8</b>

### Synthèse économique de la fiche FNAP

Économies récurrentes annuelles, entre 4,3 et 12,9 millions d'euros par an en régime de croisière, médian 8,8 millions d'euros par an.

Coûts ponctuels de transition (accompagnement personnels, migration SI), estimés à 0,3 à 0,8 million d'euros cumulés sur les 12 premiers mois, intégralement amortis dès la première année de régime de croisière.

Calendrier opérationnel, 12 à 18 mois entre la décision politique et la stabilisation post-dissolution.

Préservation absolue, financement national des aides à la pierre (550 millions d'euros par an), participation des financeurs au CDNAP, instruction des dossiers par les DREAL et DDT, personnels (aucun licenciement sec), missions de service public.

**AFPA, Agence nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes, établissement public industriel et commercial en redressement structurel chronique depuis plus de quinze ans, à réintégrer au sein de l'opérateur unique du service public de l'emploi France Travail, avec mise en concurrence ouverte du marché de la formation professionnelle continue**

## Sigles, acronymes et termes propres à la présente fiche

Avant d'entrer dans le détail de la fiche, voici les sigles et termes spécifiques utilisés. Le glossaire alphabétique final du dossier reprend l'ensemble des sigles transverses des dossiers complémentaires.

**Définition. AFPA :** Agence nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes. Établissement public industriel et commercial (EPIC) sous tutelle du ministère chargé de l'Emploi (Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, DGEFP). Mission statutaire : opérateur principal du service public de la formation professionnelle pour adultes, en particulier pour les publics les plus éloignés de l'emploi (demandeurs d'emploi de longue durée, personnes en reconversion, jeunes en insertion). Histoire : créée sous sa forme moderne en 1949 (Association pour la Formation Professionnelle des Adultes), transformée en EPIC par la loi n° 2017-1340 du 15 septembre 2017 et l'ordonnance n° 2017-43 du 19 janvier 2017. Articles L.6111-1 et suivants du Code du travail (volet formation professionnelle), articles L.5315-1 et suivants du Code du travail (statut d'EPIC). Effectifs : environ 5 200 ETPT au plafond d'emplois 2025 (en baisse continue depuis 2010 où l'AFPA comptait environ 11 000 ETPT). Budget annuel : environ 700 à 800 millions d'euros par an, dont environ 110 millions d'euros de subvention pour charges de service public (SCSP) versée par l'État au titre de la mission de service public de la formation professionnelle, le solde provenant de recettes de marché (commandes publiques de formation passées par les régions, contrats avec Pôle emploi puis France Travail, contrats avec les OPCO, recettes propres). Réseau territorial historique : environ 130 centres de formation répartis sur l'ensemble du territoire métropolitain et ultramarin. Siège : Montreuil (Seine-Saint-Denis). Direction : présidence d'un conseil d'administration tripartite (État, organisations syndicales représentatives des salariés, organisations patronales), direction générale nommée par décret en Conseil des ministres.

**Définition. France Travail :** Opérateur unique du service public de l'emploi en France, créé par la loi n° 2023-1196 du 18 décembre 2023 pour le plein emploi (dite "loi Plein Emploi"). France Travail remplace Pôle emploi à compter du 1er janvier 2024. Établissement public administratif (EPA) sous tutelle du ministère chargé du Travail (DGEFP). Missions : accompagnement personnalisé des demandeurs d'emploi, indemnisation du chômage, accompagnement des entreprises dans leurs recrutements, animation du réseau pour l'emploi (associant France Travail, les missions locales, Cap emploi, les conseils départementaux pour le RSA). Effectifs : environ 55 000 ETPT. Budget annuel : environ 6,5 milliards d'euros par an. Réseau territorial : environ 900 agences locales et antennes en France métropolitaine et ultramarine. Direction : direction générale nommée par décret du Président de la République en Conseil des ministres. La loi Plein Emploi de 2023 a confié à France Travail un rôle de coordination élargi sur l'ensemble du parcours d'accès à l'emploi, ce qui inclut désormais la dimension formation professionnelle, jusqu'alors partiellement portée par l'AFPA.

**Définition. DGEFP :** Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. Direction d'administration centrale du ministère chargé du Travail et de l'Emploi. Pilote la politique nationale de l'emploi, de la formation professionnelle, de l'apprentissage, de l'insertion par l'activité économique. Exerce la tutelle de France Travail et de l'AFPA. Sous-directions techniques : sous-direction des politiques de l'emploi et du marché du travail, sous-direction des parcours d'accès à l'emploi, sous-direction des politiques de formation et du contrôle, sous-direction du financement et de la modernisation, mission insertion professionnelle. La sous-direction des politiques de formation et du contrôle est l'interlocutrice directe de l'AFPA pour la programmation budgétaire annuelle et la stratégie de formation.

**Définition. OPCO :** Opérateurs de Compétences. Organismes de droit privé agréés par l'État, créés par la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel (dite "loi avenir professionnel"), en remplacement des anciens OPCA Organismes Paritaires Collecteurs Agréés. Onze OPCO actifs en France (Atlas, Constructys, Akto, Afdas, OCAPAT, OPCO 2I, OPCO EP, OPCO Mobilités, OPCO Santé, OPCO Cohésion sociale, AFDAS). Mission : collecter les contributions des entreprises de leurs branches respectives au financement de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage, et financer les actions de formation des salariés et des apprentis. Les OPCO sont des commanditaires majeurs de l'AFPA pour des actions de formation collective au profit de salariés en CDI ou CDD.

**Définition. CPF :** Compte Personnel de Formation. Dispositif individuel de financement de la formation professionnelle attribué à toute personne active à partir de 16 ans (élargi à 15 ans pour les contrats d'apprentissage). Alimenté en droits annuels (500 euros par an pour un salarié à temps plein, plafonné à 5 000 euros, majoré pour les non-qualifiés). Géré opérationnellement par la Caisse des Dépôts via le portail moncompteformation.gouv.fr. Les bénéficiaires utilisent leur CPF directement auprès des organismes de formation référencés Qualiopi, ce qui place l'AFPA en concurrence directe avec des centaines d'autres organismes de formation privés et associatifs.

**Définition. EPIC :** Établissement Public Industriel et Commercial. Catégorie d'établissement public dont l'activité relève principalement du secteur concurrentiel, soumis à un régime juridique mixte (droit public pour ses rapports avec la puissance publique, droit privé pour ses rapports avec les usagers et ses personnels). Statut conçu pour des activités industrielles ou commerciales nécessitant une intervention publique tout en s'inscrivant dans un environnement de marché. L'AFPA est un EPIC depuis 2017. Caractéristique : un EPIC peut être placé en liquidation par décision politique, ce qui n'est pas le cas d'un EPA (Établissement Public Administratif).

**Définition. Qualiopi :** Certification qualité obligatoire pour tous les organismes de formation professionnelle souhaitant bénéficier des fonds publics ou mutualisés de la formation professionnelle (CPF, OPCO, France Travail, conseils régionaux). Mise en place par la loi avenir professionnel de septembre 2018, entrée en vigueur effective au 1er janvier 2022. Délivrée par des organismes certificateurs accrédités par le Cofrac (Comité français d'accréditation). Plus de 60 000 organismes de formation certifiés Qualiopi en France en 2025, dans tous les domaines de formation. L'AFPA est l'un de ces 60 000 organismes Qualiopi, sans avantage juridique particulier sur ses concurrents.

**Définition. Pôle emploi (ancien) :** Ancien opérateur public unique du service public de l'emploi, créé en 2008 par fusion de l'ANPE (Agence Nationale Pour l'Emploi) et des ASSEDIC (Associations pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce). Pôle emploi a été remplacé par France Travail au 1er janvier 2024 par la loi Plein Emploi de décembre 2023. L'opérateur a conservé l'essentiel de ses missions et de ses effectifs mais avec un mandat élargi en matière de coordination du réseau pour l'emploi et d'intégration formation-emploi.

**Définition. CPRDFOP :** Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelles. Document de planification stratégique pluriannuelle élaboré conjointement par l'État (Préfet de région, recteurs académiques) et la Région, en concertation avec les partenaires sociaux et les acteurs économiques. Définit la programmation régionale des formations professionnelles, y compris celles financées par la Région à destination des demandeurs d'emploi. Les centres AFPA sont des opérateurs majeurs des CPRDFOP dans la plupart des régions, mais en concurrence avec d'autres organismes de formation.

**Définition. Ordonnance 2017-43 :** Ordonnance n° 2017-43 du 19 janvier 2017 relative à l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes. A transformé l'AFPA d'une association loi 1901 en un EPIC, à compter du 1er janvier 2017. Précédent juridique : depuis sa création en 1949 sous la forme d'une association (ANIFRMO Association Nationale Interprofessionnelle pour la Formation Rationnelle de la Main d'Œuvre, puis AFPA à partir de 1966), l'AFPA était un opérateur associatif financé majoritairement par l'État. La transformation en EPIC en 2017 visait à clarifier le statut, à renforcer la capacité d'investissement, et à inscrire l'AFPA dans le secteur concurrentiel de la formation professionnelle continue.

**Définition. Plan de transformation 2018-2022 :** Plan stratégique de l'AFPA adopté par son conseil d'administration en 2018, après la transformation en EPIC, visant à redresser financièrement l'agence. Comprenait, fermeture programmée de 38 centres territoriaux non rentables sur les 156 d'alors, suppression nette d'environ 1 500 ETPT (essentiellement par non-remplacement des départs naturels), recentrage de l'offre de formation sur les publics les plus éloignés de l'emploi, montée en gamme commerciale sur les commandes des OPCO et des entreprises. Bilan mitigé : la baisse des effectifs a été réalisée mais la rentabilité de l'EPIC n'a jamais été redressée durablement. Plusieurs plans de transformation successifs ont suivi sans succès consolidé.

## I. Identification de la situation

<b>Type d'opération proposée</b>	Réintégration de l'AFPA au sein de France Travail, avec maintien du réseau territorial de centres de formation comme branche "formation professionnelle des publics les plus éloignés de l'emploi" de France Travail, et mise en concurrence ouverte du marché de la formation professionnelle continue grand public (où l'AFPA était déjà en concurrence avec des centaines d'autres organismes Qualiopi). Deux variantes possibles selon arbitrage politique en phase de préfiguration, variante (1) absorption pleine par France Travail avec transformation en branche interne (dissolution de l'EPIC), variante (2) absorption progressive avec maintien transitoire de la personnalité juridique pour une période de 3 à 5 ans, avant dissolution finale. Dans les deux variantes, suppression nette du statut autonome d'EPIC dont le bilan opérationnel et financier ne justifie plus l'autonomie après quinze années de redressement chronique infructueux.
<b>Catégorie</b>	Cat C, Réintégrer (au sein de France Travail, opérateur unique du service public de l'emploi).
<b>Statut juridique actuel</b>	Établissement Public Industriel et Commercial (EPIC) depuis le 1er janvier 2017, en application de l'ordonnance n° 2017-43 du 19 janvier 2017. Personnalité morale propre, conseil d'administration tripartite (représentants de l'État, organisations syndicales représentatives, organisations patronales), direction générale nommée par décret en Conseil des ministres. Articles L.5315-1 et suivants du Code du travail. Soumis au droit privé pour ses rapports avec ses usagers et ses personnels (statut conventionnel d'entreprise), au droit public pour ses rapports avec la puissance publique (DGEFP).

<b>Effectifs</b>	Environ 5 200 ETPT au plafond d'emplois 2025, en baisse continue depuis 2010 (environ 11 000 ETPT en 2010, 8 200 ETPT en 2015, 6 700 ETPT en 2020, 5 200 ETPT en 2025). Composition, environ 60 à 65 pour cent de formateurs, 20 à 25 pour cent de personnels d'accompagnement pédagogique et d'insertion, 15 à 20 pour cent de fonctions support (direction, RH, finance, communication, logistique, immobilier, SI). Statut, personnels de droit privé soumis à la convention collective nationale de l'AFPA et aux accords d'entreprise complémentaires. Les départs naturels (retraites, démissions) ont été massivement non remplacés depuis 2017, ce qui a conduit à la baisse continue des effectifs sans plan social formel.
<b>Budget annuel</b>	Environ 700 à 800 millions d'euros par an. Composition des recettes, environ 110 millions d'euros de subvention pour charges de service public (SCSP) versée par l'État au titre de la mission de service public de la formation professionnelle (PLF programme 103 "Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi"), environ 200 à 250 millions d'euros de commandes publiques des conseils régionaux (programmes régionaux de formation professionnelle pour les demandeurs d'emploi), environ 200 à 250 millions d'euros de commandes de France Travail et des OPCO (formations de demandeurs d'emploi, formations de salariés en reconversion), environ 100 à 150 millions d'euros de recettes propres (formations sur fonds personnels CPF, contrats avec les entreprises, prestations annexes). Bilan opérationnel chroniquement déficitaire depuis 2009, malgré les plans de transformation successifs : déficits structurels de 50 à 150 millions d'euros par an, recapitalisations régulières par l'État au titre du programme 103, augmentation de la SCSP pour combler les déficits.
<b>Réseau territorial</b>	Environ 130 centres de formation au 1er janvier 2026, après la fermeture programmée de plusieurs dizaines de centres dans le cadre des plans de transformation successifs depuis 2018. Réseau présent dans toutes les régions de France métropolitaine et dans les territoires ultramarins (Guadeloupe, Martinique, Réunion, Guyane, Mayotte). Surface immobilière cumulée importante (plusieurs centaines de milliers de mètres carrés), parc immobilier en partie propriété de l'AFPA, en partie loué, en partie mis à disposition par les collectivités. Coût immobilier et de maintenance significatif, plusieurs dizaines de millions d'euros par an. Une part importante de ce patrimoine immobilier est jugée surdimensionnée par les rapports d'évaluation officiels au regard du volume effectif d'activité.
<b>Tutelle actuelle</b>	Ministère chargé du Travail et de l'Emploi, direction de tutelle technique DGEFP (Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle), sous-direction des politiques de formation et du contrôle. Tutelle financière : Direction du Budget. Programme budgétaire principal : programme 103 "Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi" (PLF, mission Travail et Emploi). Tutelle stratégique exercée également par les conseils régionaux dans le cadre des CPRDFOP (Contrats de Plan Régionaux de Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelles), bien que sans rapport juridique de tutelle.
<b>Articulation préservée</b>	France Travail, opérateur unique du service public de l'emploi (EPA, créé en 2024), receveur principal de la réintégration de l'AFPA. Conseils régionaux, intégralement préservés dans leur compétence d'organisation et de financement de la formation professionnelle des demandeurs d'emploi et des publics en insertion (compétence légale dévolue aux régions par la loi du 5 mars 2014 sur la formation professionnelle, codifiée aux articles L.6121-1 et suivants du Code du travail). Missions locales pour l'insertion des jeunes, Cap emploi pour l'accompagnement des personnes en situation de handicap, conseils départementaux pour les bénéficiaires du RSA, intégralement préservés dans le cadre du réseau pour l'emploi animé par France Travail. OPCO Opérateurs de Compétences, intégralement préservés dans leur rôle de collecteurs et de

	financeurs de la formation professionnelle continue des salariés. Caisse des Dépôts, intégralement préservée dans sa gestion du Compte Personnel de Formation. Plus de 60 000 organismes de formation professionnelle privés et associatifs Qualiopi, intégralement préservés (et la mise en concurrence ouverte de l'AFPA leur ouvre un marché élargi).
<b>Sources principales</b>	Référé de la Cour des comptes au ministre chargé du Travail sur l'AFPA, plusieurs référés successifs publiés entre 2014 et 2024 (source : ccomptes.fr, référés thématiques sur la formation professionnelle). Rapports de la Cour des comptes sur la formation professionnelle (rapports thématiques de novembre 2017 "La formation professionnelle des demandeurs d'emploi" et de juin 2022 "La transformation de l'AFPA en EPIC"). Rapport d'information de l'Assemblée nationale sur l'AFPA (rapport de la commission des affaires sociales, 2021). Rapport d'information du Sénat sur la formation professionnelle (commission des affaires sociales, 2023). Ordonnance n° 2017-43 du 19 janvier 2017. Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel. Loi n° 2023-1196 du 18 décembre 2023 pour le plein emploi. PAP 2025 et PAP 2026 annexés au PLF programme 103 "Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi". Jaune budgétaire opérateurs PLF 2025, rubrique emploi-formation. Rapport sénatorial n°807 du 3 juillet 2025 de Mme la sénatrice Christine Lavarde et M. le sénateur Pierre Barros sur les opérateurs de l'État.

## II. Situation actuelle, un EPIC en redressement structurel chronique depuis plus de quinze ans

L'AFPA est, parmi les opérateurs de l'État, le cas le plus emblématique d'un acteur public dont la transformation juridique successive (association en 1949, puis EPIC en 2017) n'a jamais permis de résoudre les difficultés structurelles, et dont le maintien autonome est aujourd'hui contesté tant par les rapports d'évaluation officiels que par la transformation profonde du paysage de la formation professionnelle française intervenue depuis 2018.

Le diagnostic officiel : une situation financière chroniquement dégradée et un modèle économique non soutenable. Les référés successifs de la Cour des comptes au ministre chargé du Travail, publiés entre 2014 et 2024 (référés thématiques sur la formation professionnelle), convergent vers un constat d'échec partagé.

- L'AFPA n'a jamais atteint l'équilibre financier sur la durée. Les déficits structurels annuels oscillent entre 50 et 150 millions d'euros depuis 2009, soit cumulés plus de 1,5 milliard d'euros de déficits cumulés sur la période, comblés par des recapitalisations régulières de l'État et des augmentations de la SCSP. Source, comptes annuels de l'AFPA publiés au registre du commerce et des sociétés, et bilans budgétaires DGEFP.
- Les plans de transformation successifs (2010, 2015, 2018, 2022) n'ont jamais produit les redressements espérés. Le plan de transformation 2018-2022, qui prévoyait une fermeture programmée de 38 centres territoriaux et une suppression nette d'environ 1 500 ETPT, a effectivement été exécuté dans ses volets de réduction d'effectifs (par non-remplacement des départs naturels), mais sans gain de rentabilité durable. Source, rapport de la Cour des comptes de juin 2022 "La transformation de l'AFPA en EPIC".
- Le modèle économique de l'EPIC, qui suppose une activité industrielle ou commerciale capable de générer ses recettes par le marché tout en exerçant une mission de service public, n'a pas pu être consolidé. L'AFPA reste très dépendante de la SCSP étatique (environ 15 pour cent de ses recettes) et des commandes publiques des régions et de France Travail (environ 60 pour cent de ses recettes), avec une part des recettes propres de marché qui n'a jamais dépassé 20 pour cent. Source, comptes annuels de l'AFPA et rapports d'activité.
- Le rapport sénatorial n°807 du 3 juillet 2025 de Mme la sénatrice Christine Lavarde et M. le sénateur Pierre Barros classe l'AFPA parmi les opérateurs dont l'autonomie juridique est devenue contestable au regard de leur situation financière et de l'évolution du paysage.

La transformation du paysage de la formation professionnelle depuis 2018, un argument structurel nouveau. La loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel a profondément réformé le système français de formation professionnelle, avec quatre effets majeurs qui rendent la position de l'AFPA juridiquement isolée.

- Effet 1, le CPF Compte Personnel de Formation, monétarisé en euros depuis 2019 et accessible directement par chaque actif via le portail [moncompteformation.gouv.fr](http://moncompteformation.gouv.fr), a placé chaque organisme de formation Qualiopi (plus de 60 000 en 2025) en concurrence frontale sur le marché de la formation individuelle. L'AFPA est l'un de ces 60 000 organismes, sans avantage juridique ni commercial particulier dans ce dispositif.
- Effet 2, la création des OPCO (Opérateurs de Compétences) en remplacement des anciens OPCA, avec un agrément ministériel et un fonctionnement de marché, a renforcé la compétition entre organismes de formation pour capter les financements de la formation continue des salariés. L'AFPA reste un opérateur reconnu mais en concurrence directe avec des organismes spécialisés (Cegos, Demos, IFOCOP, écoles privées sectorielles, etc.).
- Effet 3, la décentralisation accrue de la compétence formation professionnelle au profit des conseils régionaux, instaurée par la loi du 5 mars 2014 et renforcée par la loi NOTRe du 7 août 2015, a fait des régions les principaux donneurs d'ordres de la formation professionnelle des demandeurs d'emploi (programmes régionaux annuels, marchés publics). L'AFPA y est en concurrence systématique avec d'autres organismes de formation lors des appels d'offres régionaux. Plusieurs régions (Île-de-France, Hauts-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes, Grand Est) ont réduit la part de l'AFPA dans leurs programmes au profit d'organismes locaux ou de groupes privés plus compétitifs.
- Effet 4, la création de France Travail au 1er janvier 2024 par la loi Plein Emploi du 18 décembre 2023 a confié à l'opérateur unique du service public de l'emploi un mandat élargi sur l'ensemble du parcours d'accès à l'emploi, y compris la dimension formation professionnelle des demandeurs d'emploi. France Travail est devenu de fait le commanditaire majeur de l'AFPA, ce qui pose la question de la pertinence de maintenir deux opérateurs publics distincts là où un seul pourrait porter l'ensemble de la chaîne accompagnement-orientation-formation-placement.

Le rôle effectif actuel de l'AFPA, recentré sur les publics les plus éloignés de l'emploi. Suite aux plans de transformation et à la pression concurrentielle, l'AFPA s'est progressivement recentrée sur les publics les plus difficiles à former et à insérer, demandeurs d'emploi de longue durée, jeunes décrocheurs scolaires, personnes en situation de handicap, personnes en grande précarité sociale, personnes en reconversion suite à perte d'emploi industriel. Ces publics représentent aujourd'hui environ 60 à 70 pour cent des stagiaires AFPA. Sur ce créneau, l'AFPA dispose d'un savoir-faire reconnu (parcours longs combinant remise à niveau, accompagnement social, formation qualifiante et insertion professionnelle), mais qui est partagé avec d'autres acteurs (organismes de formation spécialisés dans l'insertion, structures d'insertion par l'activité économique, missions locales, Cap emploi).

Le décalage entre la SCSP étatique versée et l'activité de service public effectivement assurée. La SCSP de l'AFPA (environ 110 millions d'euros par an) est versée au titre de la "mission de service public de la formation professionnelle". En pratique, cette SCSP couvre les coûts fixes du réseau territorial (immobilier, encadrement, fonctions support) et permet de proposer une offre de formation pour les publics les plus éloignés à un coût accessible aux financeurs (régions, France Travail). Mais la même mission de service public pourrait être assurée par toute autre structure publique disposant d'un réseau territorial, et notamment par France Travail (900 agences locales contre 130 centres AFPA). La SCSP n'est donc pas juridiquement attachée à la personne morale AFPA, elle est attachée à la mission de service public que cette personne morale exerce.

Conjoncture 2026 favorable à la réintégration. Premièrement, le contexte budgétaire contraint impose de réinterroger l'utilité d'un opérateur public déficitaire structurel. Deuxièmement, le rapport sénatorial Lavarde-Barros de juillet 2025 appelle à la réintégration. Troisièmement, la création de France Travail en 2024 et la montée en charge de son mandat élargi offrent un récepteur naturel à la mission de l'AFPA. Quatrièmement, les plans de transformation successifs de l'AFPA depuis 2018 ont déjà préparé une partie des évolutions opérationnelles nécessaires (réduction d'effectifs, fermeture de centres non rentables, recentrage sur les publics éloignés). Cinquièmement, le mouvement de transformation du paysage de la formation professionnelle (CPF monétaire, OPCO de marché, compétence régionale renforcée) rend l'autonomie juridique de l'AFPA difficile à justifier dans un système où la concurrence est désormais la règle.

Conjoncture 2026 favorable à la réintégration. Premièrement, le contexte budgétaire contraint impose de réinterroger l'utilité d'un opérateur public déficitaire structurel. Deuxièmement, le rapport sénatorial Lavarde-Barros de juillet 2025 appelle à la réintégration. Troisièmement, la création de France Travail en 2024 et la montée en charge de son mandat élargi offrent un récepteur naturel à la mission de l'AFPA. Quatrièmement, les plans de transformation successifs de l'AFPA depuis 2018 ont déjà préparé une partie des évolutions opérationnelles nécessaires (réduction d'effectifs, fermeture de centres non rentables, recentrage sur les publics éloignés). Cinquièmement, le mouvement de transformation du paysage de la formation professionnelle

(CPF monétaire, OPCO de marché, compétence régionale renforcée) rend l'autonomie juridique de l'AFPA difficile à justifier dans un système où la concurrence est désormais la règle.

### III. Pourquoi réintégrer l'AFPA au sein de France Travail

Cette section répond à une question structurante, pourquoi un opérateur public en redressement chronique depuis quinze ans, dont la mission peut être reprise par France Travail et dont l'autonomie juridique n'a pas permis de redresser la situation, doit-il être maintenu comme entité distincte ? La réponse, à l'aune des rapports d'évaluation officiels et de la transformation du paysage de la formation professionnelle, est négative.

#### Raison 1, l'autonomie juridique de l'AFPA n'a jamais permis le redressement promis

Le principal argument avancé en 2017 pour transformer l'AFPA d'une association loi 1901 en un EPIC autonome était la nécessité de doter l'agence d'un statut plus agile, capable de mener une politique commerciale dynamique, de signer des contrats avec les entreprises et les OPCO sans contrainte du droit public, de gérer son patrimoine immobilier comme une entreprise, et de réduire ses effectifs de manière concertée. Dix ans après, le bilan est sans appel.

- La transformation en EPIC n'a pas mis fin aux déficits structurels. Sur la période 2017-2025, les déficits cumulés de l'AFPA EPIC dépassent 800 millions d'euros, comblés par des recapitalisations et des augmentations de la SCSP. Source, comptes annuels de l'AFPA et bilans DGEFP.
- Les plans de transformation successifs (2018-2022 et 2022-2026) ont effectivement réduit les effectifs et fermé des centres, mais sans gain de rentabilité ni d'efficacité opérationnelle consolidé. La baisse des effectifs s'est traduite par une perte de capacité de production de formation sans gain proportionnel de productivité. Source, rapport de la Cour des comptes de juin 2022 "La transformation de l'AFPA en EPIC".
- La gestion immobilière de l'AFPA reste structurellement déficitaire. Le parc immobilier (plusieurs centaines de milliers de mètres carrés répartis sur environ 130 sites) est en partie surdimensionné par rapport à l'activité effective. La cession de ce patrimoine est lente et complexe, freinée par les contraintes urbanistiques locales et les statuts particuliers de certains sites (parcs publics, anciens établissements industriels). Source, rapport de la Cour des comptes et bilans annuels de l'AFPA.
- La politique commerciale visant à développer les recettes propres de marché n'a jamais atteint les objectifs annoncés. La part des recettes propres dans le budget de l'AFPA est restée stable autour de 15 à 20 pour cent, loin des 30 à 40 pour cent visés par les plans de transformation. Source, comptes annuels de l'AFPA.

#### Raison 2, France Travail est le récepteur naturel des missions de l'AFPA

La création de France Travail au 1er janvier 2024 par la loi Plein Emploi de décembre 2023 a profondément modifié le paysage du service public de l'emploi. France Travail dispose désormais d'un mandat de coordination élargi sur l'ensemble du parcours d'accès à l'emploi, incluant l'orientation, l'accompagnement, la formation et le placement. Cette évolution rend particulièrement pertinente la réintégration de l'AFPA au sein de France Travail, pour cinq raisons opérationnelles.

- France Travail dispose d'un réseau territorial beaucoup plus dense que celui de l'AFPA, environ 900 agences locales et antennes contre environ 130 centres AFPA. La couverture territoriale de France Travail est plus fine, plus accessible aux usagers, et déjà connue des demandeurs d'emploi. Le réseau AFPA pourra y être intégré comme branche "formation professionnelle des publics les plus éloignés", avec accès aux usagers de France Travail.
- France Travail est déjà le commanditaire majeur de l'AFPA (environ 100 à 150 millions d'euros de commandes annuelles, soit 15 à 20 pour cent des recettes AFPA). L'intégration permet de supprimer les frais de gestion liés à la relation commanditaire-prestataire entre deux opérateurs publics distincts (procédures de marché, contrats annuels, contrôles d'exécution, refacturations), au profit d'une intégration directe.
- France Travail dispose des compétences d'accompagnement personnalisé (orientation, bilan de compétences, accompagnement à la définition du projet professionnel) qui sont en amont de la formation. L'intégration de l'AFPA permet d'enchaîner ces étapes en mode parcours sans rupture, ce qui améliore l'efficacité du dispositif d'insertion.
- France Travail est en relation directe avec les entreprises pour le placement des demandeurs d'emploi formés. L'intégration de l'AFPA permet d'aligner directement les formations dispensées sur les besoins

effectifs des entreprises connues de France Travail au niveau local, ce qui améliore le taux d'insertion à l'issue de la formation.

- France Travail dispose de moyens budgétaires beaucoup plus importants que l'AFPA (6,5 milliards d'euros annuels contre 700 à 800 millions d'euros), ce qui permet d'absorber les coûts de l'intégration et de neutraliser les difficultés financières chroniques de l'AFPA dans un budget global équilibré.

### Raison 3, la mise en concurrence ouverte du marché de la formation professionnelle continue

Au-delà de la réintégration au sein de France Travail des missions de service public les plus éloignées de l'emploi, le marché de la formation professionnelle continue grand public peut et doit être ouvert pleinement à la concurrence des organismes de formation Qualiopi. Cette ouverture n'est pas une nouveauté juridique, elle est déjà acquise depuis 2018 par les effets du CPF monétarisé, des OPCO et de la compétence régionale. Mais elle peut être consolidée par la disparition de l'avantage statutaire de l'AFPA en tant qu'opérateur public unique.

- Plus de 60 000 organismes de formation professionnelle Qualiopi sont actifs en France en 2025. Cette diversité d'offre permet aux usagers (salariés via leur CPF, entreprises via les OPCO, demandeurs d'emploi via France Travail et les conseils régionaux) de choisir l'organisme le mieux adapté à leur besoin. La disparition de l'avantage statutaire de l'AFPA renforce la lisibilité et l'équité du marché.
- Les commandes publiques des conseils régionaux (programmes régionaux de formation des demandeurs d'emploi, environ 200 à 250 millions d'euros par an pour l'AFPA) continueront à être passées par appels d'offres ouverts à tous les organismes Qualiopi. La branche "formation publics éloignés" de France Travail (héritière de l'AFPA) y participera dans les mêmes conditions que les autres organismes.
- Les commandes des OPCO et les financements CPF resteront pleinement concurrentiels. L'offre de formation héritée de l'AFPA y participera comme les autres organismes.

### Raison 4, la préservation des publics les plus éloignés de l'emploi est garantie par la mission de service public

Une crainte légitime, exprimée par les organisations syndicales et associatives, est que la réintégration de l'AFPA et l'ouverture à la concurrence puissent fragiliser l'offre de formation pour les publics les plus éloignés de l'emploi (demandeurs d'emploi de longue durée, jeunes décrocheurs, personnes en situation de handicap, personnes en grande précarité). Cette crainte est intégralement levée par la conception de l'architecture cible.

- La SCSP étatique au titre de la mission de service public de la formation professionnelle (environ 110 millions d'euros par an) est intégralement préservée et basculée sur France Travail. France Travail reçoit cette mission de service public dans son périmètre élargi, dans le cadre du programme 103 du PLF.
- Le réseau territorial des centres AFPA est intégralement préservé comme branche "formation professionnelle des publics les plus éloignés de l'emploi" de France Travail, avec maintien des sites historiques (sauf cessions déjà programmées dans les plans de transformation antérieurs).
- Les méthodes pédagogiques propres à l'AFPA (parcours longs combinant remise à niveau, accompagnement social, formation qualifiante et insertion professionnelle) sont intégralement préservées dans la branche dédiée de France Travail. Le savoir-faire historique de l'AFPA sur les publics les plus difficiles est conservé.
- Les conseils régionaux conservent leur compétence légale d'organisation et de financement de la formation professionnelle des demandeurs d'emploi (articles L.6121-1 et suivants du Code du travail). Ils continueront à passer commande des formations adaptées aux besoins de leurs territoires, soit auprès de France Travail (branche dédiée), soit auprès d'autres organismes Qualiopi.

## IV. Architecture cible, deux voies de réintégration au sein de France Travail

La réintégration de l'AFPA au sein de France Travail peut suivre deux voies opérationnelles selon le rythme retenu par l'arbitrage politique en phase de préfiguration. Les deux voies aboutissent au même résultat final (dissolution de l'EPIC AFPA et intégration de ses missions au sein de France Travail), mais avec des cinétiques différentes.

## Voie 1, absorption pleine et directe par France Travail (cinétique rapide)

Dissolution de l'EPIC AFPA à une date fixée (typiquement 1er janvier de l'année N+1), avec transfert universel des missions, personnels, biens, créances, dettes, contrats et conventions au profit de France Travail. Création au sein de France Travail d'une nouvelle branche organisationnelle dédiée, branche "Formation des publics éloignés de l'emploi" (FPEE) ou "Formation et insertion" (FI), qui regroupe l'ancien réseau AFPA et les missions de coordination de la formation déjà exercées par France Travail.

Avantages de la voie 1, opération rapide (12 à 18 mois de bout en bout), simplification immédiate du paysage, gain budgétaire rapide sur les fonctions support et la gouvernance, lisibilité accrue pour les usagers et les commanditaires (un seul interlocuteur public).

Inconvénients de la voie 1, choc social potentiel (5 200 ETPT à transférer en une seule opération), nécessité d'une négociation collective intense avec les organisations syndicales représentatives de l'AFPA, complexité juridique du transfert universel.

Précédent juridique mobilisable, fusion ANPE-ASSEDIC en 2008 par la création de Pôle emploi (loi du 13 février 2008), qui a réalisé l'intégration de deux opérateurs publics autonomes en un seul EPA dans un délai de 12 mois. Le transfert universel des personnels (environ 40 000 ETPT cumulés) s'était fait sans plan social grâce à une négociation collective approfondie et à la préservation des droits acquis.

## Voie 2, absorption progressive avec maintien transitoire de la personnalité juridique (cinétique étalée)

Maintien de l'EPIC AFPA comme personne morale autonome pour une période transitoire de 3 à 5 ans, sous le contrôle accru et le pilotage stratégique de France Travail. Pendant cette période, France Travail désigne le président du CA de l'AFPA et sa direction générale, oriente la programmation d'activité, mutualise progressivement les fonctions support (DRH, DAF, DSI, communication), absorbe les centres territoriaux dans son réseau d'agences, et préfigure la dissolution finale. Dissolution effective de l'EPIC à l'issue de la période transitoire (typiquement 1er janvier N+3 à N+5).

Avantages de la voie 2, lissage du choc social sur plusieurs années, préservation transitoire de la personnalité morale facilitant le pilotage des contrats en cours, montée en charge progressive de l'intégration.

Inconvénients de la voie 2, maintien temporaire des coûts de structure de l'EPIC (gouvernance, fonctions support), gain budgétaire différé, complexité de gouvernance transitoire (deux personnes morales liées).

Précédent juridique mobilisable, transformations progressives de plusieurs opérateurs publics en France et à l'international avec phase de transition pluri-annuelle (fusions d'autorités administratives, restructurations bancaires publiques).

## Architecture organisationnelle commune aux deux voies

Quelle que soit la voie retenue, l'organisation cible au sein de France Travail comprend trois composantes principales.

- Branche "Formation et insertion" (FI), héritière du réseau AFPA et des missions de formation. Effectifs estimés en cible (à 5 ans), 3 500 à 4 000 ETPT (baisse progressive par rapport aux 5 200 ETPT actuels par non-remplacement des départs naturels et par mutualisation des fonctions support avec les autres branches de France Travail). Réseau territorial, environ 100 à 110 centres de formation (après cessions complémentaires des sites surdimensionnés). Activité, formation qualifiante des publics éloignés de l'emploi, parcours combinés remise à niveau-accompagnement-formation-insertion, formation continue pour les régions et les OPCO.
- Direction Pédagogique nationale, héritière de l'expertise pédagogique AFPA, intégrée au siège de France Travail. Effectifs cibles, environ 150 à 200 ETPT. Activité, conception des référentiels de formation, ingénierie pédagogique, accompagnement des formateurs, recherche-action sur les méthodes pédagogiques adaptées aux publics éloignés.
- Gouvernance, intégrée au conseil d'administration de France Travail (qui est tripartite, État, organisations syndicales, organisations patronales), avec un comité consultatif spécialisé sur la formation des publics éloignés, présidé par un membre du CA et associant les acteurs spécifiques (missions locales, Cap emploi, associations d'insertion par l'activité économique, fédérations d'organismes de formation Qualiopi).

## V. Le sort des personnels, transfert universel avec préservation des droits acquis

Le transfert des 5 200 ETPT de l'AFPA vers France Travail est l'enjeu social majeur de cette opération. Les principes directeurs sont identiques à ceux des autres fiches du dossier, aucun licenciement sec, aucune perte de rémunération, aucune perte d'ancienneté, aucune mobilité géographique imposée. La taille du transfert et le caractère privé du statut des personnels AFPA imposent toutefois des modalités spécifiques.

### Caractéristiques du personnel AFPA

Les 5 200 ETPT de l'AFPA sont des salariés de droit privé, régis par la convention collective nationale spécifique de l'AFPA et par les accords d'entreprise complémentaires. Cette situation diffère des autres opérateurs traités dans le présent dossier (FNAP, COMUE) dont les personnels sont majoritairement de droit public.

- Composition par catégorie : environ 60 à 65 pour cent de formateurs (techniciens-formateurs, formateurs-coordonateurs, chefs de projet pédagogique), 20 à 25 pour cent de personnels d'accompagnement pédagogique et d'insertion (psychologues du travail, conseillers en insertion, médecins, infirmiers), 15 à 20 pour cent de fonctions support (direction, RH, finance, communication, logistique, immobilier, SI).
- Pyramide des âges : âge moyen autour de 48-50 ans, avec une part importante de salariés de plus de 55 ans en raison du gel partiel des recrutements depuis 2017. Cette pyramide rend le départ naturel à la retraite mécaniquement important sur les 5 à 10 prochaines années, sans plan social forcé.
- Conditions conventionnelles : convention collective spécifique AFPA, accord d'entreprise sur la durée du travail (35 heures), grilles de rémunération propres avec ancienneté valorisée, primes de transport et de panier, mutuelle d'entreprise.

### Modalités du transfert universel

Voie 1 (absorption pleine), le transfert universel des contrats de travail s'opère par effet automatique de la loi sur le fondement de l'article L.1224-1 du Code du travail (transfert de l'activité au profit de France Travail). France Travail reprend l'ensemble des contrats de travail dans les conditions en vigueur à la date du transfert, avec préservation intégrale de l'ancienneté, des rémunérations, des qualifications, des fonctions exercées.

Voie 2 (absorption progressive), pendant la période transitoire, les contrats restent juridiquement attachés à l'EPIC AFPA. À la date de dissolution finale, transfert universel sur le fondement de l'article L.1224-1.

Articulation entre la convention collective AFPA et le statut France Travail. Trois options sont ouvertes par la négociation collective.

- Option A, maintien transitoire de la convention collective AFPA pour les personnels transférés, pour une durée à négocier (typiquement 5 à 7 ans), période pendant laquelle les deux statuts coexistent au sein de France Travail. À l'issue, intégration dans le statut France Travail avec préservation individuelle des éléments les plus favorables (rémunération, ancienneté, primes spécifiques).
- Option B, intégration immédiate dans le statut France Travail, avec préservation des droits acquis individuels (rémunération, ancienneté, primes spécifiques). Modalité plus rapide mais qui suppose un accord collectif large des organisations syndicales.
- Option C, négociation d'une convention collective unique étendue France Travail intégrant les meilleurs éléments des deux conventions (statut France Travail historique et convention AFPA). Modalité la plus exigeante en termes de négociation mais qui assure l'équité durable entre les deux populations.

Le choix entre les trois options relève de la négociation collective approfondie en phase de préfiguration, sous le contrôle du ministère du Travail. L'option C est généralement la plus pérenne mais demande 12 à 18 mois de négociation. Le précédent de la fusion ANPE-ASSEDIC en 2008 avait retenu une option mixte (maintien transitoire des deux statuts pendant 5 ans, puis convergence négociée), avec un bilan globalement positif.

### Accompagnement social renforcé

Compte tenu de la taille du transfert (5 200 ETPT) et de l'incertitude légitime des personnels, un accompagnement social renforcé est prévu, premièrement, plan de mobilité interne au sein de France Travail favorisant le maintien géographique des personnels (le réseau de 900 agences France Travail offre des possibilités de mobilité dans la plupart des bassins d'emploi), deuxièmement, plan de formation des personnels AFPA aux outils, procédures et culture France Travail, troisièmement, dispositif renforcé d'accompagnement individuel (entretiens, cellule d'écoute, médiation), quatrièmement, accord cadre national avec les

organisations syndicales représentatives (CFDT, CGT, FO, CFTC, CFE-CGC, SUD) sur les conditions du transfert.

## VI. Leviers d'économies budgétaires de la réintégration

Cette section détaille les économies budgétaires attendues de la réintégration de l'AFPA au sein de France Travail. Chaque levier est documenté en cinq étapes, base de calcul et source publique, périmètre exact, ratio appliqué et justification, calcul mathématique, fourchette basse-haute.

Sept leviers d'économies sont identifiés, cinq leviers issus des sources publiques (Cour des comptes, Sénat Lavarde-Barros) et deux leviers proposés par l'auteur du dossier.

### Levier (a), suppression des fonctions support dédoublées entre l'AFPA et France Travail

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. L'AFPA dispose de fonctions support complètes en propre, DRH (environ 80 à 120 ETPT), DAF Direction des affaires financières (environ 60 à 90 ETPT), DSI Direction des systèmes d'information (environ 100 à 150 ETPT), Direction de la communication (environ 30 à 50 ETPT), Direction juridique (environ 20 à 30 ETPT), Direction immobilière (environ 30 à 50 ETPT), services centraux divers (environ 100 à 150 ETPT). Total fonctions support estimé, 420 à 640 ETPT cumulés. Source, organigrammes publics AFPA, bilans sociaux annuels, rapports d'activité.

2. Périmètre exact. France Travail dispose déjà de l'ensemble de ces fonctions support à pleine échelle pour ses 55 000 ETPT propres. L'intégration des fonctions support AFPA à France Travail permet de mutualiser quasi intégralement, avec un sur-coût marginal très faible pour France Travail (les fonctions étant déjà dimensionnées pour absorber une charge supplémentaire de 5 200 ETPT).

3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, 70 à 85 pour cent des ETPT fonctions support AFPA peuvent être supprimés à régime de croisière (à 5 ans, par non-remplacement des départs naturels), les 15 à 30 pour cent restants étant intégrés à France Travail au niveau marginal nécessaire. Ratio calibré sur les retours d'expérience de la fusion ANPE-ASSEDIC de 2008, qui avait permis une suppression d'environ 80 pour cent des fonctions support dédoublées sur 5 à 7 ans.

4. Calcul mathématique. ETPT fonctions support AFPA, 420 à 640. Coût moyen ETPT AFPA charges patronales comprises (statut conventionnel), environ 55 000 à 75 000 euros par an. Masse salariale fonctions support AFPA, 420 multiplié par 55 000 = 23,1 millions d'euros (borne basse), 640 multiplié par 75 000 = 48,0 millions d'euros (borne haute). Gain net après ratio 70 à 85 pour cent, 23,1 multiplié par 0,70 = 16,17 millions d'euros (borne basse), 48,0 multiplié par 0,85 = 40,8 millions d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (a) en régime de croisière, entre 16,2 et 40,8 millions d'euros par an.

### Levier (b), optimisation et cession du patrimoine immobilier surdimensionné

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Patrimoine immobilier de l'AFPA, environ 130 centres territoriaux, surface cumulée plusieurs centaines de milliers de mètres carrés. Une partie significative est jugée surdimensionnée par rapport à l'activité effective, en raison de la baisse continue des effectifs depuis 2010 (11 000 ETPT en 2010 contre 5 200 ETPT en 2025). Source, rapports de la Cour des comptes sur l'AFPA, bilans immobiliers de l'AFPA, rapports France Domaine sur le patrimoine immobilier des opérateurs.

2. Périmètre exact. Hypothèse, 25 à 40 pour cent des surfaces sont surdimensionnées ou inadaptées à l'activité actuelle. Possibilité de cession ou de réaffectation à d'autres usages publics (locaux France Travail, centres médicaux, locaux universitaires, locaux associatifs), génération de plus-values de cession (ponctuelles, pluriannuelles) et de réduction des charges de fonctionnement (récurrentes).

3. Ratio appliqué et justification. Économies récurrentes annuelles, estimées entre 15 et 35 millions d'euros par an (charges de fonctionnement, entretien, fiscalité, énergie). Source, ratios applicables aux opérateurs ayant procédé à des cessions immobilières dans la décennie passée (Caisse des Dépôts, La Poste, opérateurs ESR). Plus-values de cession ponctuelles, estimées entre 80 et 200 millions d'euros cumulés sur la période 2026-2030, à comptabiliser en recettes exceptionnelles non récurrentes.

4. Calcul mathématique. Charges immobilières annuelles AFPA estimées, 60 à 100 millions d'euros par an. Économie sur les 25 à 40 pour cent de surfaces optimisables, 60 multiplié par 0,25 = 15 millions d'euros (borne basse), 100 multiplié par 0,35 = 35 millions d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle récurrente au titre du levier (b), entre 15 et 35 millions d'euros par an, hors plus-values de cession ponctuelles.

### Levier (c), suppression des coûts de structure de l'EPIC (gouvernance, présidence, conseil d'administration, direction générale)

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Les coûts de structure de l'EPIC comprennent les indemnités de fonction du président du CA et des membres, la rémunération de la direction générale (directeur général, directrices et directeurs adjoints, secrétaire général), les frais de fonctionnement du CA et des comités spécialisés. Coût direct estimé, 2 à 4 millions d'euros par an. Source, rapports annuels de l'AFPA, comptes administratifs.

2. Périmètre exact. Suppression intégrale après dissolution de l'EPIC. Le CA de France Travail (qui est lui aussi tripartite) absorbe les missions de gouvernance via un comité spécialisé sur la formation des publics éloignés (sans nouvelles indemnités de fonction). La direction générale de l'AFPA est supprimée, ses missions étant absorbées par la direction générale de France Travail et la direction de la nouvelle branche FI.

3. Ratio appliqué et justification. 100 pour cent des coûts de structure de l'EPIC disparaissent à l'issue de la dissolution. Voie 1 (absorption pleine), gain immédiat. Voie 2 (absorption progressive), gain différé à l'issue de la période transitoire.

4. Calcul mathématique. Gain net en régime de croisière, 2 à 4 millions d'euros par an.

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (c), entre 2 et 4 millions d'euros par an.

### Levier (d), suppression des coûts de relation commerciale entre l'AFPA et France Travail

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. France Travail passe actuellement chaque année des commandes à l'AFPA pour environ 100 à 150 millions d'euros (formations de demandeurs d'emploi). Ces commandes nécessitent des procédures de marché public, des contrats annuels, des contrôles d'exécution, des refacturations, des audits, qui mobilisent des effectifs côté France Travail et côté AFPA. Coût estimé de ces frais de gestion bilatérale, 1 à 3 pour cent du volume des commandes. Source, ratios applicables aux relations commanditaire-prestataire entre opérateurs publics.

2. Périmètre exact. Suppression intégrale des frais de gestion bilatérale après réintégration. Les formations sont assurées directement par la branche FI de France Travail au profit des demandeurs d'emploi suivis, sans intermédiation commerciale.

3. Ratio appliqué et justification. Économie estimée, 1 à 3 pour cent du volume des commandes France Travail-AFPA.

4. Calcul mathématique. Volume des commandes, 100 à 150 millions d'euros par an. Gain net, 100 multiplié par 0,01 = 1,0 million d'euros (borne basse), 150 multiplié par 0,03 = 4,5 millions d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (d), entre 1,0 et 4,5 millions d'euros par an.

### Levier (e), réduction des déficits structurels de l'AFPA par intégration dans le budget global équilibré de France Travail

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Déficit structurels annuels de l'AFPA, entre 50 et 150 millions d'euros sur la période 2017-2025, comblés par recapitalisations et augmentations de SCSP. Source, comptes annuels de l'AFPA et bilans budgétaires DGEFP.

2. Périmètre exact. Après intégration dans France Travail, le déficit structurel disparaît mécaniquement (l'EPIC AFPA n'existe plus en tant que comptable autonome). Les coûts résiduels de l'activité formation sont absorbés dans le budget global de France Travail (6,5 milliards d'euros par an), qui est équilibré par les transferts de l'État et de l'Unédic. La question n'est plus une question de déficit AFPA, mais une question d'efficacité globale de la dépense de formation au sein du système France Travail.

3. Ratio appliqué et justification. Le gain n'est pas une économie nouvelle au sens strict (le déficit AFPA était déjà comblé par l'État), mais une simplification budgétaire qui supprime les opérations de recapitalisation et d'ajustement de SCSP. Économie indirecte, gain d'environ 20 à 40 pour cent du déficit annuel par disparition des frais de gestion liés aux opérations de recapitalisation.

4. Calcul mathématique. Déficit annuel moyen de l'AFPA, 100 millions d'euros. Frais de gestion des opérations de recapitalisation et d'ajustement budgétaire estimés, 20 à 40 pour cent, soit 20 à 40 millions d'euros par an. Toutefois, ce levier est partiellement redondant avec les leviers (a) à (d) qui sous-tendent l'élimination du déficit, et l'on retient prudemment ici un gain net additionnel limité, 5 à 15 millions d'euros par an.

5. Fourchette. Économie annuelle complémentaire au titre du levier (e), entre 5 et 15 millions d'euros par an.

### **Levier (f), audit du train de vie spécifique de l'EPIC AFPA**

*Proposition originale de l'auteur (levier ajouté par l'auteur du dossier, non issu des sources publiques)*

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Au-delà des fonctions support classiques, application de la grille d'audit du train de vie du Plan de Rupture (Module 3) à l'AFPA, frais de déplacement et de représentation présidence et direction générale, prestations externes de conseil en stratégie et en communication, abonnements professionnels et bases de données, parc de véhicules de fonction, résidences administratives, participations à des événements internationaux. Estimation prudente cumulée, 4 à 10 millions d'euros par an. Source, comptes annuels de l'AFPA et application de la grille d'audit.

2. Périmètre exact. Les sept volets de la grille d'audit appliqués à l'AFPA, en gardant à l'esprit que la taille de l'EPIC (700 à 800 millions d'euros de budget) rend les postes du train de vie significatifs même si chacun pris isolément reste modeste.

3. Ratio appliqué et justification. 60 à 80 pour cent de ces dépenses disparaissent après réintégration, car les pendants au sein de France Travail (déjà dimensionné pour 55 000 ETPT) sont déjà assurés à coût marginal proche de zéro.

4. Calcul mathématique. Train de vie AFPA estimé, 4 à 10 millions d'euros par an. Gain net après application du ratio 60 à 80 pour cent, 4 multiplié par 0,60 = 2,4 millions d'euros (borne basse), 10 multiplié par 0,80 = 8,0 millions d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (f) auteur, entre 2,4 et 8,0 millions d'euros par an.

### **Application de la grille d'audit du train de vie à l'AFPA**

Les sept volets de la grille d'audit prennent un sens particulier pour un EPIC de la taille de l'AFPA, qui dispose d'une structure dirigeante à plusieurs niveaux (présidence, direction générale, directions adjointes, directions régionales) avec autant de postes de représentation et de déplacement. La cession des résidences administratives héritées (le cas échéant), la réduction du parc de véhicules de fonction (un véhicule par directeur régional historiquement, à mutualiser avec la flotte France Travail), et la centralisation des achats de prestations de conseil au niveau de France Travail dégagent des économies significatives.

### **Levier (g), intégration de l'IA dans l'ingénierie pédagogique et la personnalisation des parcours de formation**

*Proposition originale de l'auteur (levier ajouté par l'auteur du dossier, non issu des sources publiques)*

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. L'ingénierie pédagogique de l'AFPA (conception des référentiels, production des supports, suivi des stagiaires, évaluation des acquis) mobilise environ 800 à 1 200 ETPT (formateurs-ingénieurs, chefs de projet pédagogique, personnels d'évaluation). L'intégration de l'IA générative et conversationnelle dans ces fonctions permet d'automatiser une part significative des tâches répétitives (production de supports pédagogiques sur mesure, génération d'exercices, suivi automatisé des progressions, premier niveau de tutorat). Benchmarks internationaux, République de Singapour (programme SkillsFuture intégrant l'IA pour la personnalisation des parcours depuis 2022), République d'Estonie (e-Estonia, plateforme nationale de formation continue intégrant l'IA), Royaume-Uni HMRC (formation interne intégrant l'IA depuis 2023), Royaume de Suède (programme Komvux Digital intégrant l'IA dans la formation des adultes).

2. Périmètre exact. Application de l'IA aux fonctions d'ingénierie pédagogique et de tutorat de premier niveau, dans le cadre de la branche FI de France Travail. Gain en productivité, en personnalisation des parcours, et

en accompagnement renforcé des stagiaires les plus éloignés de l'emploi (un accompagnement intensif IA-assisté pour les publics les plus en difficulté).

3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, 15 à 30 pour cent des ETPT d'ingénierie pédagogique peuvent être absorbés à régime de croisière grâce à l'intégration de l'IA, soit un gain net de 120 à 360 ETPT cumulés. Le solde des effectifs (libérés des tâches répétitives) est redéployé vers l'accompagnement humain renforcé des stagiaires (qui ne peut pas être automatisé). Source, benchmarks internationaux SkillsFuture Singapour, e-Estonia, Komvux Digital Suède.

4. Calcul mathématique. ETPT ingénierie pédagogique AFPA, 800 à 1 200. Gain absorbable par IA, 800 multiplié par 0,15 = 120 ETPT (borne basse), 1 200 multiplié par 0,30 = 360 ETPT (borne haute). Coût moyen ETPT formateur-ingénieur, 60 000 à 80 000 euros par an. Gain en masse salariale, 120 multiplié par 60 000 = 7,2 millions d'euros (borne basse), 360 multiplié par 80 000 = 28,8 millions d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (g) auteur, entre 7,2 et 28,8 millions d'euros par an, le solde des effectifs étant redéployé vers l'accompagnement humain renforcé (gain qualitatif sur le taux d'insertion à l'issue de la formation).

### **Le levier IA, structurant pour la fiche AFPA et pour France Travail**

Contrairement à d'autres fiches du dossier où le levier IA est marginal, il est structurant pour l'AFPA. La formation professionnelle des adultes est, parmi tous les domaines administratifs français, celui où l'IA générative et conversationnelle apporte les gains de productivité et de personnalisation les plus importants, comme le démontrent les expériences internationales (Singapour SkillsFuture, Estonie e-Estonia, Royaume-Uni HMRC, Suède Komvux Digital). L'intégration de l'AFPA à France Travail constitue l'occasion de déployer une plateforme nationale d'IA pédagogique au profit de tous les demandeurs d'emploi français.

Le gain ne se limite pas à l'économie budgétaire. Il s'étend à un accompagnement plus intensif et plus personnalisé des publics les plus éloignés de l'emploi (qui sont précisément le cœur de cible de la branche FI), avec une amélioration attendue du taux d'insertion à l'issue de la formation (mesurable par le suivi à 6 et 12 mois post-formation).

## **VII. Calendrier opérationnel de la réintégration**

La réintégration de l'AFPA au sein de France Travail s'inscrit dans une cinétique différente selon la voie retenue. La voie 1 (absorption pleine) s'étale sur 18 à 30 mois entre la décision politique et la stabilisation post-dissolution. La voie 2 (absorption progressive) s'étale sur 4 à 6 ans entre la décision politique et la dissolution finale.

### **Calendrier de la voie 1 (absorption pleine, 18 à 30 mois)**

- Mois 0 à 3, décision politique en Conseil des ministres, concertation préalable avec les organisations syndicales représentatives, communication publique.
- Mois 3 à 12, négociation collective avec les organisations syndicales sur les modalités du transfert (statut conventionnel, primes, accompagnement social), préparation des projets de décrets, rédaction de l'arrêté de réorganisation de France Travail intégrant la nouvelle branche FI.
- Mois 12 à 18, publication des décrets de dissolution de l'EPIC AFPA et de transfert universel à France Travail, signature des accords collectifs, préparation opérationnelle de la bascule.
- Mois 18, date effective de la dissolution et du transfert universel (typiquement 1er janvier de l'année N+2).
- Mois 18 à 30, accompagnement de la bascule, migration des SI, mise en place de la branche FI, plan de mobilité interne, plan de formation des personnels, premiers bilans d'exécution.

### **Calendrier de la voie 2 (absorption progressive, 4 à 6 ans)**

- Année 1, décision politique, désignation de la nouvelle direction générale de l'AFPA par France Travail, début de la mutualisation des fonctions support, signature des premiers accords collectifs sur le rapprochement.

- Années 2-3, montée en charge progressive de la mutualisation, intégration progressive des centres territoriaux dans le réseau France Travail, plan de mobilité interne progressif.
- Années 4-5, finalisation de la mutualisation, négociation finale de la convention collective unifiée, préparation de la dissolution juridique.
- Année 5 ou 6, dissolution effective de l'EPIC et transfert universel résiduel à France Travail.

## VIII. Risques identifiés et mesures de prévention

L'opération de réintégration de l'AFPA présente cinq risques principaux, dont les modalités de gestion sont identifiées dans les rapports d'évaluation officiels et les retours d'expérience des fusions d'opérateurs publics analogues (fusion ANPE-ASSEDIC en 2008).

### Risque 1, mouvement social

Description du risque. Les organisations syndicales représentatives de l'AFPA (CFDT, CGT, FO, CFTC, SUD principalement) peuvent percevoir la réintégration comme une menace pour les emplois, les conditions de travail et l'identité historique de l'agence. Un préavis de grève national ou local n'est pas à exclure, en particulier dans les premiers mois post-décision.

Mesures de prévention. Premièrement, communication politique forte dès la décision sur les principes directeurs (aucun licenciement sec, aucune perte de rémunération, aucune mobilité géographique imposée). Deuxièmement, négociation collective approfondie avec les organisations syndicales représentatives, sur le modèle de la négociation ANPE-ASSEDIC 2008 (12 à 18 mois de négociation préalable). Troisièmement, accord cadre national signé avant la date de bascule, sécurisant les droits acquis. Quatrièmement, association des représentants du personnel à la phase de préfiguration via une instance paritaire dédiée.

### Risque 2, perception d'un affaiblissement du service public de la formation des publics les plus éloignés

Description du risque. Les associations spécialisées dans l'insertion des publics les plus éloignés de l'emploi, les missions locales, les Cap emploi, les structures d'insertion par l'activité économique, ainsi que les usagers de l'AFPA, peuvent percevoir la réintégration comme une dilution de l'offre de formation dans un opérateur généraliste (France Travail), au détriment des publics les plus difficiles.

Mesures de prévention. Premièrement, principe directeur affirmé de la création au sein de France Travail d'une branche dédiée "Formation et insertion" (FI), avec ligne budgétaire identifiée et reporting spécifique. Deuxièmement, préservation des méthodes pédagogiques propres à l'AFPA (parcours longs, accompagnement social intégré, formation qualifiante). Troisièmement, comité consultatif spécialisé sur la formation des publics éloignés, associant les missions locales, Cap emploi, fédérations d'insertion par l'activité économique. Quatrièmement, engagement public sur les volumes annuels de formation pour les publics éloignés (au minimum maintenir, et plutôt augmenter, le nombre annuel de stagiaires des publics éloignés grâce à l'efficacité accrue).

### Risque 3, complexité du transfert immobilier

Description du risque. Le patrimoine immobilier de l'AFPA (environ 130 sites) est composé d'une variété de statuts juridiques (propriété pleine, baux emphytéotiques, mises à disposition par les collectivités, copropriétés). Le transfert universel à France Travail peut soulever des difficultés juridiques et urbanistiques au cas par cas, en particulier pour les sites où la collectivité propriétaire est partenaire historique.

Mesures de prévention. Premièrement, audit immobilier exhaustif en phase de préfiguration, site par site. Deuxièmement, dialogue préalable avec les collectivités partenaires pour sécuriser les baux et les mises à disposition. Troisièmement, plan de cession des sites surdimensionnés négocié avec France Domaine et les collectivités locales. Quatrièmement, dispositions juridiques spécifiques dans le décret de dissolution pour les cas particuliers.

### Risque 4, perturbation de l'activité de formation pendant la phase de transition

Description du risque. Les stagiaires en cours de formation au moment de la bascule (plusieurs dizaines de milliers à un moment donné) peuvent subir une perturbation de leur parcours (changement d'interlocuteur, changement de procédure administrative, ruptures dans le suivi).

Mesures de prévention. Premièrement, principe directeur de continuité pédagogique, aucun stagiaire ne voit sa formation interrompue, modifiée ou raccourcie en raison de la bascule. Deuxièmement, communication directe et personnalisée aux stagiaires sur les modalités pratiques du changement administratif. Troisièmement, dispositif transitoire de double interlocuteur (réfèrent AFPA historique + réfèrent France Travail) pendant les 6 mois suivant la bascule. Quatrièmement, audit qualité à 6 mois post-bascule, avec mesure de la satisfaction des stagiaires et du taux de rupture en cours de formation.

### Risque 5, perte de l'expertise pédagogique historique

Description du risque. L'AFPA dispose d'un savoir-faire pédagogique reconnu, accumulé en plus de 75 ans, sur la formation des publics les plus difficiles à former (méthode des cas réels, intégration de l'accompagnement social et de la formation, partenariat avec les entreprises locales). Ce savoir-faire pourrait être dilué dans la culture France Travail (orientée davantage vers l'accompagnement administratif et l'indemnisation).

Mesures de prévention. Premièrement, création d'une Direction Pédagogique nationale au sein de la branche FI, héritière de la Direction Ingénierie et Recherche de l'AFPA, avec préservation des équipes et de leur expertise. Deuxièmement, valorisation explicite du savoir-faire AFPA dans la communication interne de France Travail. Troisièmement, programme de transfert de connaissances entre les formateurs AFPA historiques et les conseillers France Travail (formations croisées, tutorat inversé). Quatrièmement, partenariats avec les organismes de recherche en sciences de l'éducation et en sciences sociales pour formaliser et capitaliser le savoir-faire.

## IX. Récapitulatif chiffré de la fiche AFPA

Les sept leviers d'économies identifiés se cumulent dans le tableau ci-dessous. Les économies en régime de croisière (à 5 ans après le démarrage de l'opération) sont chiffrées en fourchette basse-haute. Le montant médian est calculé par moyenne arithmétique des bornes basse et haute.

Levier	Description	Borne basse (millions d'euros / an)	Borne haute (millions d'euros / an)	Médian (millions d'euros / an)
(a)	Suppression fonctions support dédoublées (DRH, DAF, DSI, communication, juridique, immobilier)	16,2	40,8	28,5
(b)	Optimisation et cession du patrimoine immobilier surdimensionné	15,0	35,0	25,0
(c)	Suppression coûts de structure de l'EPIC (gouvernance, présidence, direction générale)	2,0	4,0	3,0
(d)	Suppression coûts de relation commerciale France Travail-AFPA (marchés, contrôles)	1,0	4,5	2,8
(e)	Réduction des déficits structurels par intégration dans le budget global France Travail	5,0	15,0	10,0
(f)	Auteur, audit du train de vie spécifique de l'EPIC	2,4	8,0	5,2
(g)	Auteur, intégration IA dans l'ingénierie pédagogique et la personnalisation des parcours	7,2	28,8	18,0
<b>Total</b>	<b>Économies récurrentes annuelles cumulées en régime de croisière à 5 ans</b>	<b>48,8</b>	<b>136,1</b>	<b>92,5</b>

### Synthèse économique de la fiche AFPA

Économies récurrentes annuelles à régime de croisière (5 ans), entre 48,8 et 136,1 millions d'euros par an, médian 92,5 millions d'euros par an.

Recettes exceptionnelles ponctuelles de cession immobilière, estimées entre 80 et 200 millions d'euros cumulés sur 2026-2030, à comptabiliser en gain ponctuel.

Coûts ponctuels de transition (accompagnement social, migration SI, plan de formation, mobilité), estimés entre 50 et 100 millions d'euros cumulés sur les 24 premiers mois. Amortis sur 12 à 18 mois en régime de croisière.

Calendrier opérationnel, 18 à 30 mois (voie 1, absorption pleine) ou 4 à 6 ans (voie 2, absorption progressive).

Préservation absolue, mission de service public de formation des publics éloignés de l'emploi (SCSP 110 millions d'euros par an basculée sur France Travail), méthodes pédagogiques historiques (Direction Pédagogique nationale héritière de la Direction Ingénierie et Recherche AFPA), réseau territorial des centres (intégré au réseau France Travail comme branche FI), personnels (aucun licenciement sec, accompagnement social renforcé).

**IFCE, Institut Français du Cheval et de l'Équitation, établissement public administratif issu de la fusion en 2010 des Haras nationaux et de l'École nationale d'équitation, dont les missions résiduelles peuvent être réintégrées au ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire pour les volets régaliens et ouvertes au marché privé pour les volets concurrentiels**

## Sigles, acronymes et termes propres à la présente fiche

Avant d'entrer dans le détail de la fiche, voici les sigles et termes spécifiques utilisés. Le glossaire alphabétique final du dossier reprend l'ensemble des sigles transverses des dossiers complémentaires.

**Définition. IFCE :** Institut Français du Cheval et de l'Équitation. Établissement public administratif (EPA) sous tutelle conjointe du ministère chargé de l'Agriculture et du ministère chargé des Sports. Créé par le décret n° 2010-90 du 22 janvier 2010 portant création de l'Institut français du cheval et de l'équitation, par fusion des Haras nationaux (créés en 1665 sous le règne de M. le Roi Louis XIV par Jean-Baptiste Colbert, transformés en EPA en 1999) et de l'École nationale d'équitation (créée en 1972 à Saumur, hébergeant notamment le Cadre noir de Saumur reconnu Patrimoine Culturel Immatériel de l'Humanité par l'UNESCO en 2011). Missions statutaires, premièrement, mission régalienne sur la traçabilité et l'identification équine (tenue des registres généalogiques, fichier central SIRE Système d'Information Relatif aux Équidés, immatriculation des équidés naissants en France), deuxièmement, mission de formation supérieure aux métiers du cheval (formation des cadres techniques de l'équitation française au sein de l'École nationale d'équitation, formation continue des professionnels équins), troisièmement, mission de soutien aux courses et à l'élevage (concours d'élevage, identification des chevaux de race, soutien technique aux éleveurs), quatrièmement, mission de représentation du patrimoine équestre français (Cadre noir de Saumur, démonstrations équestres officielles). Effectifs, environ 470 à 540 ETPT au plafond d'emplois 2025, en baisse continue (1 100 ETPT en 2010 lors de la fusion, environ 700 ETPT en 2015, environ 580 ETPT en 2020). Budget annuel, environ 45 millions d'euros par an, dont environ 38 à 42 millions d'euros de subvention pour charges de service public (SCSP) versée par le ministère chargé de l'Agriculture, le solde provenant de recettes propres (redevances d'immatriculation des équidés, prestations de formation, ventes de services aux éleveurs). Sièges principaux, Saumur (Maine-et-Loire, École nationale d'équitation, Cadre noir) et Pompadour (Corrèze, ex-direction des Haras nationaux), avec un réseau d'une dizaine de sites territoriaux issus du maillage historique des Haras nationaux. Direction, directeur général nommé par décret en Conseil des ministres.

**Définition. Cadre noir de Saumur :** Corps prestigieux d'écuyers militaires créé en 1828 à Saumur (Maine-et-Loire), héritage de la cavalerie militaire française. Détenteur d'une tradition équestre française inscrite par l'UNESCO en 2011 sur la liste représentative du patrimoine culturel immatériel de l'humanité (sous l'intitulé "L'équitation de tradition française"). Composé d'environ 45 écuyers (chefs écuyers, écuyers en chef, écuyers, sous-écuyers, élèves écuyers), tous fonctionnaires civils ou militaires. Hébergé statutairement à l'École nationale d'équitation de Saumur (composante de l'IFCE). Mission principale, perpétuer la tradition équestre française par la formation des cadres équestres nationaux, l'enseignement des techniques de dressage et de manège, les représentations publiques (galas de Saumur, démonstrations à l'étranger). Le Cadre noir doit être préservé absolument dans toute opération de réorganisation, sa préservation est explicitement garantie par l'UNESCO.

**Définition. Haras nationaux :** Établissement public administratif (EPA) fondé en 1665 par Jean-Baptiste Colbert sous le règne du M. le Roi Louis XIV, transformé en EPA moderne en 1999 ("Établissement public Les Haras nationaux"). Mission historique, gestion de l'élevage équin français au service de la cavalerie militaire, puis progressivement de l'agriculture et du sport équestre. Réseau historique de 23 haras nationaux territoriaux, dont les plus prestigieux Pompadour (Corrèze, siège), Le Pin (Orne), Hennebont (Morbihan), Cluny (Saône-et-Loire), Tarbes (Hautes-Pyrénées), Saint-Lô (Manche), Rosières-aux-Salines (Meurthe-et-Moselle). Effectifs en 2010 lors de la fusion avec l'École nationale d'équitation, environ 700 ETPT. Mission régalienne historique fondatrice, tenue du registre généalogique des chevaux français (le "stud-book"), maintenue par l'IFCE et inscrite dans les missions statutaires actuelles. Le réseau territorial des Haras nationaux a été significativement réduit depuis 2010 (cessions à des collectivités, transferts d'activité à des opérateurs privés, fermetures). Plusieurs haras historiques continuent d'être exploités sous d'autres formes juridiques (collectivités territoriales, fondations, opérateurs privés).

**Définition. École nationale d'équitation (ENE) :** Établissement créé en 1972 à Saumur, hébergeant le Cadre noir et formant les cadres techniques de l'équitation française. Transformée en composante de l'IFCE en 2010 lors de la fusion avec les Haras nationaux. Mission principale, formation initiale et continue des cadres équestres (instructeurs, moniteurs, juges, dirigeants), préparation aux concours d'État dans les disciplines équestres. Forme également les athlètes français du sport équestre de haut niveau (en partenariat avec la Fédération Française d'Équitation et l'INSEP). Site historique de Terrefort à Saumur, hébergeant les écuries du Cadre noir et les installations pédagogiques de haut niveau (manèges, carrière, parcours d'obstacle, terrains de cross).

**Définition. SIRE :** Système d'Information Relatif aux Équidés. Fichier central national d'identification des équidés en France, géré par l'IFCE. Tenue obligatoire du registre généalogique de tous les chevaux nés en France, identification individuelle par puce électronique avec attribution d'un numéro SIRE, délivrance des documents officiels (livret d'identification, carte d'immatriculation, passeport équin obligatoire pour la circulation et l'élevage). Mission régalienne irréductible relevant de la souveraineté agricole et sanitaire (traçabilité sanitaire des équidés, contrôle de la consommation alimentaire si un équidé est destiné à l'abattage, suivi des courses, contrôle dopage). Le SIRE est financé

par les redevances d'immatriculation acquittées par les éleveurs et propriétaires (environ 8 à 12 millions d'euros par an de recettes propres pour l'IFCE).

**Définition. DGER :** Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche. Direction d'administration centrale du ministère chargé de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire. Pilote la politique nationale de l'enseignement agricole (technique et supérieur), de la recherche agronomique appliquée, et de la formation continue des professionnels agricoles. Sous-directions techniques, sous-direction de la stratégie en formation, recherche et développement, sous-direction des établissements et des politiques de formation, sous-direction des établissements de l'enseignement supérieur agricole et de la recherche, mission de l'enseignement agricole privé. Tutelle directe de l'enseignement supérieur agricole (écoles d'ingénieurs agronomes, écoles vétérinaires) et de l'enseignement technique agricole. Exercerait la tutelle technique d'une direction "Identification et patrimoine équin" héritière de l'IFCE après réintégration.

**Définition. DGAL :** Direction Générale de l'Alimentation. Direction d'administration centrale du ministère chargé de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire. Pilote la politique nationale de sécurité sanitaire des aliments, santé animale et végétale, protection animale, alimentation et nutrition. Compétente pour les questions de santé équine et de circulation sanitaire des équidés, en articulation avec l'IFCE pour la traçabilité SIRE. Exerce la cotutelle technique sur les missions sanitaires équines de l'IFCE.

**Définition. FFE :** Fédération Française d'Équitation. Association reconnue d'utilité publique, fédération sportive délégataire de service public pour l'équitation (au sens du Code du sport). Plus de 600 000 licenciés, plus de 6 700 clubs équestres affiliés. Organise les compétitions équestres en France (concours de saut d'obstacles, dressage, concours complet, endurance, voltige, attelage, équitation western, horse-ball, polo, etc.), délivre les diplômes fédéraux, encadre la formation des moniteurs et instructeurs équestres en complément de l'École nationale d'équitation. La FFE est un partenaire historique de l'IFCE, ses missions sont distinctes (animation sportive grand public d'un côté, formation des cadres et représentation patrimoniale de l'autre).

**Définition. France Galop et Le Trot :** Sociétés mères de l'institution des courses (galop et trot respectivement). Associations loi 1901 reconnues d'utilité publique, déléguées d'État dans l'organisation des courses hippiques en France. Délivrent les licences d'entraîneur et de jockey, organisent les calendriers de courses, redistribuent les paris aux éleveurs via le Fonds de l'élevage. Partenaires de l'IFCE pour la traçabilité SIRE des chevaux de course. Indépendantes financièrement (recettes provenant du Pari Mutuel Urbain PMU et de l'institution des courses).

**Définition. Référé Cour des comptes 2021 :** Référé de M. le Premier Président de la Cour des comptes au ministre chargé de l'Agriculture sur l'Institut français du cheval et de l'équitation, publié en 2021 sur le site officiel ccomptes.fr. Diagnostic principal du référé, le bilan opérationnel et financier de la fusion de 2010 (Haras nationaux + École nationale d'équitation en IFCE) n'a pas atteint les objectifs initiaux d'efficacité et de recentrage des missions. Le référé recommande explicitement, premièrement, le recentrage de l'IFCE sur ses missions régaliennes (traçabilité SIRE, mission patrimoniale du Cadre noir), deuxièmement, l'examen de la pertinence du statut d'EPA autonome au regard du volume des missions résiduelles, troisièmement, l'ouverture au marché des activités commerciales non régaliennes (formation continue grand public, ventes de services aux éleveurs).

## I. Identification de la situation

<b>Type d'opération proposée</b>	Réintégration des missions régaliennes de l'IFCE (traçabilité SIRE, mission patrimoniale du Cadre noir de Saumur, formation des cadres équestres nationaux) au sein du ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire (DGER pour la formation, DGAL pour la traçabilité sanitaire) avec création d'une direction dédiée "Identification et patrimoine équin". Ouverture au marché des activités commerciales non régaliennes (formation continue grand public des professionnels équins, prestations payantes aux éleveurs), qui peuvent être assurées par les organismes de formation Qualiopi privés et associatifs, les coopératives d'élevage, les écoles vétérinaires et agronomiques. Dissolution juridique de l'EPA IFCE, transfert des personnels régaliens au ministère de l'Agriculture, transfert ou cession des sites territoriaux selon leur affectation cible. Préservation absolue du Cadre noir de Saumur (patrimoine UNESCO) en tant que composante intégrée du ministère ou rattachée à un grand établissement culturel (Centre des monuments nationaux ou École nationale d'équitation transformée).
<b>Catégorie</b>	Cat C, Réintégrer (missions régaliennes au ministère de l'Agriculture, DGER pour la formation et DGAL pour la traçabilité, avec ouverture au marché des activités non régaliennes).
<b>Statut juridique actuel</b>	Établissement Public Administratif (EPA) créé par le décret n° 2010-90 du 22 janvier 2010, issu de la fusion des Haras nationaux et de l'École nationale d'équitation. Personnalité morale propre, conseil d'administration sous présidence d'une personnalité qualifiée,

	direction générale nommée par décret en Conseil des ministres. Tutelle conjointe du ministère chargé de l'Agriculture (tutelle principale) et du ministère chargé des Sports (tutelle pour le volet sport équestre).
<b>Effectifs</b>	Environ 470 à 540 ETPT au plafond d'emplois 2025, en baisse continue depuis la fusion de 2010. Effectifs en 2010 lors de la fusion, environ 1 100 ETPT cumulés (700 Haras nationaux + 400 École nationale d'équitation). Effectifs en 2015, environ 700 ETPT. Effectifs en 2020, environ 580 ETPT. La baisse a été obtenue principalement par non-remplacement des départs naturels, suite aux plans de transformation successifs. Composition, environ 30 pour cent de personnels affectés à la mission régaliennne SIRE (identification équine, registres généalogiques, contrôles), environ 30 pour cent de personnels de l'École nationale d'équitation et du Cadre noir (formation des cadres équestres), environ 25 pour cent de personnels des sites territoriaux résiduels (haras nationaux non encore cédés), environ 15 pour cent de fonctions support centrales (direction générale, RH, finance, SI, communication, juridique, immobilier). Statut, fonctionnaires d'État titulaires (relevant des corps du ministère de l'Agriculture, dont anciens corps des Haras nationaux et corps de l'enseignement agricole), contractuels de droit public.
<b>Budget annuel</b>	Environ 45 millions d'euros par an. Composition des recettes, environ 38 à 42 millions d'euros de subvention pour charges de service public (SCSP) versée par le ministère chargé de l'Agriculture (programme 142 "Enseignement supérieur et recherche agricoles" du PLF), environ 8 à 12 millions d'euros de redevances d'immatriculation des équidés (paiement par les éleveurs et propriétaires pour le service SIRE, redevance fiscalement obligatoire), environ 2 à 4 millions d'euros de recettes propres diverses (formations payantes, ventes de prestations aux éleveurs, billetterie des galas de Saumur, locations de salles). Bilan opérationnel chroniquement tendu, malgré la baisse continue des effectifs.
<b>Réseau territorial</b>	Sièges principaux, Saumur (Maine-et-Loire, École nationale d'équitation, Cadre noir, environ 250 ETPT) et Pompadour (Corrèze, ex-direction des Haras nationaux et fonctions support centrales, environ 150 ETPT). Réseau territorial résiduel, une dizaine de sites issus du maillage historique des 23 Haras nationaux, dont plusieurs sites partiellement cédés ou transférés à des collectivités locales depuis 2010 (Le Pin, Hennebont, Cluny, Tarbes, Saint-Lô, Rosières-aux-Salines, Annecy-Le-Vieux, Lamballe, Compiègne, etc., chacun avec un statut juridique propre). Surface immobilière totale, plusieurs centaines de milliers de mètres carrés (bâti et terrains), avec un coût d'entretien et de maintenance significatif (estimé 8 à 12 millions d'euros par an).
<b>Tutelle actuelle</b>	Tutelle conjointe ministère chargé de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire (tutelle principale, exercée par la DGER Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche pour le volet formation et patrimoine, par la DGAL Direction Générale de l'Alimentation pour le volet traçabilité sanitaire) et ministère chargé des Sports (cotutelle pour le volet sport équestre, exercée par la Direction des Sports). Tutelle financière, Direction du Budget. Programme budgétaire principal, programme 142 "Enseignement supérieur et recherche agricoles" (PLF, mission Recherche et enseignement supérieur). Évaluation périodique par le HCERES (volet formation supérieure) et par la Cour des comptes (référés thématiques).
<b>Articulation préservée</b>	Cadre noir de Saumur, intégralement préservé en tant que corps d'écuyers, patrimoine UNESCO. Hébergement à Saumur préservé, soit en tant que composante interne du ministère de l'Agriculture (direction "Identification et patrimoine équin"), soit rattaché à un

	<p>grand établissement culturel (Centre des monuments nationaux, à examiner). École nationale d'équitation et site de Saumur (Terrefort), préservés en tant que site historique de formation. Fédération Française d'Équitation (FFE), association sportive délégataire, intégralement préservée dans son rôle de fédération sportive grand public. France Galop et Le Trot, intégralement préservés dans leur rôle d'organismes des courses hippiques. Écoles vétérinaires (Maisons-Alfort, Lyon, Nantes, Toulouse) et écoles d'ingénieurs agronomes (AgroParisTech, Bordeaux Sciences Agro, etc.), intégralement préservées dans leur rôle de formation supérieure. INRAE Institut National de Recherche pour l'Agriculture, l'Alimentation et l'Environnement, intégralement préservé dans son rôle de recherche agronomique. Coopératives d'élevage équin, intégralement préservées. Conseil des chevaux régionaux et associations d'éleveurs, intégralement préservés. Anses Agence Nationale de Sécurité Sanitaire de l'Alimentation, de l'Environnement et du Travail, intégralement préservée dans son rôle de surveillance sanitaire équine.</p>
<p><b>Sources principales</b></p>	<p>Référé de la Cour des comptes au ministre chargé de l'Agriculture sur l'Institut français du cheval et de l'équitation, publié en 2021 (source : ccomptes.fr, référés thématiques sur l'agriculture). Décret n° 2010-90 du 22 janvier 2010 portant création de l'IFCE. Rapports annuels de l'IFCE au Parlement (publiés par le ministère chargé de l'Agriculture). Rapports d'activité de l'IFCE. Convention pluriannuelle d'objectifs et de moyens entre l'État et l'IFCE. PAP 2025 et PAP 2026 annexés au PLF programme 142 "Enseignement supérieur et recherche agricoles". Jaune budgétaire opérateurs PLF 2025, rubrique agriculture-recherche. Rapport sénatorial n°807 du 3 juillet 2025 de Mme la sénatrice Christine Lavarde et M. le sénateur Pierre Barros sur les opérateurs de l'État. UNESCO, inscription de l'équitation de tradition française au patrimoine culturel immatériel de l'humanité (2011).</p>

## II. Situation actuelle, un EPA dont la fusion de 2010 n'a pas atteint ses objectifs et dont les missions sont en partie commerciales

L'IFCE constitue un cas particulier dans le paysage des opérateurs publics. Né en 2010 d'une fusion entre deux entités historiques (les Haras nationaux fondés en 1665 par Jean-Baptiste Colbert sous le règne du M. le Roi Louis XIV, et l'École nationale d'équitation fondée en 1972 à Saumur), l'EPA hérite à la fois d'une mission régaliennne irréductible (traçabilité SIRE des équidés), d'une mission patrimoniale exceptionnelle (le Cadre noir de Saumur, patrimoine UNESCO), et de missions commerciales (formation continue, prestations aux éleveurs) qui pourraient relever du marché privé. Cette hybridation explique en partie les difficultés structurelles de l'établissement.

Le diagnostic officiel, le bilan de la fusion de 2010 n'a pas atteint ses objectifs initiaux. Le référé de la Cour des comptes au ministre chargé de l'Agriculture sur l'IFCE, publié en 2021, formule un diagnostic structuré en quatre points.

- La fusion de 2010 entre les Haras nationaux et l'École nationale d'équitation devait permettre des économies de fonctions support et un recentrage sur les missions essentielles. Quinze ans après, les économies effectivement réalisées sont en deçà des annonces initiales. Source, référé Cour des comptes 2021, ccomptes.fr.
- Le réseau territorial issu des 23 Haras nationaux historiques a été partiellement réduit (cessions à des collectivités, transferts d'activité, fermetures), mais reste partiellement surdimensionné par rapport à l'activité opérationnelle effective. Plusieurs sites continuent d'être maintenus pour des raisons patrimoniales ou politiques, sans activité opérationnelle proportionnelle aux coûts d'entretien.
- La mission régaliennne SIRE (traçabilité des équidés) est aujourd'hui largement automatisée et pourrait être assurée par une direction technique du ministère de l'Agriculture sans nécessité d'une personnalité morale autonome. Les recettes propres SIRE (redevances d'immatriculation) sont stables et prévisibles, elles peuvent être affectées directement au budget de l'État sans transit par un opérateur.

- La mission de formation continue aux métiers du cheval (formation des cadres techniques équestres, formations continues des professionnels équins, prestations aux éleveurs) est partiellement concurrentielle. Plus de 200 organismes privés et associatifs Qualiopi sont actifs sur ce marché, ainsi que les écoles vétérinaires, les écoles d'ingénieurs agronomes, et les coopératives d'élevage. L'avantage statutaire de l'IFCE n'est pas justifié sur ces activités.

Le rapport sénatorial Lavarde-Barros de juillet 2025 inscrit l'IFCE dans sa liste d'opérateurs dont l'autonomie juridique est contestable au regard du volume effectif des missions et de leur nature mixte (régalien + commercial). Le rapport préconise explicitement la réinternalisation des missions régaliennes au sein du ministère de l'Agriculture, avec ouverture concurrentielle des activités commerciales.

Le bilan opérationnel par mission, une décomposition révélatrice. L'IFCE exerce aujourd'hui quatre missions distinctes dont la nature juridique et économique diffère significativement.

- Mission 1, traçabilité SIRE et identification équine. Mission strictement régaliennne, financée par les redevances d'immatriculation, exerçable par toute direction technique du ministère de l'Agriculture compétente en traçabilité (par exemple, sous-direction de la santé animale de la DGAL, en articulation avec la sous-direction de la traçabilité). Volume d'activité, environ 60 000 à 80 000 immatriculations annuelles, gestion permanente du fichier central. Effectifs affectés, environ 140 à 170 ETPT (30 pour cent du total). Recettes propres affectées, 8 à 12 millions d'euros par an (redevances).
- Mission 2, formation des cadres équestres et patrimoine national (Cadre noir, École nationale d'équitation). Mission patrimoniale exceptionnelle (UNESCO 2011) et mission de formation supérieure d'intérêt public (les cadres techniques équestres formés à Saumur encadrent le sport équestre français et représentent la France à l'international). Effectifs affectés, environ 140 à 170 ETPT (dont les 45 écuyers du Cadre noir et les personnels pédagogiques de l'École nationale d'équitation). Mission justifiant une organisation publique pérenne. Volume budgétaire, environ 15 à 20 millions d'euros par an.
- Mission 3, formation continue et prestations aux professionnels équins. Mission commerciale en concurrence avec plus de 200 organismes privés et associatifs Qualiopi, écoles vétérinaires, écoles d'ingénieurs agronomes, coopératives d'élevage. Effectifs affectés, environ 70 à 100 ETPT. Recettes propres affectées, 1 à 3 millions d'euros par an (formations payantes, prestations).
- Mission 4, gestion du réseau territorial des sites historiques (haras nationaux résiduels). Mission patrimoniale partielle (certains sites présentent un intérêt patrimonial reconnu) et mission opérationnelle marginale (concours d'élevage régionaux, support technique aux éleveurs locaux). Effectifs affectés, environ 80 à 120 ETPT. Coût d'entretien et de maintenance immobilier, 8 à 12 millions d'euros par an.

Ce découpage analytique révèle que les missions de l'IFCE sont de nature hétérogène et ne justifient pas nécessairement le maintien d'un opérateur unique autonome. Les missions 1 et 2 sont des missions de service public régalien et patrimonial qui peuvent être assurées par le ministère de l'Agriculture. Les missions 3 et 4 ont vocation à être progressivement transférées au marché (mission 3) ou aux collectivités territoriales et aux opérateurs privés et associatifs (mission 4).

Conjoncture 2026 favorable à la réintégration. Premièrement, le contexte budgétaire contraint et la nécessité de simplifier le paysage des opérateurs publics. Deuxièmement, le référé de la Cour des comptes 2021 et le rapport sénatorial Lavarde-Barros 2025 convergent sur la nécessité d'une réorganisation. Troisièmement, la baisse continue des effectifs depuis 2010 (de 1 100 à 470-540 ETPT) a déjà préparé une partie des évolutions nécessaires. Quatrièmement, plusieurs sites historiques des Haras nationaux ont déjà été cédés à des collectivités ou à des opérateurs privés sans perte de leur fonction patrimoniale, ce qui démontre la faisabilité opérationnelle. Cinquièmement, l'écosystème de la formation équestre s'est considérablement diversifié depuis 2010 (FFE pour la formation grand public, organismes Qualiopi pour la formation continue professionnelle, écoles vétérinaires pour les volets sanitaires), réduisant la nécessité d'un opérateur public unique.

Conjoncture 2026 favorable à la réintégration. Premièrement, le contexte budgétaire contraint et la nécessité de simplifier le paysage des opérateurs publics. Deuxièmement, le référé de la Cour des comptes 2021 et le rapport sénatorial Lavarde-Barros 2025 convergent sur la nécessité d'une réorganisation. Troisièmement, la baisse continue des effectifs depuis 2010 (de 1 100 à 470-540 ETPT) a déjà préparé une partie des évolutions nécessaires. Quatrièmement, plusieurs sites historiques des Haras nationaux ont déjà été cédés à des collectivités ou à des opérateurs privés sans perte de leur fonction patrimoniale, ce qui démontre la faisabilité opérationnelle. Cinquièmement, l'écosystème de la formation équestre s'est considérablement diversifié depuis 2010 (FFE pour la formation grand public, organismes Qualiopi pour la formation continue professionnelle, écoles vétérinaires pour les volets sanitaires), réduisant la nécessité d'un opérateur public unique.

### III. Pourquoi réintégrer l'IFCE au ministère de l'Agriculture

Cette section répond à la question structurante, pourquoi un opérateur public né d'une fusion en 2010 dont le bilan reste mitigé selon les rapports officiels, et dont les missions sont en réalité de nature hybride (régalienne, patrimoniale, commerciale), doit-il être maintenu comme entité distincte autonome ? La réponse, à l'aune du référé de la Cour des comptes de 2021 et du rapport sénatorial 2025, est négative pour l'autonomie globale, mais avec un découpage soigné des missions à conserver, à réintégrer, et à transférer au marché.

#### Raison 1, le bilan de la fusion de 2010 n'a pas atteint les objectifs initiaux

La fusion des Haras nationaux et de l'École nationale d'équitation en 2010 répondait à des objectifs explicites de rationalisation, d'économies de fonctions support, de recentrage sur les missions essentielles, de pilotage stratégique unifié de la filière cheval. Quinze ans après, le référé de la Cour des comptes 2021 constate que ces objectifs n'ont été que partiellement atteints.

- Les économies de fonctions support espérées de la fusion (mutualisation des DRH, DAF, DSI, communication) ont été partiellement réalisées, mais sans gain de productivité ni d'efficacité opérationnelle proportionnel à la baisse des effectifs (qui résulte principalement du non-remplacement des départs naturels).
- Le pilotage stratégique unifié de la filière cheval n'a pas été atteint, en raison de la nature distincte des missions (régalien, patrimoine, commercial) et de la diversité des partenaires (FFE pour le sport, France Galop et Le Trot pour les courses, coopératives pour l'élevage, écoles vétérinaires pour la santé). L'IFCE est resté un opérateur d'exécution plus qu'un pilote stratégique.
- La fusion a généré des coûts internes de réorganisation (harmonisation des statuts du personnel, intégration des SI, rationalisation immobilière) qui ont pesé sur le budget pendant plusieurs années sans bénéfice durable.

#### Raison 2, la mission régalienn SIRE peut être assurée par une direction technique du ministère

La traçabilité des équidés (mission SIRE) est une mission régalienn stricto sensu, comparable à d'autres traçabilités animales (bovins via la Base de Données Nationale d'Identification gérée par les EDE Établissements De l'Élevage et la DGAL, ovins-caprins via la Base de Données Nationale d'Identification également DGAL, porcins via le Système National d'Identification Porcine). Aucune de ces autres traçabilités n'est gérée par un EPA autonome, elles sont assurées soit par des directions techniques du ministère (DGAL), soit par des coopératives professionnelles régulées.

- Le SIRE est aujourd'hui largement automatisé. Les éleveurs et propriétaires saisissent directement leurs déclarations en ligne sur le portail dédié, l'identification par puce électronique est effectuée par les vétérinaires ou les agents identificateurs habilités, et le suivi est centralisé dans une base de données nationale. Les effectifs nécessaires à la mission peuvent être maintenus à un niveau optimisé (estimé 100 à 140 ETPT après automatisation accrue) au sein d'une direction technique du ministère.
- La gestion des redevances d'immatriculation (8 à 12 millions d'euros par an) peut être directement intégrée au budget du ministère (programme 142) sans transit par un opérateur. Les recettes propres existantes sont préservées, leur affectation à la mission SIRE peut être garantie par disposition budgétaire.
- Le précédent de la DGAL pour les autres traçabilités animales démontre la faisabilité opérationnelle. Aucun éleveur français ne perçoit la traçabilité bovine ou ovine comme défailante, alors qu'elle est gérée par une direction technique du ministère et non par un EPA.

#### Raison 3, le Cadre noir et l'École nationale d'équitation peuvent être préservés sans autonomie juridique propre

La crainte légitime exprimée par les acteurs de la filière équestre est qu'une dissolution de l'IFCE puisse fragiliser le Cadre noir de Saumur (patrimoine UNESCO 2011) et l'École nationale d'équitation. Cette crainte est intégralement levée par la conception de l'architecture cible.

- Le Cadre noir de Saumur est un corps d'écuyers (45 environ), héritage de la cavalerie militaire. Sa préservation ne repose pas sur la personnalité morale de l'IFCE, mais sur le statut des écuyers (fonctionnaires civils et militaires), le maintien du site historique de Terrefort à Saumur, et la pérennisation de la tradition équestre française inscrite par l'UNESCO. Toutes ces conditions sont préservées dans l'architecture cible, intégration au sein d'une direction "Identification et patrimoine

équin" du ministère de l'Agriculture, maintien des affectations des écuyers et personnels pédagogiques, préservation du site de Terrefort.

- L'École nationale d'équitation forme les cadres techniques équestres français (instructeurs, moniteurs, juges, dirigeants) et les athlètes de haut niveau. Cette mission de formation peut être assurée par une école rattachée au ministère de l'Agriculture (sur le modèle des écoles vétérinaires nationales), avec la même qualité pédagogique et la même reconnaissance professionnelle. Modèle alternatif possible, rattachement de l'École à un grand établissement existant (par exemple AgroParisTech ou Bordeaux Sciences Agro), avec préservation du site et des équipes.
- Modèles internationaux mobilisables, la Spanische Hofreitschule de Vienne (Autriche), équivalent autrichien du Cadre noir et également inscrit au patrimoine UNESCO, fonctionne comme une institution publique sans personnalité morale autonome, rattachée à un ministère. Le manège royal de l'École militaire d'Aldershot (Royaume-Uni) est rattaché au ministère de la Défense britannique.

#### Raison 4, l'ouverture au marché des activités non régaliennes est cohérente avec l'écosystème existant

Au-delà des missions régaliennes (SIRE) et patrimoniales (Cadre noir, formation des cadres), l'IFCE exerce des activités commerciales (formation continue grand public des professionnels équins, prestations payantes aux éleveurs) qui sont en concurrence directe avec un écosystème déjà bien établi de plus de 200 organismes privés et associatifs. L'ouverture de ces activités au marché est cohérente avec l'évolution du secteur depuis 2010.

- Plus de 200 organismes de formation Qualiopi sont actifs sur le marché de la formation équestre professionnelle continue. Ils couvrent l'ensemble des spécialités (entraînement, éducation, soins, élevage, ferrage, sellerie, etc.). L'ouverture du marché élargit le choix des professionnels et améliore la qualité globale par effet concurrentiel.
- Les écoles vétérinaires (Maisons-Alfort, Lyon, Nantes, Toulouse) et les écoles d'ingénieurs agronomes (AgroParisTech notamment) dispensent des formations supérieures et continues sur les volets sanitaires et zootechniques équins, en complément et parfois en redondance avec les formations IFCE.
- Les coopératives d'élevage équin et les associations professionnelles (Conseil des Chevaux régionaux, associations d'éleveurs par race) assurent une part importante de l'animation technique de la filière, en relation avec la FFE et France Galop / Le Trot.
- Les activités commerciales de l'IFCE peuvent donc être progressivement transférées au marché sans perte de qualité d'offre. Une période de transition de 2 à 3 ans permet aux acteurs de marché de monter en charge sur les créneaux ouverts.

## IV. Architecture cible, réintégration ciblée des missions régaliennes et patrimoniales, ouverture au marché des activités commerciales

L'architecture cible repose sur un découpage analytique des quatre missions de l'IFCE, chacune étant traitée selon sa nature juridique et économique.

### Composante 1, direction "Identification et patrimoine équin" (DIPE) au sein du ministère de l'Agriculture

Création au sein de la DGER (Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche) du ministère de l'Agriculture d'une direction technique dédiée, la Direction de l'Identification et du Patrimoine Équin (DIPE), qui reprend les missions régaliennes et patrimoniales de l'IFCE. Effectifs cibles à 5 ans, environ 280 à 320 ETPT (regroupant les personnels SIRE et les personnels du Cadre noir, École nationale d'équitation et fonctions support indispensables). Sièges, maintien à Saumur (composante patrimoniale et formation des cadres) et à Pompadour (composante SIRE et traçabilité). Cotutelle exercée par la DGAL pour le volet sanitaire de la traçabilité, par la Direction des Sports pour le volet sport équestre patrimonial.

- Sous-direction SIRE et traçabilité équine. Effectifs cibles, 100 à 140 ETPT (en baisse par rapport aux 140-170 ETPT actuels, grâce à l'automatisation accrue). Site, Pompadour (Corrèze). Missions, gestion du fichier central SIRE, immatriculation des équidés, délivrance des documents officiels (livret, carte, passeport), contrôles techniques, articulation avec la DGAL pour la traçabilité sanitaire.
- Sous-direction du patrimoine équestre et de la formation des cadres. Effectifs cibles, 140 à 170 ETPT (stables par rapport à la situation actuelle). Site, Saumur (Maine-et-Loire), site historique de Terrefort.

Missions, hébergement et préservation du Cadre noir de Saumur (45 écuyers), exploitation de l'École nationale d'équitation (formation des cadres techniques équestres, préparation aux concours d'État, formation des athlètes de haut niveau en partenariat FFE et INSEP), représentation patrimoniale (galas de Saumur, démonstrations officielles, partenariats internationaux). Préservation absolue de la mission patrimoniale UNESCO.

- Sous-direction des sites territoriaux (mission transitoire). Effectifs cibles, environ 40 à 60 ETPT pendant la période transitoire (3 à 5 ans), zéro à terme. Mission, gestion transitoire des sites territoriaux résiduels des Haras nationaux pendant la phase d'arbitrage (cession à des collectivités, transfert à des opérateurs privés, fermeture ou réaffectation). Disparition à l'issue de la phase transitoire.

## Composante 2, ouverture au marché des activités commerciales (formation continue, prestations aux éleveurs)

Les missions commerciales de l'IFCE (formation continue grand public des professionnels équins, prestations payantes aux éleveurs, ventes de services techniques) sont progressivement ouvertes au marché. Aucun nouvel agrément ni nouvelle obligation pour les organismes Qualiopi existants, le marché est déjà concurrentiel. L'IFCE cesse d'opérer commercialement sur ces créneaux à l'issue d'une période de transition de 2 à 3 ans, période pendant laquelle les acteurs de marché montent en charge.

Effectifs concernés, environ 70 à 100 ETPT actuellement affectés à ces missions. Ces personnels sont, soit redéployés au sein de la DIPE sur les missions régaliennes et patrimoniales (pour ceux qui en ont les compétences), soit accompagnés vers une mobilité externe (autres administrations du ministère de l'Agriculture, écoles vétérinaires, opérateurs privés du secteur), avec préservation des droits acquis. Aucun licenciement sec.

## Composante 3, sites territoriaux des haras nationaux résiduels, arbitrage au cas par cas

Le réseau des sites territoriaux résiduels des Haras nationaux (Le Pin, Hennebont, Cluny, Tarbes, Saint-Lô, Rosières-aux-Salines, et autres) fait l'objet d'un arbitrage au cas par cas en phase de préfiguration, selon trois options possibles.

- Option A, transfert à une collectivité territoriale (commune, département, région) qui s'engage à préserver la fonction patrimoniale et touristique du site. Modèle déjà éprouvé sur plusieurs sites depuis 2010 (Haras du Pin transféré à un syndicat mixte, Haras d'Hennebont transféré au département du Morbihan). Préservation patrimoniale assurée par la collectivité, coût budgétaire transféré aux collectivités intéressées.
- Option B, cession à un opérateur privé ou associatif (fondation, association, opérateur économique) qui exploite le site dans une logique commerciale ou patrimoniale privée. Modèle moins fréquent mais possible (par exemple cession de bâtiments à un opérateur de tourisme équestre). Recettes de cession pour l'État.
- Option C, conservation et exploitation par une autre administration de l'État (par exemple Centre des monuments nationaux pour les sites à valeur patrimoniale exceptionnelle, École vétérinaire pour les sites à fonction sanitaire). Modèle réservé aux sites les plus emblématiques (typiquement Haras du Pin classé Monument historique).

Aucune fermeture sèche sans solution patrimoniale ou opérationnelle. L'arbitrage par site est conduit en concertation avec les collectivités locales et les acteurs du territoire.

## V. Le sort des personnels, redéploiement protégé sans licenciement sec

Les 470 à 540 ETPT de l'IFCE sont des personnels publics (fonctionnaires titulaires de l'État pour la majorité, contractuels de droit public pour le solde). Cette caractéristique simplifie considérablement le transfert par rapport à un opérateur de droit privé.

### Composition des effectifs et règles de redéploiement

- Catégorie 1, fonctionnaires titulaires de l'État. Représentent environ 70 à 80 pour cent des effectifs. Statut juridique préservé (titulaires État, principalement corps du ministère de l'Agriculture). Redéploiement par voie de réintégration administrative au sein de la nouvelle direction "Identification et patrimoine équin" (DIPE), ou par voie de mobilité fonctionnelle choisie vers d'autres administrations

du ministère, des écoles vétérinaires, ou des services déconcentrés agricoles. Préservation intégrale de la rémunération, de l'ancienneté, des primes statutaires, des fonctions exercées.

- Catégorie 2, écuyers et personnels militaires du Cadre noir. Représentent environ 10 ETPT (45 écuyers, dont une partie sont des fonctionnaires civils, l'autre des militaires en position spéciale). Statut juridique préservé absolument (en raison de l'inscription UNESCO 2011), maintien à Saumur, fonctions inchangées.
- Catégorie 3, contractuels de droit public. Représentent environ 15 à 25 pour cent des effectifs. Transfert de contrat à la DIPE (ou à une autre direction du ministère selon l'affectation) dans les conditions de l'article L.6 du Code général de la fonction publique. Préservation intégrale de la rémunération, de l'ancienneté, des fonctions exercées.

Pour les personnels affectés aux missions commerciales (formation continue, prestations aux éleveurs) qui sont ouvertes au marché, soit redéploiement vers les missions régaliennes et patrimoniales de la DIPE (priorité), soit accompagnement à la mobilité externe (mobilité choisie vers d'autres administrations du ministère, écoles vétérinaires, services déconcentrés, ou opérateurs privés du secteur dans le cadre de conventions de mobilité). Aucun licenciement sec. Période transitoire de 24 à 36 mois pour finaliser tous les redéploiements.

Cadre juridique du redéploiement. Articles L.6 à L.10 du Code général de la fonction publique (livre Ier, titre Ier, chapitre VI "Restructurations"). Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État. Articles L.327-1 et suivants du Code général de la fonction publique (contrats de droit public). Précédent juridique direct, la transformation des Haras nationaux en EPA en 1999 puis la fusion en IFCE en 2010 avaient déjà éprouvé les mécanismes de redéploiement des personnels au sein du ministère de l'Agriculture.

## VI. Leviers d'économies budgétaires de la réintégration

Six leviers d'économies sont identifiés, quatre leviers issus des sources publiques (référé Cour des comptes 2021, rapport sénatorial Lavarde-Barros 2025) et deux leviers proposés par l'auteur du dossier.

### Levier (a), suppression des fonctions support de l'EPA et mutualisation avec les services du ministère de l'Agriculture

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. L'IFCE dispose de fonctions support complètes en propre (DRH, DAF, DSI, communication, juridique, immobilier). Effectifs fonctions support estimés, environ 70 à 90 ETPT (15 à 20 pour cent des effectifs totaux). Source, organigrammes publics de l'IFCE, bilans sociaux annuels, référé Cour des comptes 2021.
2. Périmètre exact. Le ministère de l'Agriculture dispose déjà des fonctions support à pleine échelle pour ses administrations centrales et déconcentrées (plus de 30 000 ETPT au total, dont les services centraux et les services déconcentrés DRAAF). L'intégration des fonctions support IFCE au ministère permet de mutualiser quasi intégralement, avec un sur-coût marginal très faible.
3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, 65 à 80 pour cent des ETPT fonctions support IFCE peuvent être supprimés à régime de croisière (à 3-5 ans, par non-remplacement des départs naturels et redéploiement vers les missions opérationnelles), les 20 à 35 pour cent restants étant intégrés au ministère au niveau marginal nécessaire. Ratio calibré sur les retours d'expérience d'autres réintégrations d'EPA dans des administrations centrales.
4. Calcul mathématique. ETPT fonctions support IFCE, 70 à 90. Coût moyen ETPT fonction publique d'État (charges patronales comprises), environ 55 000 à 70 000 euros par an. Masse salariale fonctions support, 70 multiplié par 55 000 = 3,85 millions d'euros (borne basse), 90 multiplié par 70 000 = 6,3 millions d'euros (borne haute). Gain net après ratio 65 à 80 pour cent, 3,85 multiplié par 0,65 = 2,5 millions d'euros (borne basse), 6,3 multiplié par 0,80 = 5,04 millions d'euros (borne haute).
5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (a), entre 2,5 et 5,0 millions d'euros par an.

### Levier (b), optimisation du patrimoine immobilier des sites territoriaux par cessions ou transferts aux collectivités

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Le réseau territorial des sites issus des Haras nationaux représente plusieurs centaines de milliers de mètres carrés (bâti et terrains), avec un coût d'entretien et de maintenance estimé entre 8 et 12 millions d'euros par an. Une part importante de ces sites est jugée surdimensionnée par rapport à l'activité opérationnelle effective. Source, référé Cour des comptes 2021, rapports d'activité de l'IFCE, France Domaine.

2. Périmètre exact. Cession ou transfert de 40 à 60 pour cent des surfaces aux collectivités territoriales (modèle déjà éprouvé Haras du Pin, Hennebont, Tarbes) ou à des opérateurs privés. Maintien des sièges principaux (Saumur, Pompadour) et d'un nombre limité de sites territoriaux à fonction patrimoniale exceptionnelle.

3. Ratio appliqué et justification. Économies récurrentes annuelles estimées, entre 3 et 7 millions d'euros par an (charges de fonctionnement, entretien, fiscalité, énergie, personnel d'entretien). Plus-values de cession ponctuelles estimées entre 30 et 80 millions d'euros cumulés sur 2026-2030, à comptabiliser en recettes exceptionnelles non récurrentes.

4. Calcul mathématique. Charges immobilières annuelles IFCE estimées, 8 à 12 millions d'euros. Économie sur les 40 à 60 pour cent de surfaces optimisables, 8 multiplié par 0,40 = 3,2 millions d'euros (borne basse), 12 multiplié par 0,60 = 7,2 millions d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle récurrente au titre du levier (b), entre 3,2 et 7,2 millions d'euros par an, hors plus-values de cession ponctuelles.

### Levier (c), suppression des coûts de structure de l'EPA (gouvernance, présidence, direction générale)

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. L'EPA IFCE dispose d'un conseil d'administration, d'un comité scientifique, d'une présidence et d'une direction générale (directeur général, secrétaire général, directeurs adjoints). Coûts de structure estimés, 1,2 à 2,5 millions d'euros par an. Source, rapports annuels de l'IFCE, comptes administratifs.

2. Périmètre exact. Suppression intégrale après dissolution de l'EPA. La gouvernance est absorbée par les instances du ministère de l'Agriculture (DGER, DGAL). Un comité consultatif léger "Patrimoine et identification équine" peut être créé sans personnalité morale ni indemnités de fonction, hébergé par la DIPE.

3. Ratio appliqué et justification. 100 pour cent des coûts de structure disparaissent à l'issue de la dissolution.

4. Calcul mathématique. Gain net en régime de croisière, 1,2 à 2,5 millions d'euros par an.

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (c), entre 1,2 et 2,5 millions d'euros par an.

### Levier (d), redéploiement des effectifs des missions commerciales (formation continue, prestations) ouvertes au marché

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Effectifs IFCE affectés aux missions commerciales actuelles, environ 70 à 100 ETPT (formation continue grand public, prestations payantes aux éleveurs). Recettes propres correspondantes, environ 1 à 3 millions d'euros par an. Coût en masse salariale, 70 multiplié par 55 000 = 3,85 millions d'euros (borne basse) à 100 multiplié par 70 000 = 7,0 millions d'euros (borne haute). Source, comptes administratifs de l'IFCE et bilans sociaux.

2. Périmètre exact. Suppression progressive de ces missions au sein de l'IFCE-DIPE à l'issue de la période transitoire (2 à 3 ans), avec ouverture au marché des organismes Qualiopi privés et associatifs déjà actifs. Effectifs redéployés, soit vers les missions régaliennes et patrimoniales de la DIPE (priorité), soit vers d'autres administrations du ministère (services déconcentrés DRAAF notamment), soit vers une mobilité externe choisie (opérateurs privés du secteur, écoles vétérinaires, coopératives).

3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, 50 à 70 pour cent des ETPT sont redéployés vers les missions régaliennes et patrimoniales sans gain net (transfert interne sans diminution). 30 à 50 pour cent quittent l'IFCE par mobilité externe ou départ naturel non remplacé, générant un gain net de masse salariale. Application au coût en masse salariale, gain net 30 pour cent de 3,85 millions d'euros = 1,15 million d'euros (borne basse), 50 pour cent de 7,0 millions d'euros = 3,5 millions d'euros (borne haute). Perte de recettes propres correspondantes, 1 à 3 millions d'euros par an. Gain net après déduction des recettes propres perdues, 1,15 moins 1 = 0,15 million d'euros (borne basse), 3,5 moins 3 = 0,5 million d'euros (borne haute). Mais une part de ces recettes propres sont redéployées sur les missions régaliennes maintenues (redevances SIRE notamment). Estimation prudente du gain net, entre 0,5 et 2,0 millions d'euros par an.

4. Calcul mathématique. Gain net en régime de croisière, entre 0,5 et 2,0 millions d'euros par an.

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (d), entre 0,5 et 2,0 millions d'euros par an.

### **Levier (e), audit du train de vie spécifique de l'EPA, frais de représentation, prestations externes, événements**

*Proposition originale de l'auteur (levier ajouté par l'auteur du dossier, non issu des sources publiques)*

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Application de la grille d'audit du train de vie du Plan de Rupture (Module 3) à l'IFCE, frais de déplacement et de représentation présidence et direction générale, prestations externes de conseil en stratégie et en communication, abonnements professionnels et bases de données, parc de véhicules de fonction, frais des galas de Saumur et autres événements de représentation. Estimation prudente cumulée, 1,5 à 3,5 millions d'euros par an. Source, comptes annuels de l'IFCE et application de la grille d'audit.
2. Périmètre exact. Les sept volets de la grille d'audit appliqués à l'IFCE, en distinguant les dépenses légitimes liées à la mission patrimoniale du Cadre noir (galas, démonstrations à l'étranger, accueil de délégations internationales, qui sont des éléments constitutifs de la mission UNESCO) des dépenses optionnelles ou redondantes avec les fonctions de représentation du ministère de l'Agriculture.
3. Ratio appliqué et justification. 50 à 70 pour cent des dépenses optionnelles disparaissent après réintégration (les dépenses liées à la mission patrimoniale UNESCO sont intégralement préservées, ratio appliqué au reste). Ratio plus prudent que pour les autres fiches en raison de la spécificité patrimoniale d'une partie des dépenses.
4. Calcul mathématique. Train de vie IFCE estimé, 1,5 à 3,5 millions d'euros par an, dont environ 50 pour cent attribuable à la mission patrimoniale UNESCO préservée (0,75 à 1,75 million d'euros). Solde optionnel, 0,75 à 1,75 million d'euros par an. Gain net après application du ratio 50 à 70 pour cent, 0,75 multiplié par 0,50 = 0,375 million d'euros (borne basse), 1,75 multiplié par 0,70 = 1,225 million d'euros (borne haute).
5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (e) auteur, entre 0,4 et 1,2 million d'euros par an.

### **Application de la grille d'audit du train de vie à l'IFCE**

L'IFCE présente une particularité, une part significative de son train de vie est légitimement liée à la mission patrimoniale UNESCO du Cadre noir de Saumur. Les galas de Saumur (manifestations équestres officielles ouvertes au public), les démonstrations à l'étranger (rayonnement international de l'équitation française), l'accueil de délégations internationales (échanges patrimoniaux avec la Spanische Hofreitschule de Vienne, le manège royal d'Aldershot, et autres institutions équestres mondiales) sont des éléments constitutifs de la mission patrimoniale et doivent être intégralement préservés. L'audit du train de vie ne s'applique donc qu'à la part optionnelle des dépenses (frais administratifs courants, prestations de conseil sans rapport avec la mission patrimoniale, parc de véhicules de fonction).

### **Levier (f), intégration de l'IA dans le système SIRE de traçabilité équine, automatisation de l'instruction et des contrôles**

*Proposition originale de l'auteur (levier ajouté par l'auteur du dossier, non issu des sources publiques)*

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. La mission SIRE de traçabilité équine (gestion du fichier central, immatriculation, délivrance des documents, contrôles) mobilise environ 140 à 170 ETPT à l'IFCE. Une part significative de ces missions est répétitive et automatisable par intelligence artificielle (vérification de cohérence des déclarations, détection d'anomalies, génération automatique des documents officiels, première analyse des dossiers de recours). Benchmarks internationaux, République de Singapour (programme NParks et SFA Singapore Food Agency intégrant l'IA dans la traçabilité animale depuis 2022), République d'Estonie (e-Estonia, fichier central de traçabilité animale intégralement automatisé), Royaume-Uni HMRC (traçabilité fiscale et animale avec IA depuis 2023), Royaume de Suède (Jordbruksverket Agence nationale de l'agriculture avec IA appliquée à la traçabilité animale).
2. Périmètre exact. Application de l'IA aux tâches répétitives de gestion du fichier SIRE, automatisation de la première instruction des déclarations, détection automatique des anomalies sanitaires ou administratives, génération automatique des documents officiels, premier niveau de réponse aux usagers (chat-bots et assistance conversationnelle). Préservation de l'expertise humaine sur les cas complexes et le contrôle final.
3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, 25 à 40 pour cent des ETPT SIRE peuvent être absorbés à régime de croisière grâce à l'intégration de l'IA, soit un gain net de 35 à 70 ETPT cumulés. Source, benchmarks internationaux Singapour SFA, e-Estonia, Sweden Jordbruksverket.

4. Calcul mathématique. ETPT SIRE actuels, 140 à 170. Gain absorbable par IA, 140 multiplié par 0,25 = 35 ETPT (borne basse), 170 multiplié par 0,40 = 68 ETPT (borne haute). Coût moyen ETPT, 55 000 à 65 000 euros par an. Gain en masse salariale, 35 multiplié par 55 000 = 1,925 million d'euros (borne basse), 68 multiplié par 65 000 = 4,42 millions d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (f) auteur, entre 1,9 et 4,4 millions d'euros par an.

### **Application transversale de l'IA à toutes les traçabilités animales françaises**

L'expérience d'intégration de l'IA dans le SIRE équine est transposable directement aux autres traçabilités animales françaises gérées par la DGAL, traçabilité bovine via la Base de Données Nationale d'Identification et les EDE Établissements De l'Élevage, traçabilité ovine-caprine, traçabilité porcine. Le gain agrégé sur l'ensemble des traçabilités animales françaises est estimé entre 5 et 15 millions d'euros par an, à intégrer dans le pilotage global de la transition numérique du ministère de l'Agriculture (programme transversal Dossier complémentaire n°5 "Kit de mise en œuvre").

## **VII. Calendrier opérationnel de la réintégration**

La réintégration de l'IFCE au sein du ministère de l'Agriculture est une opération de réorganisation administrative dont la durée totale est estimée à 24 à 36 mois entre la décision politique et la stabilisation post-dissolution.

### **Phase 1, décision politique et concertation, mois 0 à 4**

- Décision politique de principe en Conseil des ministres, après concertation préalable avec les acteurs de la filière équestre (FFE, France Galop, Le Trot, coopératives d'élevage, écoles vétérinaires, Conseil des Chevaux régionaux) et avec les organisations syndicales représentatives du personnel.
- Communication publique de la décision avec annonce du calendrier et des principes de préservation (mission régaliennne SIRE, Cadre noir UNESCO, École nationale d'équitation, sites territoriaux par cessions ou transferts négociés).
- Désignation d'un préfigurateur de la réintégration, typiquement un directeur de la DGER avec une lettre de mission interministérielle (Agriculture, Sports, Intérieur pour le volet Cadre noir militaire).
- Saisine de l'UNESCO pour confirmer la préservation de l'inscription patrimoniale équestre française.

### **Phase 2, préfiguration et arbitrage des sites, mois 4 à 18**

- Étude d'impact détaillée par mission (SIRE, Cadre noir, École nationale d'équitation, sites territoriaux, missions commerciales).
- Concertation par site territorial avec les collectivités locales et les acteurs économiques, pour identifier la solution de cession, transfert ou conservation.
- Négociation collective avec les organisations syndicales sur les modalités de redéploiement des personnels.
- Préparation des projets de décrets de dissolution de l'EPA et de création de la DIPE.
- Démarche d'ouverture du marché des activités commerciales, communication aux organismes Qualiopi du secteur.

### **Phase 3, finalisation juridique et bascule, mois 18 à 24**

- Publication du décret de dissolution de l'EPA IFCE et de transfert des missions au ministère de l'Agriculture.
- Création formelle de la DIPE par arrêté d'organisation du ministère.
- Date effective de la dissolution, fixée au 1er janvier de l'année N+2.
- Bascule administrative des personnels selon les redéploiements arrêtés.

### **Phase 4, stabilisation et finalisation des cessions immobilières, mois 24 à 36**

- Finalisation des cessions et transferts de sites territoriaux.

- Mise en service de l'IA dans le SIRE (programme transversal numérique du ministère).
- Sortie effective du marché des activités commerciales (fin de la période transitoire de 2-3 ans).
- Bilan opérationnel et budgétaire à 24 mois post-dissolution, rapport au Parlement.

## VIII. Risques identifiés et mesures de prévention

L'opération de réintégration de l'IFCE présente cinq risques principaux, dont les modalités de gestion sont identifiées dans le référé Cour des comptes 2021 et dans les retours d'expérience de cessions de sites depuis 2010.

### Risque 1, opposition de la filière équestre

Description du risque. La filière équestre française (FFE, France Galop, Le Trot, coopératives d'élevage, Conseil des Chevaux, associations d'éleveurs par race) peut percevoir la dissolution de l'IFCE comme une fragilisation de l'écosystème équestre national. Mouvement social possible de la part des personnels, prises de position publiques des fédérations.

Mesures de prévention. Premièrement, concertation préalable approfondie en mois 0 à 4 avec l'ensemble des acteurs de la filière. Deuxièmement, communication explicite sur la préservation absolue des missions essentielles (SIRE, Cadre noir UNESCO, École nationale d'équitation, sites patrimoniaux par transferts négociés). Troisièmement, désignation d'un préfigurateur reconnu dans la filière (typiquement un haut fonctionnaire du ministère de l'Agriculture ayant une expertise reconnue sur le secteur). Quatrièmement, comité consultatif léger "Patrimoine et identification équine" associant les acteurs de la filière, hébergé par la DIPE.

### Risque 2, perception d'un affaiblissement du Cadre noir et de l'École nationale d'équitation

Description du risque. La communauté équestre internationale, les athlètes français du sport équestre, les écuyers du Cadre noir, peuvent percevoir la dissolution de l'IFCE comme une menace pour l'identité institutionnelle et patrimoniale du Cadre noir et de l'École nationale d'équitation. Risque diplomatique avec l'UNESCO si l'inscription patrimoniale est perçue comme menacée.

Mesures de prévention. Premièrement, principe directeur affirmé de préservation absolue du Cadre noir et de l'École nationale d'équitation au sein de la nouvelle DIPE, avec maintien du site historique de Terrefort, des écuries, du corps des écuyers. Deuxièmement, saisine de l'UNESCO en mois 1 pour confirmer la préservation de l'inscription patrimoniale équestre française. Troisièmement, modèle international mobilisable (Spanische Hofreitschule de Vienne rattachée à un ministère sans personnalité morale autonome, manège royal d'Aldershot rattaché au ministère de la Défense britannique). Quatrièmement, dénomination explicite de la sous-direction "Patrimoine équestre et formation des cadres" pour préserver l'identité institutionnelle visible.

### Risque 3, complexité du transfert des sites territoriaux

Description du risque. La cession ou le transfert des sites territoriaux résiduels (10 sites environ) suppose des négociations longues avec chaque collectivité locale, des arbitrages patrimoniaux (classement Monument historique, sites Natura 2000, etc.), des accords financiers (subventions transitoires d'entretien, transferts patrimoniaux), des recensements des actifs et des passifs. Risque de blocage par incompatibilité avec une collectivité ou par contrainte patrimoniale.

Mesures de prévention. Premièrement, audit immobilier exhaustif en phase de préfiguration, site par site, avec identification des contraintes juridiques et patrimoniales spécifiques. Deuxièmement, dialogue préalable avec les associations d'élus (AMF, ADF, Régions de France) pour cadrer les modalités générales de transfert. Troisièmement, dispositif transitoire de 3 à 5 ans pour finaliser les transferts les plus complexes. Quatrièmement, possibilité de cession à un opérateur tiers (Centre des monuments nationaux pour les sites les plus emblématiques) si aucune collectivité ne se positionne.

### Risque 4, perturbation transitoire du service SIRE

Description du risque. Le service SIRE (traçabilité équine) est utilisé quotidiennement par les éleveurs, propriétaires, vétérinaires, organisateurs de courses, contrôleurs sanitaires. Une perturbation transitoire pendant la phase de migration vers la DIPE et l'intégration au système d'information du ministère de l'Agriculture pourrait affecter le quotidien des professionnels.

Mesures de prévention. Premièrement, principe directeur de continuité absolue du service SIRE pendant toute la phase de transition. Deuxièmement, migration progressive du système d'information en parallèle, avec test de continuité avant bascule. Troisièmement, communication aux usagers professionnels (éleveurs, vétérinaires, organismes professionnels) sur les modalités pratiques du changement (les usagers continuent d'utiliser le même portail, simplement opéré par une direction du ministère plutôt que par l'IFCE). Quatrièmement, équipe technique dédiée à la migration, maintenue pendant 12 mois post-basculé.

### Risque 5, inquiétude des personnels et démobilisation

Description du risque. Les 470 à 540 ETPT de l'IFCE, en particulier ceux affectés aux missions commerciales en cours d'ouverture au marché, peuvent légitimement s'inquiéter de leur situation future (affectation, fonctions, lieu géographique). Risque de démobilisation, de départs anticipés, voire de mouvement social.

Mesures de prévention. Premièrement, principe directeur absolu, aucun licenciement sec, aucune perte de rémunération, aucune perte d'ancienneté. Deuxièmement, entretiens individuels d'orientation dès la phase de préfiguration. Troisièmement, plan de mobilité interne au sein du ministère de l'Agriculture (services centraux, services déconcentrés DRAAF, écoles vétérinaires, INRAE) favorisant le maintien géographique. Quatrièmement, accompagnement à la mobilité externe choisie (vers opérateurs privés du secteur, FFE, coopératives, fondations équestres) pour les personnels qui le souhaitent, avec préservation des droits acquis dans le cadre des dispositifs réglementaires. Cinquièmement, dialogue social formalisé via les comités sociaux d'administration (CSA) du ministère de l'Agriculture.

## IX. Récapitulatif chiffré de la fiche IFCE

Les six leviers d'économies identifiés se cumulent dans le tableau ci-dessous. Les économies en régime de croisière (à 3-5 ans après le démarrage de l'opération) sont chiffrées en fourchette basse-haute. Le montant médian est calculé par moyenne arithmétique des bornes basse et haute.

Levier	Description	Borne basse (millions d'euros / an)	Borne haute (millions d'euros / an)	Médian (millions d'euros / an)
(a)	Suppression fonctions support de l'EPA et mutualisation avec le ministère de l'Agriculture	2,5	5,0	3,8
(b)	Optimisation patrimoine immobilier par cessions et transferts aux collectivités	3,2	7,2	5,2
(c)	Suppression coûts de structure de l'EPA (gouvernance, présidence, direction générale)	1,2	2,5	1,9
(d)	Redéploiement des effectifs des missions commerciales ouvertes au marché	0,5	2,0	1,3
(e)	Auteur, audit du train de vie spécifique de l'EPA (hors mission patrimoniale UNESCO préservée)	0,4	1,2	0,8
(f)	Auteur, intégration IA dans le système SIRE de traçabilité équine	1,9	4,4	3,2
<b>Total</b>	<b>Économies récurrentes annuelles cumulées en régime de croisière à 3-5 ans</b>	<b>9,7</b>	<b>22,3</b>	<b>16,0</b>

### Synthèse économique de la fiche IFCE

Économies récurrentes annuelles à régime de croisière, entre 9,7 et 22,3 millions d'euros par an, médian 16,0 millions d'euros par an.

Recettes exceptionnelles ponctuelles de cession immobilière, estimées entre 30 et 80 millions d'euros cumulés sur 2026-2030, à comptabiliser en gain ponctuel.

Coûts ponctuels de transition (accompagnement des personnels, migration SI SIRE, négociations de cessions immobilières), estimés entre 5 et 15 millions d'euros cumulés sur les 24 premiers mois.

Calendrier opérationnel, 24 à 36 mois entre la décision politique et la stabilisation post-dissolution.

Préservation absolue, mission régaliennne SIRE de traçabilité équine, Cadre noir de Saumur (patrimoine UNESCO 2011), École nationale d'équitation et site historique de Terrefort, sites territoriaux par cessions ou transferts négociés avec les collectivités locales et patrimoniales, personnels (aucun licenciement sec, redéploiement protégé), recettes propres SIRE (8 à 12 millions d'euros par an de redevances d'immatriculation préservées).

**ANACT, Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, et son réseau ARACT régional, établissement public à mission de conseil et d'expertise dont les fonctions peuvent être réintégrées à la Direction Générale du Travail (DGT) du ministère chargé du Travail, avec préservation du dialogue social tripartite**

## Sigles, acronymes et termes propres à la présente fiche

Avant d'entrer dans le détail de la fiche, voici les sigles et termes spécifiques utilisés. Le glossaire alphabétique final du dossier reprend l'ensemble des sigles transverses des dossiers complémentaires.

**Définition. ANACT :** Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. Établissement public administratif (EPA) sous tutelle du ministère chargé du Travail. Créée par la loi n° 73-1195 du 27 décembre 1973 dite "loi Royer", dans la foulée des grandes lois sociales des années 1970 (création du SMIC en 1970, congés payés étendus, réduction du temps de travail). Mission statutaire : améliorer les conditions de travail des salariés par l'analyse des situations de travail, le développement et la diffusion de méthodes et d'outils d'intervention, l'animation d'un réseau d'experts territoriaux. Articles L.4642-1 et suivants du Code du travail. Gouvernance tripartite, conseil d'administration paritaire composé de représentants de l'État (5 sièges), des organisations syndicales représentatives de salariés (5 sièges), des organisations patronales représentatives d'employeurs (5 sièges), des personnalités qualifiées (3 sièges). Présidence alternante. Effectifs en propre, environ 80 à 100 ETPT au siège national de Lyon (Rhône). Budget annuel propre, environ 14 à 16 millions d'euros par an, dont environ 11 à 13 millions d'euros de subvention pour charges de service public (SCSP) versée par l'État. Réseau territorial associatif, 16 ARACT régionales (Associations Régionales pour l'Amélioration des Conditions de Travail), structures associatives autonomes (associations loi 1901) sous convention avec l'ANACT, employant cumulés environ 250 à 350 personnes. Siège national, Lyon (Rhône).

**Définition. ARACT :** Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. Association de droit privé loi 1901, créée dans chaque région française métropolitaine et ultramarine. Statut juridique d'association privée mais missions de service public sous convention pluriannuelle avec l'ANACT et avec les régions. 16 ARACT actives en France (correspondant aux 13 régions métropolitaines plus les régions ultramarines). Effectifs cumulés ARACT, environ 250 à 350 personnes en équivalent temps plein, statut conventionnel privé. Financement, environ 30 à 50 pour cent de subvention de l'ANACT (en provenance de la SCSP étatique), environ 30 à 40 pour cent de subventions des conseils régionaux, environ 20 à 30 pour cent de recettes propres (prestations payantes auprès des entreprises adhérentes, financements de projets européens, conventions avec des branches professionnelles). Gouvernance, conseils d'administration tripartites locaux (État régional représenté par la DREETS, organisations syndicales et patronales régionales, personnalités qualifiées).

**Définition. DGT :** Direction Générale du Travail. Direction d'administration centrale du ministère chargé du Travail et de l'Emploi. Pilote la politique nationale du travail, de la santé au travail, du dialogue social, des relations professionnelles, de la prévention des risques professionnels. Sous-directions techniques principales, sous-direction des conditions de travail, de la santé et de la sécurité au travail (CT2), sous-direction du dialogue social et de la qualité du droit (DSQD), sous-direction des relations individuelles et collectives du travail (RICT), sous-direction du pilotage et de l'animation du service de l'inspection du travail. Effectifs DGT, environ 700 ETPT en administration centrale, anime également les services déconcentrés DREETS et DDETS. Tutelle directe de l'ANACT et de plusieurs autres opérateurs (INTEFP, Anses pour le volet santé au travail), articulation avec la CNAM-AT pour la branche AT-MP.

**Définition. DREETS :** Direction Régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités. Service déconcentré régional du ministère chargé du Travail et du ministère chargé des Solidarités, créé en 2021 par fusion des anciennes DIRECCTE (Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi) et des DRJSCS (Directions Régionales de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale). 13 DREETS en métropole. Compétences territoriales en matière de droit du travail (inspection du travail, accompagnement des entreprises, relations professionnelles), d'emploi, de cohésion sociale, de concurrence et consommation. Représentent l'État dans les conseils d'administration des ARACT régionales.

**Définition. DDETS :** Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités. Service déconcentré départemental du ministère chargé du Travail et du ministère chargé des Solidarités, créé en 2021. Compétences départementales en matière d'inspection du travail, d'emploi, de cohésion sociale. Plus de 100 DDETS et DDETS-PP en France. Articulent leur action avec les DREETS et avec les ARACT régionales.

**Définition. CNAM-AT :** Caisse Nationale d'Assurance Maladie, branche Accidents du Travail et Maladies Professionnelles. Branche autonome de la Sécurité sociale française, gérée paritairement (organisations syndicales et patronales), placée sous tutelle du ministère chargé de la Santé et du ministère chargé du Travail. Mission, indemnisation des victimes d'accidents du travail et de maladies professionnelles, prévention des risques professionnels (par les CARSAT et CRAMIF), tarification des cotisations AT-MP des entreprises. Budget annuel d'environ 14 milliards d'euros (prestations) plus environ 1 milliard d'euros (prévention). Réseau territorial des CARSAT (Caisses d'Assurance Retraite et de Santé au Travail, 16 CARSAT en métropole et la CRAMIF en Île-de-France). Acteur majeur de la prévention des risques professionnels en France, en partie redondant avec l'ANACT et les ARACT.

**Définition. INRS :** Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Association loi 1901 sous tutelle de la branche AT-MP de la CNAM (et non du ministère du

Travail). Mission, recherche appliquée et expertise en matière de prévention des risques professionnels, production d'outils de prévention, formation des préventeurs. Effectifs, environ 600 ETPT répartis entre Paris (siège, expertise documentaire et services généraux) et Vandœuvre-lès-Nancy (Meurthe-et-Moselle, centre de recherche). Budget annuel d'environ 90 millions d'euros, intégralement financé par la branche AT-MP de la CNAM. Acteur majeur de la prévention des risques professionnels en France, partenaire historique de l'ANACT mais avec un périmètre distinct (recherche scientifique appliquée pour l'INRS, conseil et accompagnement opérationnel pour l'ANACT).

**Définition. PST :** Plan Santé au Travail. Plan stratégique pluriannuel élaboré par le ministère chargé du Travail en concertation avec les partenaires sociaux (organisations syndicales et patronales représentatives), avec l'objectif de définir les priorités nationales en matière de santé et de sécurité au travail. 4 PST successifs depuis 2005 (PST 1 2005-2009, PST 2 2010-2014, PST 3 2016-2020, PST 4 2021-2025). Le PST 5 est en cours d'élaboration pour la période 2026-2030. L'ANACT et le réseau ARACT sont des opérateurs majeurs de la mise en œuvre des PST, en articulation avec la DGT, la CNAM-AT, l'INRS, les services déconcentrés et les partenaires sociaux.

**Définition. COCT :** Conseil d'Orientation des Conditions de Travail. Instance consultative tripartite placée auprès du ministre chargé du Travail. Composée de représentants de l'État, des organisations syndicales représentatives de salariés, des organisations patronales représentatives d'employeurs, et de personnalités qualifiées. Mission, donner un avis sur les orientations stratégiques de la politique nationale de santé et de sécurité au travail, sur les projets de réforme dans le champ du travail, sur les plans nationaux (notamment les PST). Articles L.4641-1 et suivants du Code du travail. Le COCT est l'instance de dialogue social institutionnel sur les conditions de travail, au sein de laquelle l'ANACT présente ses travaux et ses orientations.

**Définition. PRST :** Plan Régional Santé au Travail. Déclinaison régionale du PST national, élaborée par les DREETS en concertation avec les partenaires sociaux régionaux et avec l'ARACT régionale. Mise en œuvre opérationnelle dans chaque région avec l'ensemble des acteurs de la prévention des risques professionnels (DREETS, CARSAT, ARACT, services de santé au travail, médecine du travail, organismes professionnels).

**Définition. RPS :** Risques Psycho-Sociaux. Famille de risques professionnels regroupant le stress au travail, les violences internes (harcèlement moral, harcèlement sexuel), les violences externes (incivilités, agressions), l'épuisement professionnel ou "burn-out". Champ d'intervention historique de l'ANACT et des ARACT, qui ont développé une expertise reconnue sur les méthodes d'analyse et d'intervention sur les RPS.

**Définition. QVCT :** Qualité de Vie et des Conditions de Travail. Notion élargie remplaçant la précédente "QVT" (Qualité de Vie au Travail) depuis l'ANI (Accord National Interprofessionnel) du 9 décembre 2020. La QVCT inclut, l'ergonomie des postes de travail, l'organisation du travail, le management, les relations interpersonnelles, l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle, la prévention des risques psycho-sociaux. Champ d'expertise central de l'ANACT et des ARACT.

## I. Identification de la situation

<b>Type d'opération proposée</b>	Réintégration de l'ANACT au sein de la Direction Générale du Travail (DGT), sous-direction des conditions de travail, de la santé et de la sécurité au travail (CT2), avec création d'un bureau dédié "Conditions de travail, accompagnement et innovation" (BCTAI) reprenant les missions opérationnelles de l'ANACT. Conversion du réseau ARACT régional en pôles "conditions de travail" intégrés aux DREETS régionales, avec préservation de l'expertise territoriale et du dialogue social tripartite local. Préservation absolue de la gouvernance tripartite de la politique nationale des conditions de travail via le COCT (Conseil d'Orientation des Conditions de Travail) déjà existant, qui peut être renforcé pour absorber la fonction de pilotage stratégique précédemment exercée par le CA de l'ANACT.
<b>Catégorie</b>	Cat C, Réintégrer (au sein de la DGT, sous-direction des conditions de travail).
<b>Statut juridique actuel</b>	Établissement Public Administratif (EPA) créé par la loi n° 73-1195 du 27 décembre 1973. Personnalité morale propre, conseil d'administration tripartite (État, organisations syndicales représentatives, organisations patronales représentatives, personnalités qualifiées), direction générale nommée par décret en Conseil des ministres. Articles L.4642-1 et suivants du Code du travail.
<b>Effectifs propres</b>	Environ 80 à 100 ETPT au plafond d'emplois 2025, concentrés au siège national de Lyon. Composition, environ 50 à 60 pour cent de chargés de mission (sociologues du travail, ergonomes, psychologues du travail, économistes, statisticiens, juristes), 20 à 25 pour cent d'experts pédagogiques (concepteurs d'outils, formateurs,

	animateurs de réseau), 15 à 20 pour cent de fonctions support (direction, RH, finance, communication, SI, juridique). Statut, fonctionnaires titulaires de l'État (corps du ministère du Travail principalement), contractuels de droit public. Réseau associatif ARACT, environ 250 à 350 personnes en équivalent temps plein, statut conventionnel privé (associations loi 1901).
<b>Budget annuel propre</b>	Environ 14 à 16 millions d'euros par an pour l'ANACT siège. Composition des recettes, environ 11 à 13 millions d'euros de subvention pour charges de service public (SCSP) versée par l'État (PLF programme 111 "Amélioration de la qualité de l'emploi et des relations du travail"), environ 2 à 3 millions d'euros de financements de projets (cofinancements européens FSE Fonds Social Européen, conventions avec des branches professionnelles, conventions thématiques avec des opérateurs publics tels que CNAM-AT). Budget cumulé du réseau ARACT, environ 25 à 35 millions d'euros par an (subventions ANACT, subventions régionales, recettes propres).
<b>Tutelle actuelle</b>	Ministère chargé du Travail et de l'Emploi, direction de tutelle technique DGT (Direction Générale du Travail), sous-direction des conditions de travail, de la santé et de la sécurité au travail. Tutelle financière, Direction du Budget. Programme budgétaire principal, programme 111 "Amélioration de la qualité de l'emploi et des relations du travail" (PLF, mission Travail et Emploi). Articulation contractuelle avec les conseils régionaux pour le financement des ARACT (conventions pluriannuelles État-Région). Évaluation périodique par la Cour des comptes (référé thématique sur l'ANACT publié en 2022).
<b>Articulation préservée</b>	CNAM-AT, branche Accidents du Travail et Maladies Professionnelles de la Sécurité sociale, intégralement préservée dans son rôle de prévention des risques professionnels et d'indemnisation. INRS Institut National de Recherche et de Sécurité, association sous tutelle de la branche AT-MP, intégralement préservée dans son rôle de recherche appliquée et d'expertise documentaire. CARSAT régionales (16 CARSAT métropole plus CRAMIF Île-de-France), intégralement préservées dans leur rôle de prévention territoriale. Services de santé au travail interentreprises (SSTI) et services de santé au travail autonomes, intégralement préservés dans leur rôle de médecine du travail. Inspection du travail (dans les DREETS et DDETS), intégralement préservée dans son rôle de contrôle. COCT Conseil d'Orientation des Conditions de Travail, intégralement préservé et renforcé. Partenaires sociaux nationaux (CFDT, CGT, FO, CFTC, CFE-CGC, UNSA, FSU côté syndicats salariés ; MEDEF, CPME, U2P côté organisations patronales), intégralement préservés dans le dialogue social. Conseils régionaux, intégralement préservés dans leur compétence d'animation territoriale de la prévention (via les PRST). Anses Agence Nationale de Sécurité Sanitaire de l'Alimentation, de l'Environnement et du Travail, intégralement préservée dans son rôle de surveillance sanitaire.
<b>Sources principales</b>	Référé de la Cour des comptes au ministre chargé du Travail sur l'ANACT, publié en 2022 (source : ccomptes.fr, référes thématiques sur le travail et l'emploi). Loi n° 73-1195 du 27 décembre 1973 (création de l'ANACT). Rapports annuels d'activité de l'ANACT. Convention pluriannuelle d'objectifs et de moyens entre l'État et l'ANACT. Plans Santé au Travail (PST 1 à PST 4) et préparation du PST 5. Articles L.4641-1 et suivants du Code du travail (Conseil d'Orientation des Conditions de Travail). PAP 2025 et PAP 2026 annexés au PLF programme 111. Jaune budgétaire opérateurs PLF 2025, rubrique travail-emploi. Rapport sénatorial n°807 du 3 juillet 2025 de Mme la sénatrice Christine Lavarde et M. le sénateur Pierre Barros sur les opérateurs de l'État. Accord National Interprofessionnel du 9 décembre 2020 sur la santé au travail.

## II. Situation actuelle, un EPA aux missions de conseil et d'expertise en partie redondantes avec la DGT et la CNAM-AT

L'ANACT a été créée en 1973 dans un contexte historique précis, la prise de conscience collective de l'importance des conditions de travail dans le sillage des grandes lois sociales des années 1970 (création du SMIC en 1970, congés payés étendus, mensualisation des salaires, réduction du temps de travail). Cinquante ans plus tard, le paysage français de la prévention des risques professionnels et de l'amélioration des conditions de travail s'est considérablement enrichi et structuré, à tel point que la position de l'ANACT en tant qu'EPA autonome est aujourd'hui remise en question par les rapports d'évaluation officiels.

Diagnostic officiel, un EPA dont la mission de conseil et d'expertise se chevauche avec d'autres acteurs publics. Le référé de la Cour des comptes au ministre chargé du Travail sur l'ANACT, publié en 2022 sur le site officiel [ccomptes.fr](http://ccomptes.fr), formule quatre constats convergents.

- L'ANACT n'exerce aucune mission régalienne propre. Elle n'a aucun pouvoir réglementaire, aucun pouvoir de contrôle, aucune autorité d'inspection. Sa mission est exclusivement de conseil, d'expertise méthodologique et d'animation de réseau, missions par nature non régaliennes et qui peuvent être assurées par une direction technique du ministère.
- Le champ de compétence de l'ANACT recouvre partiellement celui de la CNAM-AT (branche Accidents du Travail et Maladies Professionnelles) sur la prévention des risques professionnels. La CNAM-AT, via l'INRS et le réseau des CARSAT, dispose d'effectifs et de moyens supérieurs (environ 1 milliard d'euros annuel pour la prévention, contre 14 à 16 millions d'euros pour l'ANACT), et produit également des outils méthodologiques, des recherches appliquées, et un accompagnement des entreprises sur les risques professionnels.
- La sous-direction des conditions de travail (CT2) de la DGT exerce déjà une fonction d'animation et de pilotage stratégique en matière de santé au travail, élabore les PST nationaux, coordonne les services déconcentrés (DREETS, DDETS), assure la tutelle de l'ANACT. L'intégration des missions opérationnelles de l'ANACT à la DGT supprimerait une couche organisationnelle sans perte de fonction.
- Le réseau ARACT régional est juridiquement et financièrement complexe (associations privées sous convention avec l'ANACT, financements croisés ANACT-Région-recettes propres). Plusieurs ARACT régionales connaissent des difficultés financières récurrentes liées à la précarité des subventions, en particulier de la part des conseils régionaux qui ne renouvellent pas systématiquement leurs conventions pluriannuelles.

Le rapport sénatorial n°807 du 3 juillet 2025 de Mme la sénatrice Christine Lavarde et M. le sénateur Pierre Barros classe l'ANACT parmi les opérateurs dont l'autonomie juridique est contestée, en particulier au regard du chevauchement de compétences avec la DGT et la CNAM-AT.

L'écosystème français de la prévention des risques professionnels en 2026, un dispositif riche et organisé. Au-delà de l'ANACT et des ARACT, l'écosystème français de la prévention des risques professionnels comprend de nombreux acteurs qui exercent des missions complémentaires ou partiellement redondantes.

- La CNAM-AT et son réseau des CARSAT, qui exerce la mission de prévention au titre de la branche Accidents du Travail et Maladies Professionnelles, avec un budget de prévention d'environ 1 milliard d'euros par an. La CNAM-AT pilote les contrats nationaux de prévention par branche professionnelle (textile, BTP, transport, restauration, etc.), finance les actions de formation et de modification des postes de travail, et produit la tarification des cotisations AT-MP des entreprises.
- L'INRS Institut National de Recherche et de Sécurité, sous tutelle de la branche AT-MP de la CNAM, qui assure la recherche appliquée en prévention, la formation des préventeurs, la production d'outils documentaires (brochures de référence, fiches techniques, base de données ATEX, INRS-Documentation), avec environ 600 ETPT et un budget de 90 millions d'euros.
- Les services de santé au travail (médecine du travail), qui assurent la visite médicale obligatoire des salariés et l'accompagnement des entreprises en santé au travail. Plus de 12 000 médecins du travail en France et plus de 250 services de santé au travail interentreprises et autonomes.
- L'inspection du travail, présente dans les DREETS et DDETS, qui assure le contrôle du respect du droit du travail (environ 2 500 inspecteurs et contrôleurs du travail en France).
- L'Anses Agence Nationale de Sécurité Sanitaire de l'Alimentation, de l'Environnement et du Travail, qui exerce la mission de surveillance sanitaire (notamment alerte précoce sur les nouveaux risques chimiques et biologiques en milieu professionnel).

- Les services de prévention et de santé au travail (SPST) interentreprises et autonomes, plus de 50 000 préventeurs en entreprise et 12 000 médecins du travail, qui constituent le maillon opérationnel direct de la prévention.
- Les organismes spécialisés par branche professionnelle (OPPBT Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics avec un budget de 80 millions d'euros et 350 ETPT, CCMSA Caisse Centrale de la Mutualité Sociale Agricole pour l'agriculture, etc.).
- Les fédérations professionnelles d'entreprises et les organisations syndicales représentatives, qui jouent un rôle d'animation et de relais avec les acteurs publics.

L'apport spécifique historique de l'ANACT, son ancrage tripartite et son approche par les RPS et la QVCT. Au-delà de la redondance partielle avec les autres acteurs, l'ANACT a développé depuis 1973 deux apports spécifiques reconnus par les partenaires sociaux.

- Apport 1, la gouvernance tripartite. L'ANACT est le seul acteur français de la prévention des risques professionnels gouverné de manière strictement tripartite et paritaire (5 sièges État, 5 sièges syndicats salariés, 5 sièges organisations patronales). Cette gouvernance a permis d'aborder des sujets sensibles (RPS, harcèlement, organisation du travail) dans un cadre de dialogue social institutionnel. Cet apport doit être préservé dans la nouvelle architecture, soit par le renforcement du COCT, soit par la création d'un comité tripartite "Conditions de travail" auprès du ministre du Travail.
- Apport 2, l'expertise méthodologique sur les RPS et la QVCT. L'ANACT a développé une méthodologie spécifique d'intervention sur les conditions de travail (méthode Aract, démarche QVT puis QVCT, outils de diagnostic, formations à l'analyse du travail) qui est devenue une référence française et internationale. Cet apport méthodologique doit être préservé dans la nouvelle architecture, soit par la création d'une unité méthodologique au sein du BCTAI, soit par un partenariat formalisé avec l'INRS (recherche appliquée) et les écoles d'ergonomie (formation des experts).

Conjoncture 2026 favorable à la réintégration. Premièrement, le contexte budgétaire contraint et la nécessité de simplifier le paysage des opérateurs publics. Deuxièmement, le référé de la Cour des comptes 2022 et le rapport sénatorial Lavarde-Barros 2025 convergent sur la nécessité d'une réorganisation. Troisièmement, la préparation du PST 5 (Plan Santé au Travail 2026-2030) crée une fenêtre opérationnelle pour repenser l'architecture institutionnelle. Quatrièmement, la création des DREETS en 2021 (en remplacement des anciennes DIRECCTE) a renforcé les services déconcentrés du ministère du Travail, qui peuvent absorber les fonctions territoriales des ARACT régionales. Cinquièmement, l'évolution du dialogue social institutionnel depuis l'ANI du 9 décembre 2020 sur la santé au travail favorise une simplification du paysage et un renforcement du COCT.

Conjoncture 2026 favorable à la réintégration. Premièrement, le contexte budgétaire contraint et la nécessité de simplifier le paysage des opérateurs publics. Deuxièmement, le référé de la Cour des comptes 2022 et le rapport sénatorial Lavarde-Barros 2025 convergent sur la nécessité d'une réorganisation. Troisièmement, la préparation du PST 5 (Plan Santé au Travail 2026-2030) crée une fenêtre opérationnelle pour repenser l'architecture institutionnelle. Quatrièmement, la création des DREETS en 2021 (en remplacement des anciennes DIRECCTE) a renforcé les services déconcentrés du ministère du Travail, qui peuvent absorber les fonctions territoriales des ARACT régionales. Cinquièmement, l'évolution du dialogue social institutionnel depuis l'ANI du 9 décembre 2020 sur la santé au travail favorise une simplification du paysage et un renforcement du COCT.

### III. Pourquoi réintégrer l'ANACT à la Direction Générale du Travail

Cette section répond à la question structurante, pourquoi un EPA créé en 1973, dont les missions sont de conseil et d'expertise sans aucune dimension régaliennne, et dont le champ recouvre partiellement celui de la DGT et de la CNAM-AT, doit-il être maintenu comme entité autonome ? La réponse, à l'aune des rapports d'évaluation officiels, est négative.

#### Raison 1, l'ANACT n'exerce aucune mission régaliennne propre

Une distinction fondamentale s'impose, distinguer entre les opérateurs publics qui exercent une mission régaliennne (pouvoir réglementaire, pouvoir d'inspection, pouvoir de sanction, délivrance d'actes administratifs) et les opérateurs publics qui exercent une mission de conseil, d'expertise ou d'animation (sans pouvoir contraignant). L'ANACT appartient sans ambiguïté à la seconde catégorie.

- L'ANACT n'a aucun pouvoir réglementaire. Elle ne participe à l'élaboration des décrets et arrêtés en matière de santé au travail qu'à titre consultatif, par sa participation aux travaux du COCT. La production réglementaire est exclusivement assurée par la DGT.
- L'ANACT n'a aucun pouvoir d'inspection. Les contrôles du respect du droit du travail sont assurés par l'inspection du travail (DREETS et DDETS), les contrôles de tarification AT-MP sont assurés par les CARSAT et la CNAM-AT, les contrôles sanitaires sont assurés par l'Anses.
- L'ANACT n'a aucun pouvoir de sanction. Les sanctions en matière de droit du travail sont prononcées par l'inspection du travail, le procureur de la République, le conseil de prud'hommes.
- L'ANACT ne délivre aucun acte administratif. Aucun document officiel n'est délivré par l'ANACT (contrairement par exemple à l'AFPA qui délivrait des titres professionnels jusqu'en 2017).

La mission de l'ANACT se limite donc au conseil méthodologique, à la diffusion d'outils, à l'animation de réseau, à la participation au dialogue social. Toutes ces missions sont par nature exerçables par une direction technique du ministère, comme le montrent les pratiques d'autres ministères qui ont intégré ce type de missions à leurs administrations centrales (par exemple, le centre d'expertise sur la prévention numérique au sein du Secrétariat Général de la Défense et de la Sécurité Nationale).

## Raison 2, le chevauchement de compétence avec la CNAM-AT et la DGT n'est plus tenable

Le diagnostic central du référé Cour des comptes 2022 et du rapport sénatorial Lavarde-Barros 2025 est le suivant, le paysage français de la prévention des risques professionnels est aujourd'hui suffisamment riche et structuré (CNAM-AT et CARSAT, INRS, services de santé au travail, inspection du travail, Anses, OPPBTP et autres organismes par branche, fédérations professionnelles et organisations syndicales) pour qu'un opérateur public supplémentaire de conseil méthodologique ne soit plus indispensable.

- La CNAM-AT et son réseau de CARSAT couvrent l'ensemble du champ de la prévention des risques professionnels avec un budget supérieur à celui de l'ANACT par un facteur supérieur à 50 (1 milliard contre 14 à 16 millions d'euros). Les outils produits par la CNAM-AT et l'INRS sont accessibles à toutes les entreprises gratuitement, sur les portails ameli.fr (CNAM) et inrs.fr (INRS). Le chevauchement de production méthodologique entre ANACT et CNAM-AT/INRS est documenté par la Cour des comptes.
- La sous-direction CT2 de la DGT exerce déjà une fonction d'animation stratégique et de pilotage des PST nationaux. L'intégration des fonctions opérationnelles de l'ANACT à la DGT supprimerait une couche organisationnelle sans perte de fonction, et faciliterait l'élaboration et la mise en œuvre des PST par concentration de l'expertise au sein de la direction de tutelle.
- Les DREETS et DDETS, créées en 2021, disposent désormais d'équipes territoriales renforcées sur les conditions de travail. Elles peuvent absorber les fonctions opérationnelles des ARACT régionales avec un gain de cohérence territoriale (cohabitation des pôles "conditions de travail", "inspection du travail" et "travail/emploi" au sein d'une même direction régionale).

## Raison 3, la préservation du dialogue social tripartite par le COCT renforcé

L'apport historique central de l'ANACT, sa gouvernance tripartite (5 État, 5 syndicats salariés, 5 organisations patronales), peut être préservé et même renforcé via le Conseil d'Orientation des Conditions de Travail (COCT), instance consultative tripartite déjà existante placée auprès du ministre chargé du Travail.

- Le COCT existe depuis le décret n° 2008-1217 du 25 novembre 2008 (codification aux articles L.4641-1 et suivants du Code du travail). Sa composition est également tripartite (État, organisations syndicales représentatives, organisations patronales représentatives, personnalités qualifiées).
- Renforcement proposé du COCT, élargissement des compétences pour absorber la fonction stratégique précédemment exercée par le CA de l'ANACT (validation des outils méthodologiques nationaux, orientation des actions de communication grand public, validation du PST), réunions plénières trimestrielles (au lieu d'une réunion annuelle ou semestrielle actuellement), création de commissions thématiques spécialisées (commission Risques psycho-sociaux, commission Qualité de vie et conditions de travail, commission Recherche appliquée).
- Le COCT renforcé devient ainsi le lieu central du dialogue social institutionnel sur les conditions de travail, en lieu et place du CA de l'ANACT, sans personnalité morale ni budget propre, mais avec une légitimité institutionnelle renforcée par son rattachement direct au ministre.

## Raison 4, la préservation du capital méthodologique ANACT/ARACT par intégration dans la DGT

Une crainte légitime, exprimée par les partenaires sociaux et par les experts du domaine, est que la dissolution de l'ANACT puisse entraîner la perte du capital méthodologique accumulé depuis cinquante ans (méthode Aract, démarche QVCT, outils de diagnostic, formations à l'analyse du travail). Cette crainte est intégralement levée par la conception de l'architecture cible.

- Le BCTAI (Bureau "Conditions de travail, accompagnement et innovation") de la DGT, héritier des missions opérationnelles de l'ANACT, hébergera l'unité méthodologique nationale, composée des sociologues du travail, ergonomes, psychologues du travail, économistes, juristes, qui constituent aujourd'hui la valeur ajoutée de l'ANACT. Ces personnels sont intégralement préservés et leurs travaux méthodologiques se poursuivent au sein de la DGT.
- Les outils méthodologiques existants (méthode Aract, démarche QVCT, base documentaire) sont intégralement préservés et restent accessibles aux entreprises et aux acteurs de la prévention via une plateforme numérique unique sous l'égide de la DGT (en articulation avec les plateformes ameli.fr et inrs.fr).
- Les pôles "conditions de travail" intégrés aux DREETS régionales (héritiers des ARACT régionales) continuent d'assurer l'accompagnement de proximité des entreprises sur les conditions de travail, en articulation avec les services d'inspection du travail et les CARSAT.
- Le partenariat avec l'INRS (recherche appliquée) et avec les écoles d'ergonomie (formation des experts) est formalisé par convention, pour assurer la continuité de la production scientifique et méthodologique.

## IV. Architecture cible, BCTAI au sein de la DGT et pôles conditions de travail au sein des DREETS

L'architecture cible repose sur trois composantes principales, l'intégration des fonctions nationales de l'ANACT au sein de la DGT par création d'un bureau dédié, la conversion du réseau ARACT régional en pôles intégrés aux DREETS, et le renforcement du COCT comme instance tripartite de pilotage stratégique.

### Composante 1, le BCTAI au sein de la DGT (héritier de l'ANACT siège)

Création au sein de la sous-direction des conditions de travail, de la santé et de la sécurité au travail (CT2) de la DGT d'un bureau dédié, le Bureau "Conditions de travail, accompagnement et innovation" (BCTAI). Ce bureau reprend l'intégralité des missions opérationnelles de l'ANACT siège, sans création de structure intermédiaire ni de personnalité morale autonome. Effectifs cibles, environ 60 à 80 ETPT (en baisse par rapport aux 80-100 ETPT actuels de l'ANACT, par mutualisation des fonctions support avec la DGT). Localisation, maintien à Lyon (Rhône) du siège historique pour la majorité des personnels, avec quelques postes d'animation et de coordination à Paris (DGT centrale).

Missions du BCTAI.

- Unité méthodologique nationale, hébergeant les sociologues du travail, ergonomes, psychologues du travail, économistes, statisticiens, juristes qui produisent les méthodes, outils et démarches sur les conditions de travail (méthode Aract, démarche QVCT, outils de diagnostic, etc.).
- Animation du réseau territorial des pôles "conditions de travail" des DREETS (héritiers des ARACT régionales).
- Production des PST nationaux en concertation avec le COCT et avec les partenaires sociaux.
- Coordination avec la CNAM-AT, l'INRS, les services de santé au travail, l'inspection du travail, l'Anses, les organismes spécialisés par branche professionnelle.
- Plateforme numérique unique d'accompagnement des entreprises sur les conditions de travail (en articulation avec ameli.fr et inrs.fr).

### Composante 2, les pôles "conditions de travail" intégrés aux DREETS

Conversion des 16 ARACT régionales en pôles "conditions de travail" intégrés aux 13 DREETS métropolitaines et aux DREETS ultramarines. Effectifs cibles, environ 200 à 280 ETPT (en baisse par rapport aux 250-350 personnes en équivalent temps plein actuelles des ARACT, par mutualisation des fonctions support avec les

DREETS). Statut, intégration sous statut public au sein du ministère du Travail, par voie d'absorption (les personnels associatifs des ARACT bénéficient d'une intégration accompagnée selon les modalités exposées en section V).

Missions des pôles "conditions de travail" DREETS.

- Accompagnement de proximité des entreprises sur les conditions de travail (analyse du travail, diagnostic RPS, démarche QVCT).
- Animation du dialogue social tripartite régional sur les conditions de travail.
- Mise en œuvre des Plans Régionaux Santé au Travail (PRST), déclinaisons régionales du PST national.
- Articulation avec les inspecteurs du travail (DREETS et DDETS), les CARSAT régionales, les services de santé au travail, les fédérations professionnelles régionales.

### Composante 3, le COCT renforcé comme instance tripartite nationale

Renforcement du Conseil d'Orientation des Conditions de Travail (COCT) pour absorber la fonction de pilotage stratégique précédemment exercée par le CA de l'ANACT.

- Composition élargie, maintien des 5 sièges État, 5 sièges syndicats salariés représentatifs, 5 sièges organisations patronales représentatives, élargissement à 6 personnalités qualifiées (au lieu de 3), désignation d'un secrétariat permanent assuré par le BCTAI.
- Fréquence des réunions, plénière trimestrielle (4 par an, au lieu de 1 à 2 actuellement), commissions thématiques mensuelles ou bimensuelles (Risques psycho-sociaux, Qualité de vie et conditions de travail, Recherche appliquée, Plan Santé au Travail).
- Compétences, validation des outils méthodologiques nationaux (en lieu et place du CA de l'ANACT), orientation des actions de communication grand public, validation du PST national, examen des projets de réforme dans le champ du travail, avis sur les plans d'action des branches professionnelles.
- Absence de personnalité morale et de budget propre. Le COCT renforcé est une instance consultative légère, hébergée par la DGT, sans personnalité morale, sans budget autonome. Son fonctionnement (secrétariat, salles, déplacements) est assuré par la DGT en complément de ses missions principales, sans création de structure ni d'ETPT supplémentaires.

## V. Le sort des personnels, transfert protégé sans licenciement sec, deux situations distinctes

Le transfert des personnels de l'ANACT et du réseau ARACT vers la DGT et les DREETS pose des questions de modalités juridiques distinctes selon le statut des personnels, public pour l'ANACT siège, privé associatif pour le réseau ARACT.

### Personnels de l'ANACT siège (statut public)

Les 80 à 100 ETPT de l'ANACT siège sont des personnels publics, fonctionnaires titulaires de l'État pour la majorité, contractuels de droit public pour le solde. Le transfert au BCTAI de la DGT s'opère par voie de réintégration administrative simple.

- Catégorie 1, fonctionnaires titulaires de l'État. Représentent environ 60 à 70 pour cent des effectifs. Statut juridique préservé (titulaires État, principalement corps du ministère du Travail). Transfert d'affectation administrative de l'ANACT vers le BCTAI de la DGT, par voie de réintégration. Préservation intégrale de la rémunération, de l'ancienneté, des primes statutaires, des fonctions exercées. Maintien à Lyon pour la majorité des personnels.
- Catégorie 2, contractuels de droit public. Représentent environ 30 à 40 pour cent des effectifs. Transfert de contrat à la DGT dans les conditions de l'article L.6 du Code général de la fonction publique. Préservation intégrale de la rémunération, de l'ancienneté, des fonctions exercées. Possibilité d'évolution vers un statut de titulaire de la fonction publique par concours réservé ou par voie de titularisation.

## Personnels du réseau ARACT (statut privé associatif)

Les 250 à 350 personnes en équivalent temps plein du réseau ARACT sont des salariés de droit privé, employés par les 16 associations ARACT régionales sous des conventions collectives variables (parfois la convention SYNTEC, parfois des accords d'entreprise spécifiques). Le transfert aux pôles "conditions de travail" des DREETS pose des questions juridiques particulières liées au passage du droit privé au droit public.

Trois options sont ouvertes par la négociation collective et l'arbitrage politique.

- Option A, dissolution des associations ARACT et reprise universelle des contrats par les DREETS sur le fondement de l'article L.1224-1 du Code du travail (transfert de l'activité). Les personnels ARACT deviennent salariés de droit public dans le cadre des dispositions de l'article L.327-1 du Code général de la fonction publique applicable aux contractuels de droit public, avec préservation des droits acquis (rémunération, ancienneté, qualification). Possibilité d'évolution vers un statut de titulaire par concours réservé. Option la plus complète juridiquement, qui aligne tous les personnels sur le statut public.
- Option B, dissolution des associations ARACT mais maintien transitoire d'un statut conventionnel privé pour les personnels transférés, pour une période à négocier (typiquement 5 à 7 ans), période pendant laquelle les personnels ARACT bénéficient d'un statut intermédiaire au sein des DREETS. À l'issue, intégration dans le statut public avec préservation individuelle des éléments les plus favorables. Option similaire à celle retenue lors de la fusion ANPE-ASSEDIC en 2008.
- Option C, maintien d'une structure associative de portage transitoire (par exemple, une seule association "Réseau ARACT national" fédérant les 16 anciennes ARACT) pendant une période transitoire de 3 à 5 ans, sous convention pluriannuelle avec la DGT, période permettant de finaliser progressivement l'intégration. Option plus prudente mais qui maintient temporairement la complexité juridique.

Le choix entre les trois options relève de la négociation collective en phase de préfiguration, sous le contrôle du ministère du Travail. L'option A est la plus pérenne et la plus simple à terme. L'option B est plus prudente socialement. L'option C est la plus transitoire.

Accompagnement social spécifique pour les personnels ARACT. Plan de mobilité interne au sein des DREETS et des DDETS (présentes dans la plupart des départements, offrant des possibilités de maintien géographique), plan de formation aux outils, procédures et culture des services déconcentrés du ministère, dispositif renforcé d'accompagnement individuel, accord cadre avec les organisations syndicales représentatives. Aucun licenciement sec, aucune perte de rémunération, aucune perte d'ancienneté.

## VI. Leviers d'économies budgétaires de la réintégration

Six leviers d'économies sont identifiés, quatre leviers issus des sources publiques (référé Cour des comptes 2022, rapport sénatorial Lavarde-Barros 2025) et deux leviers proposés par l'auteur du dossier.

### Levier (a), suppression des fonctions support de l'EPA ANACT

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. L'ANACT siège dispose de fonctions support propres (DRH, DAF, DSI, communication, juridique, immobilier) pour environ 15 à 20 ETPT (15 à 20 pour cent de l'effectif total de 80-100 ETPT). Source, organigramme public de l'ANACT, bilan social annuel.
2. Périmètre exact. La DGT dispose déjà à pleine échelle des fonctions support pour ses 700 ETPT propres et pour les autres opérateurs sous tutelle. L'intégration des fonctions support ANACT à la DGT permet de mutualiser quasi intégralement, avec un sur-coût marginal très faible.
3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, 65 à 80 pour cent des ETPT fonctions support ANACT peuvent être supprimés à régime de croisière, par non-remplacement des départs naturels et redéploiement vers les missions opérationnelles. Ratio calibré sur les retours d'expérience de réintégrations d'EPA dans des administrations centrales.
4. Calcul mathématique. ETPT fonctions support ANACT, 15 à 20. Coût moyen ETPT fonction publique d'État (charges patronales comprises), environ 55 000 à 70 000 euros par an. Masse salariale fonctions support, 15 multiplié par 55 000 = 0,825 million d'euros (borne basse), 20 multiplié par 70 000 = 1,4 million d'euros (borne haute). Gain net après ratio 65 à 80 pour cent, 0,825 multiplié par 0,65 = 0,536 million d'euros (borne basse), 1,4 multiplié par 0,80 = 1,12 million d'euros (borne haute).
5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (a), entre 0,5 et 1,1 million d'euros par an.

## Levier (b), suppression des coûts de structure de l'EPA (gouvernance tripartite, présidence, direction générale)

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. L'EPA ANACT dispose d'un conseil d'administration tripartite (15+3 membres), d'une présidence et d'une direction générale (directeur général, secrétaire général, directrices et directeurs adjoints). Coûts directs de structure, indemnités de fonction, frais de séance, frais de fonctionnement de la direction générale. Estimation prudente, 0,3 à 0,7 million d'euros par an. Source, rapports annuels de l'ANACT, comptes administratifs.
2. Périmètre exact. Suppression intégrale après dissolution de l'EPA. Le COCT renforcé absorbe la fonction de pilotage stratégique tripartite, sans personnalité morale, sans indemnités de fonction propres (les membres du COCT exercent leurs fonctions au titre de leur mandat dans les organisations qu'ils représentent).
3. Ratio appliqué et justification. 100 pour cent des coûts de structure ANACT disparaissent à l'issue de la dissolution.
4. Calcul mathématique. Gain net en régime de croisière, 0,3 à 0,7 million d'euros par an.
5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (b), entre 0,3 et 0,7 million d'euros par an.

## Levier (c), rationalisation du réseau ARACT par intégration aux DREETS

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Le réseau ARACT régional emploie environ 250 à 350 personnes en équivalent temps plein cumulés, pour un budget cumulé de 25 à 35 millions d'euros par an. Composition des recettes ARACT, environ 30 à 50 pour cent de subvention ANACT (en provenance de la SCSP étatique), environ 30 à 40 pour cent de subventions des conseils régionaux, environ 20 à 30 pour cent de recettes propres. Source, rapports annuels des ARACT et conventions pluriannuelles État-Région.
2. Périmètre exact. Conversion des 16 ARACT régionales en pôles "conditions de travail" intégrés aux 13 DREETS métropolitaines et aux DREETS ultramarines. Suppression des coûts de structure associative (16 sièges sociaux, 16 directions générales, 16 fonctions support, 16 systèmes d'information). Mutualisation des fonctions support avec les DREETS.
3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, environ 15 à 25 pour cent des effectifs du réseau ARACT peuvent être absorbés par les DREETS à régime de croisière (par non-remplacement des départs naturels et mutualisation des fonctions support), tout en préservant la capacité opérationnelle d'accompagnement de proximité. Les économies sur les fonctions support associatives sont récupérées.
4. Calcul mathématique. Coût moyen ETPT ARACT (statut conventionnel privé), environ 60 000 à 75 000 euros par an. Effectif équivalent temps plein concerné, 15 à 25 pour cent de 250 à 350 = 37,5 à 87,5 ETPT. Gain en masse salariale, 37,5 multiplié par 60 000 = 2,25 millions d'euros (borne basse), 87,5 multiplié par 75 000 = 6,56 millions d'euros (borne haute). Économies complémentaires sur les fonctions support associatives (locaux des 16 sièges, SI propres, communication propre, gouvernance associative), estimées 2 à 5 millions d'euros par an. Gain net cumulé, 2,25 + 2 = 4,25 millions d'euros (borne basse), 6,56 + 5 = 11,56 millions d'euros (borne haute).
5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (c), entre 4,3 et 11,6 millions d'euros par an.

## Levier (d), suppression des doublons méthodologiques avec la CNAM-AT et l'INRS

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Le référé Cour des comptes 2022 documente le chevauchement de production méthodologique entre l'ANACT (méthode Aract, démarche QVCT, outils de diagnostic) et la CNAM-AT-INRS (recherche appliquée, brochures de référence, fiches techniques, base de données ATEX). Source, référé Cour des comptes 2022, rapports d'activité respectifs.
2. Périmètre exact. Une part des effectifs du BCTAI consacrés à la production méthodologique pourra être redéployée vers d'autres priorités de la DGT (par exemple appui à l'élaboration de la réglementation, animation du dialogue social, suivi des plans de prévention) grâce à la mutualisation accrue avec l'INRS, formalisée par convention. Estimation prudente, 10 à 20 pour cent des effectifs méthodologiques BCTAI (qui s'élèvent à environ 40 à 50 ETPT post-intégration).

3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, 4 à 10 ETPT redéployés vers d'autres priorités sans création d'effectifs supplémentaires nets à la DGT. Gain net en masse salariale.
4. Calcul mathématique. ETPT redéployés, 4 à 10. Coût moyen ETPT, 55 000 à 70 000 euros par an. Gain en masse salariale, 4 multiplié par 55 000 = 0,22 million d'euros (borne basse), 10 multiplié par 70 000 = 0,7 million d'euros (borne haute).
5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (d), entre 0,2 et 0,7 million d'euros par an.

### **Levier (e), audit du train de vie spécifique de l'EPA et du réseau ARACT**

*Proposition originale de l'auteur (levier ajouté par l'auteur du dossier, non issu des sources publiques)*

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Application de la grille d'audit du train de vie du Plan de Rupture (Module 3) à l'ANACT et au réseau ARACT, frais de déplacement et de représentation des directions et présidences, prestations externes de conseil en stratégie et en communication, abonnements professionnels et bases de données propres, événements et colloques (l'ANACT organise plusieurs colloques annuels sur les conditions de travail), communication institutionnelle propre. Estimation prudente cumulée ANACT + réseau ARACT, 1,5 à 4,0 millions d'euros par an. Source, comptes annuels respectifs.
2. Périmètre exact. Les sept volets de la grille d'audit appliqués à l'ANACT siège et aux 16 ARACT régionales (chacune dispose d'un train de vie spécifique modeste mais cumulé sur 16 entités).
3. Ratio appliqué et justification. 55 à 75 pour cent de ces dépenses disparaissent après intégration, car les pendants au sein de la DGT et des DREETS (déjà dimensionnés pour des effectifs supérieurs) sont déjà assurés. Ratio modéré en raison de la nécessité de préserver une part d'événements et de communication tripartite (qui sont des éléments légitimes de la mission).
4. Calcul mathématique. Train de vie ANACT + ARACT estimé, 1,5 à 4,0 millions d'euros par an. Gain net après application du ratio 55 à 75 pour cent, 1,5 multiplié par 0,55 = 0,825 million d'euros (borne basse), 4,0 multiplié par 0,75 = 3,0 millions d'euros (borne haute).
5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (e) auteur, entre 0,8 et 3,0 millions d'euros par an.

### **Levier (f), intégration de l'IA dans la production d'outils méthodologiques et l'accompagnement des entreprises**

*Proposition originale de l'auteur (levier ajouté par l'auteur du dossier, non issu des sources publiques)*

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. La production d'outils méthodologiques et l'accompagnement de proximité des entreprises mobilisent au sein de l'ANACT et des ARACT environ 200 à 280 ETPT cumulés (formateurs, chargés de mission, intervenants en entreprise). L'intégration de l'IA générative et conversationnelle dans ces fonctions permet d'automatiser une part significative des tâches répétitives, premier diagnostic des situations de travail à partir de questionnaires en ligne, génération automatique de plans d'action personnalisés, suivi automatisé de la mise en œuvre, premier niveau de réponse aux entreprises via chat-bot spécialisé. Benchmarks internationaux, République de Singapour (programme Workforce Singapore intégrant l'IA dans l'accompagnement des entreprises pour la transformation des conditions de travail), République d'Estonie (e-Estonia, plateforme nationale d'accompagnement des entreprises avec IA), Royaume-Uni HSE (Health and Safety Executive intégrant l'IA dans les diagnostics santé-sécurité depuis 2023), Royaume de Suède (Arbetsmiljöverket Agence du milieu de travail avec IA appliquée à l'évaluation des risques).
2. Périmètre exact. Application de l'IA à la production d'outils méthodologiques (génération de référentiels personnalisés par taille d'entreprise et par secteur d'activité), au premier diagnostic des conditions de travail (questionnaires en ligne enrichis par IA), au suivi automatisé des plans d'action, au premier niveau de conseil aux entreprises. Préservation de l'expertise humaine sur les cas complexes (interventions en RPS, conflits, restructurations) et sur l'animation du dialogue social local.
3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, 15 à 30 pour cent des ETPT méthodologiques et d'accompagnement peuvent être absorbés à régime de croisière grâce à l'intégration de l'IA, soit un gain net de 30 à 84 ETPT cumulés. Le solde des effectifs (libérés des tâches répétitives) est redéployé vers l'accompagnement humain renforcé des cas complexes. Source, benchmarks internationaux Workforce Singapore, e-Estonia, HSE Royaume-Uni, Arbetsmiljöverket Suède.
4. Calcul mathématique. ETPT méthodologiques et accompagnement, 200 à 280. Gain absorbable par IA, 200 multiplié par 0,15 = 30 ETPT (borne basse), 280 multiplié par 0,30 = 84 ETPT (borne haute). Coût moyen

ETPT, 55 000 à 70 000 euros par an. Gain en masse salariale, 30 multiplié par 55 000 = 1,65 million d'euros (borne basse), 84 multiplié par 70 000 = 5,88 millions d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (f) auteur, entre 1,7 et 5,9 millions d'euros par an.

### **Le levier IA, opportunité de modernisation de la prévention française**

L'intégration de l'IA dans l'accompagnement des entreprises sur les conditions de travail est une opportunité de modernisation profonde du dispositif français de prévention. Le passage d'un modèle artisanal (intervention individuelle d'experts sur quelques milliers d'entreprises par an) à un modèle scalable (accompagnement par IA de centaines de milliers de TPE-PME, avec intervention humaine ciblée sur les cas complexes) permettrait à la fois d'élargir considérablement le périmètre des entreprises accompagnées et de réaliser des économies significatives. C'est exactement la trajectoire suivie depuis 2022 par le Health and Safety Executive britannique (HSE), qui a multiplié par 10 le nombre d'entreprises accompagnées sur les questions de santé et sécurité au travail tout en réduisant ses effectifs propres de 15 pour cent.

## **VII. Calendrier opérationnel de la réintégration**

La réintégration de l'ANACT et la conversion du réseau ARACT sont des opérations de réorganisation administrative dont la durée totale est estimée à 24 à 36 mois entre la décision politique et la stabilisation post-dissolution, avec une complexité particulière liée au changement de statut des personnels ARACT (passage du droit privé au droit public).

### **Phase 1, décision politique et concertation, mois 0 à 4**

- Décision politique de principe en Conseil des ministres, après concertation préalable avec les partenaires sociaux (organisations syndicales représentatives des salariés et organisations patronales représentatives au sein du COCT) et avec les conseils régionaux financeurs des ARACT.
- Communication publique de la décision avec annonce du calendrier et des principes de préservation (mission de service public, expertise méthodologique préservée au BCTAI, dialogue social tripartite renforcé via COCT, transfert protégé des personnels).
- Désignation d'un préfigurateur de la réintégration, typiquement le sous-directeur CT2 de la DGT, avec lettre de mission interministérielle.

### **Phase 2, préfiguration et négociation collective, mois 4 à 18**

- Étude d'impact détaillée par mission et par région.
- Négociation collective approfondie avec les organisations syndicales représentatives, sur les modalités de transfert des personnels ANACT (statut public) et des personnels ARACT (passage du privé associatif au statut public ou conventionnel intermédiaire selon l'option retenue).
- Concertation par région avec les conseils régionaux pour ajuster les modalités du transfert des ARACT régionales aux pôles "conditions de travail" DREETS, en préservant l'animation tripartite régionale.
- Préparation des projets de décrets de dissolution de l'EPA ANACT et de réorganisation de la DGT (création BCTAI) et des DREETS (création des pôles conditions de travail).
- Renforcement du COCT par modification décrétable.

### **Phase 3, finalisation juridique et bascule, mois 18 à 24**

- Publication du décret de dissolution de l'EPA ANACT et de transfert des missions au BCTAI.
- Publication des arrêtés portant création des pôles "conditions de travail" au sein des DREETS.
- Date effective de la dissolution et du transfert, fixée au 1er janvier de l'année N+2.
- Bascule administrative des personnels selon les modalités juridiques arrêtées.

## Phase 4, stabilisation et bilan, mois 24 à 36

- Bilan opérationnel à 12 mois post-dissolution, vérification de la continuité de l'accompagnement des entreprises.
- Mise en service de la plateforme numérique unique avec intégration de l'IA (programme transversal numérique du ministère).
- Bilan budgétaire à 24 mois, vérification des économies effectivement réalisées.
- Rapport public et présentation au Parlement (Commission des affaires sociales et Commission des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat).

## VIII. Risques identifiés et mesures de prévention

L'opération de réintégration de l'ANACT et de conversion du réseau ARACT présente cinq risques principaux.

### Risque 1, opposition des partenaires sociaux et risque de blocage du dialogue social

Description du risque. L'ANACT est historiquement liée au dialogue social tripartite (gouvernance paritaire 5-5-5). Les organisations syndicales représentatives (CFDT, CGT, FO, CFTC, CFE-CGC) et les organisations patronales représentatives (MEDEF, CPME, U2P) peuvent percevoir la dissolution comme un affaiblissement du dialogue social institutionnel sur les conditions de travail, voire comme une atteinte à l'ANI du 9 décembre 2020 sur la santé au travail. Mouvement social possible, prise de position publique critique des partenaires sociaux, blocage de la négociation collective.

Mesures de prévention. Premièrement, principe directeur affirmé du renforcement du COCT comme instance tripartite nationale (et non pas affaiblissement). Deuxièmement, concertation préalable approfondie en mois 0 à 4 avec les partenaires sociaux. Troisièmement, signature d'un protocole de méthode avec les partenaires sociaux avant la décision en Conseil des ministres. Quatrièmement, association des partenaires sociaux au COCT renforcé, avec une composition élargie (élargissement à 6 personnalités qualifiées). Cinquièmement, communication explicite sur la préservation de l'expertise méthodologique au BCTAI et de l'accompagnement de proximité aux DREETS.

### Risque 2, complexité juridique du transfert des personnels ARACT (passage du privé au public)

Description du risque. Les 250 à 350 personnes en équivalent temps plein du réseau ARACT sont salariés de droit privé. Leur transfert vers les DREETS (statut public) pose des questions juridiques complexes (modalités de transfert sur le fondement de l'article L.1224-1 du Code du travail, articulation avec le statut public, préservation des droits acquis). Risque de contentieux, risque d'opposition individuelle ou collective.

Mesures de prévention. Premièrement, négociation collective approfondie en phase de préfiguration pour arbitrer entre les trois options (A reprise par les DREETS, B maintien transitoire d'un statut conventionnel, C maintien d'une structure associative de portage). Deuxièmement, principe directeur absolu, aucun licenciement sec, aucune perte de rémunération, aucune perte d'ancienneté. Troisièmement, accord cadre national avec les organisations syndicales représentatives sur les modalités de transfert. Quatrièmement, accompagnement individuel renforcé pour chaque agent ARACT transféré (entretiens, cellule d'écoute, médiation).

### Risque 3, perte du capital méthodologique ANACT-ARACT

Description du risque. L'ANACT et le réseau ARACT ont développé depuis cinquante ans un capital méthodologique reconnu (méthode Aract, démarche QVCT, outils de diagnostic, formations à l'analyse du travail). Ce capital pourrait être dilué dans la culture administrative de la DGT et des DREETS, davantage orientée vers l'application du droit du travail que vers l'innovation méthodologique.

Mesures de prévention. Premièrement, création explicite du BCTAI comme bureau spécialisé au sein de la DGT, hébergeant l'unité méthodologique nationale (sociologues, ergonomes, psychologues, économistes, juristes). Deuxièmement, préservation de l'identité méthodologique par maintien de la dénomination des outils (méthode Aract conservée, démarche QVCT conservée). Troisièmement, partenariat formalisé avec l'INRS (recherche appliquée) et avec les écoles d'ergonomie (formation des experts). Quatrièmement, plateforme numérique unique d'accompagnement des entreprises, valorisant la production méthodologique du BCTAI.

## Risque 4, opposition des conseils régionaux financeurs des ARACT

Description du risque. Les conseils régionaux financent les ARACT régionales à hauteur de 30 à 40 pour cent de leur budget (par convention pluriannuelle). La conversion des ARACT en pôles intégrés aux DREETS peut être perçue par certains conseils régionaux comme une recentralisation au profit de l'État, et conduire à un retrait du cofinancement régional.

Mesures de prévention. Premièrement, concertation régionale en phase de préfiguration pour adapter les modalités régionales du transfert. Deuxièmement, maintien d'une gouvernance régionale tripartite (animée par les DREETS) associant les conseils régionaux, qui conservent un rôle d'animation territoriale. Troisièmement, conventions État-Région adaptées sur les politiques de santé au travail (les PRST restent un instrument central). Quatrièmement, possibilité de cofinancement régional préservée pour les actions spécifiques (par exemple actions sectorielles régionales sur les RPS dans des branches professionnelles locales).

## Risque 5, perturbation transitoire de l'accompagnement des entreprises

Description du risque. Les entreprises actuellement accompagnées par l'ANACT et les ARACT (plusieurs milliers par an) peuvent subir une perturbation transitoire de leur accompagnement pendant la phase de migration (changement d'interlocuteur, changement de procédure).

Mesures de prévention. Premièrement, principe directeur de continuité, aucune intervention en cours n'est interrompue par la bascule. Deuxièmement, communication directe aux entreprises accompagnées sur les modalités pratiques du changement. Troisièmement, dispositif transitoire de double interlocuteur (réfèrent ANACT-ARACT historique + réfèrent BCTAI ou DREETS) pendant 12 mois post-bascule. Quatrièmement, audit qualité à 6 et 12 mois post-bascule.

## IX. Récapitulatif chiffré de la fiche ANACT

Les six leviers d'économies identifiés se cumulent dans le tableau ci-dessous. Les économies en régime de croisière (à 3-5 ans après le démarrage de l'opération) sont chiffrées en fourchette basse-haute. Le montant médian est calculé par moyenne arithmétique des bornes basse et haute.

Levier	Description	Borne basse (millions d'euros / an)	Borne haute (millions d'euros / an)	Médian (millions d'euros / an)
(a)	Suppression fonctions support de l'EPA ANACT	0,5	1,1	0,8
(b)	Suppression coûts de structure de l'EPA (gouvernance, présidence, direction générale)	0,3	0,7	0,5
(c)	Rationalisation du réseau ARACT par intégration aux DREETS	4,3	11,6	8,0
(d)	Suppression doublons méthodologiques avec CNAM-AT et INRS	0,2	0,7	0,5
(e)	Auteur, audit du train de vie spécifique de l'EPA et du réseau ARACT	0,8	3,0	1,9
(f)	Auteur, intégration IA dans la production méthodologique et l'accompagnement des entreprises	1,7	5,9	3,8
<b>Total</b>	<b>Économies récurrentes annuelles cumulées en régime de croisière à 3-5 ans</b>	<b>7,8</b>	<b>23,0</b>	<b>15,4</b>

### Synthèse économique de la fiche ANACT

Économies récurrentes annuelles à régime de croisière, entre 7,8 et 23,0 millions d'euros par an, médian 15,4 millions d'euros par an.

Coûts ponctuels de transition (accompagnement social du réseau ARACT, négociation collective approfondie, migration SI), estimés entre 5 et 12 millions d'euros cumulés sur les 24 premiers mois.

Calendrier opérationnel, 24 à 36 mois entre la décision politique et la stabilisation post-dissolution.

Préservation absolue, mission de service public d'accompagnement des entreprises sur les conditions de travail, capital méthodologique ANACT-ARACT (intégré au BCTAI au sein de la DGT), dialogue social tripartite (renforcé via le COCT), accompagnement de proximité (préservé par les pôles "conditions de travail" des DREETS), personnels (aucun licenciement sec).

**CEREQ, Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications, établissement public administratif spécialisé dans l'analyse statistique des relations entre formation, travail et emploi, dont les missions peuvent être réintégrées à la Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DGEFP) du ministère chargé du Travail, avec mutualisation avec la DARES**

## Sigles, acronymes et termes propres à la présente fiche

Avant d'entrer dans le détail de la fiche, voici les sigles et termes spécifiques utilisés. Le glossaire alphabétique final du dossier reprend l'ensemble des sigles transverses des dossiers complémentaires.

**Définition. CEREQ :** Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications. Établissement public administratif (EPA) sous tutelle conjointe du ministère chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (tutelle principale historique, fonctionnement scientifique) et du ministère chargé du Travail et de l'Emploi (cotutelle, finalités opérationnelles). Créé par le décret n° 70-238 du 21 mars 1970 sous forme initiale d'une mission rattachée au ministère de l'Éducation nationale, transformé en EPA par le décret n° 85-643 du 21 juin 1985. Mission statutaire : produire des études et des recherches sur les relations entre formation initiale, formation continue, qualifications professionnelles, insertion sur le marché du travail, déroulement des carrières et mobilités professionnelles. Articles L.313-1 et suivants du Code de l'éducation (rattachement aux missions d'éducation et formation), articles R.313-39 et suivants du même code (statut de l'EPA). Production scientifique principale, enquêtes statistiques longitudinales (notamment l'enquête "Génération" qui suit les parcours de cohortes de sortants du système éducatif pendant plusieurs années), études thématiques sur la formation et l'emploi, indicateurs sur les certifications professionnelles, analyses sur l'apprentissage et l'alternance. Effectifs, environ 110 à 130 ETPT au plafond d'emplois 2025, en baisse modérée depuis 2010 (environ 150 ETPT en 2010). Budget annuel, environ 12 à 14 millions d'euros par an, dont environ 10 à 12 millions d'euros de subvention pour charges de service public (SCSP) cumulée des deux ministères de tutelle, le solde provenant de financements de projets (cofinancements européens, conventions avec branches professionnelles, prestations d'études commandées par d'autres opérateurs publics). Siège, Marseille (Bouches-du-Rhône), avec une antenne à Paris. Direction, directeur général nommé par décret en Conseil des ministres.

**Définition. DARES :** Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques. Direction d'administration centrale du ministère chargé du Travail et de l'Emploi. Mission, produire les statistiques officielles sur l'emploi, le chômage, les salaires, les conditions de travail, la formation professionnelle, l'apprentissage, le dialogue social. Effectifs, environ 200 ETPT. La DARES est l'instance officielle du Service Statistique Public (SSP) pour les questions de travail et d'emploi. Elle produit notamment l'enquête Acemo (Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre), les statistiques mensuelles du chômage en France (en articulation avec France Travail et l'Insee), les enquêtes Conditions de travail, l'enquête sur la formation professionnelle continue, l'enquête sur les contrats d'apprentissage. La DARES dispose de compétences scientifiques fortes (statisticiens INSEE en délégation, sociologues du travail, économistes du marché du travail) et produit des publications de référence (Dares Analyses, Dares Études, Dares Résultats). La DARES recouvre largement le champ thématique du CEREQ, ce qui constitue le principal argument de la réintégration.

**Définition. DGEFP :** Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. Direction d'administration centrale du ministère chargé du Travail et de l'Emploi (déjà définie dans la fiche AFPA). Pilote la politique nationale de l'emploi et de la formation professionnelle. Tutelle directe de plusieurs opérateurs (France Travail, AFPA en cours de réintégration, CEREQ en cotutelle MESR). La sous-direction des politiques de formation et du contrôle de la DGEFP est l'interlocutrice opérationnelle du CEREQ pour la programmation des études.

**Définition. SSP :** Service Statistique Public. Ensemble des services et établissements de l'État chargés de produire les statistiques officielles de la République française. Coordonné par l'Insee (Institut National de la Statistique et des Études Économiques) qui est la pièce centrale du dispositif. Comprend également les Services Statistiques Ministériels (SSM), dont la DARES pour le ministère du Travail. Tous les producteurs de statistiques officielles sont régis par la loi n° 51-711 du 7 juin 1951 sur l'obligation, la coordination et le secret en matière de statistiques, modifiée. Le SSP relève de l'Autorité de la Statistique Publique (ASP) qui veille à la qualité méthodologique. Le CEREQ produit des études et recherches scientifiques mais n'est pas formellement intégré au SSP (il est qualifié de "producteur de statistiques publiques au sens élargi").

**Définition. Enquête Génération :** Enquête statistique longitudinale phare du CEREQ, lancée en 1992 et renouvelée tous les 4 à 5 ans (Génération 1992, Génération 1998, Génération 2004, Génération 2010, Génération 2013, Génération 2017, prochaine Génération 2024). Méthode, suivi d'une cohorte de sortants du système éducatif (environ 25 000 à 50 000 sortants enquêtés à 3 ans puis 5 ans puis 7 ans après leur sortie) pour analyser leurs parcours d'insertion professionnelle, leurs trajectoires de carrière, leurs mobilités. C'est la principale enquête française sur l'insertion des jeunes sur le marché du travail, mobilisée par de nombreux acteurs (ministères, partenaires sociaux, chercheurs, branches professionnelles). Coût d'une vague d'enquête Génération, environ 3 à 4 millions d'euros sur 5 à 7 ans.

**Définition. France Compétences :** Établissement public administratif (EPA) créé par la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel. Mission, régulation nationale du système de formation professionnelle et de l'apprentissage, gestion du Compte Personnel de Formation (CPF), répartition des financements entre OPCO et opérateurs du conseil en évolution professionnelle (CEP). France Compétences produit également des analyses statistiques sur la formation professionnelle et l'apprentissage, en partie en doublon avec le CEREQ.

**Définition. RNCP :** Répertoire National des Certifications Professionnelles. Répertoire national tenu par France Compétences, recensant l'ensemble des certifications professionnelles reconnues officiellement par l'État (diplômes professionnels, titres professionnels, certificats de qualification professionnelle, etc.). Le CEREQ produit des études et analyses sur le RNCP en complément des travaux de France Compétences.

**Définition. Insee :** Institut National de la Statistique et des Études Économiques. Direction d'administration centrale du ministère chargé de l'Économie et des Finances. Producteur central du Service Statistique Public, autorité statistique de la République française. Effectifs d'environ 5 200 ETPT. Production de référence : recensement de la population, comptes nationaux, indices de prix, statistiques sociales, démographie. L'Insee est en articulation forte avec le CEREQ pour les volets statistiques (notamment l'Insee fournit les bases de données de sortants du système éducatif utilisées dans les enquêtes Génération du CEREQ).

**Définition. IGAS :** Inspection Générale des Affaires Sociales. Service d'inspection interministériel rattaché au Premier ministre. Mission, contrôle et évaluation des politiques publiques sanitaires, sociales, du travail et de l'emploi. Produit des rapports d'évaluation et de contrôle sur les opérateurs sous tutelle des ministères sanitaires et sociaux. L'IGAS a produit plusieurs rapports d'évaluation sur le CEREQ et sur l'écosystème de la statistique du travail.

**Définition. IGÉSR :** Inspection Générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche. Service d'inspection interministériel rattaché conjointement au ministre chargé de l'Éducation Nationale, au ministre chargé des Sports et au ministre chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Issue de la fusion en 2019 de plusieurs anciennes inspections (IGEN Inspection Générale de l'Éducation Nationale, IGAENR Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche, Inspection Générale Jeunesse et Sports). Produit des rapports d'évaluation des établissements et des politiques publiques en éducation, recherche et formation. A produit plusieurs rapports d'évaluation sur le CEREQ.

**Définition. HCERES :** Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (déjà défini dans la fiche COMUE). Évalue périodiquement le CEREQ au titre de ses activités de recherche, dans le cadre des vagues d'évaluation des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche.

## I. Identification de la situation

<b>Type d'opération proposée</b>	Réintégration du CEREQ au sein de la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques) du ministère chargé du Travail, avec maintien du site de Marseille comme antenne régionale spécialisée de la DARES dédiée aux études longitudinales sur l'insertion et les parcours professionnels. La DARES, qui exerce déjà la fonction de Service Statistique Ministériel pour les questions de travail-emploi, absorbe l'EPA CEREQ et reprend l'ensemble de ses missions (notamment les enquêtes Génération phares), avec préservation absolue de la rigueur méthodologique et de l'indépendance scientifique. Mutualisation des fonctions support avec la DARES et la DGEFP, simplification du paysage de la statistique du travail-emploi-formation.
<b>Catégorie</b>	Cat C, Réintégrer (au sein de la DARES, en cohérence avec la DGEFP pour les finalités opérationnelles).
<b>Statut juridique actuel</b>	Établissement Public Administratif (EPA) créé par le décret n° 85-643 du 21 juin 1985, en remplacement du statut initial de mission rattachée au ministère de l'Éducation nationale créée par le décret n° 70-238 du 21 mars 1970. Personnalité morale propre, conseil d'administration sous présidence d'une personnalité qualifiée, direction générale nommée par décret en Conseil des ministres. Articles L.313-1 et R.313-39 et suivants du Code de l'éducation. Tutelle conjointe historiquement ministère chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (tutelle principale pour le volet recherche) et ministère chargé du Travail et de l'Emploi (cotutelle pour les finalités opérationnelles).
<b>Effectifs</b>	Environ 110 à 130 ETPT au plafond d'emplois 2025, en baisse modérée depuis 2010. Composition par fonction, environ 65 à 75 pour cent de chercheurs (statisticiens, sociologues du travail, économistes du marché du travail, démographes, juristes), 10 à 15 pour cent d'ingénieurs et techniciens d'études (techniciens d'enquête, gestionnaires de bases de données, traitement statistique), 15 à 20 pour cent de fonctions support (direction, RH, finance, communication, SI, documentation). Statut, fonctionnaires

	titulaires de l'État (corps de l'enseignement supérieur et de la recherche, corps de l'éducation nationale, corps techniques), contractuels de droit public (notamment chercheurs sur projets et personnels d'enquête).
<b>Budget annuel</b>	Environ 12 à 14 millions d'euros par an. Composition des recettes, environ 7 à 8 millions d'euros de subvention pour charges de service public (SCSP) du ministère chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (programme 150 "Formations supérieures et recherche universitaire" du PLF), environ 3 à 4 millions d'euros de SCSP du ministère chargé du Travail (programme 102 "Accès et retour à l'emploi" du PLF), environ 2 à 3 millions d'euros de financements de projets (cofinancements européens FSE et Erasmus, conventions avec OPCO et branches professionnelles, prestations d'études commandées par France Travail, France Compétences, ANSEDA, conseils régionaux).
<b>Production scientifique</b>	Enquête Génération phare (cohorte de sortants du système éducatif suivis sur 3, 5, 7 ans), enquêtes thématiques sur la formation continue, l'apprentissage et l'alternance, études sur les certifications professionnelles et le RNCP, analyses sur les transitions professionnelles et la mobilité, publications scientifiques (revue Formation Emploi, Bref du CEREQ, Net.Doc). Plus de 200 publications par an. Le CEREQ produit également des données statistiques mises à disposition de l'écosystème de la recherche (bases de données anonymisées via les Centres d'Accès Sécurisé aux Données CASD).
<b>Tutelle actuelle</b>	Tutelle conjointe, ministère chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (tutelle scientifique principale historique) et ministère chargé du Travail et de l'Emploi (cotutelle pour finalités opérationnelles). Tutelles techniques exercées par la DGESIP/DGRI pour le volet recherche et par la DARES/DGEFP pour le volet emploi-formation. Tutelle financière, Direction du Budget. Programmes budgétaires, programme 150 "Formations supérieures et recherche universitaire" (PLF, mission Recherche et enseignement supérieur) et programme 102 "Accès et retour à l'emploi" (PLF, mission Travail et Emploi). Évaluation périodique par le HCERES, l'IGÉSR et l'IGAS.
<b>Articulation préservée</b>	DARES Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques, intégralement préservée, devient le récepteur de la réintégration. Insee Institut National de la Statistique et des Études Économiques, intégralement préservé, ses partenariats avec le CEREQ sur les bases de données (notamment les fichiers de sortants du système éducatif) sont transférés à la DARES. France Travail, intégralement préservée, ses commandes d'études au CEREQ deviennent des commandes internes ou des demandes adressées à la DARES. France Compétences, intégralement préservée, ses partenariats sur les analyses du RNCP sont basculés sur la DARES. INRAE, INSERM, CNRS et autres organismes de recherche, partenaires scientifiques du CEREQ, conservent leurs collaborations dans le cadre de la DARES. Universités et établissements d'enseignement supérieur (notamment l'Université Aix-Marseille hôte historique du site CEREQ-Marseille), restent autonomes et leurs partenariats sont préservés. HCERES, IGÉSR, IGAS, conservent leur fonction d'évaluation, qui s'exerce désormais sur la DARES augmentée.
<b>Sources principales</b>	Rapports d'évaluation de l'IGAS sur le CEREQ et sur l'écosystème de la statistique du travail-emploi (référé thématique). Rapports de l'IGÉSR (et de l'ex-IGAENR) sur le CEREQ. Rapports HCERES sur le CEREQ dans les vagues d'évaluation. Décrets n° 70-238 du 21 mars 1970 et n° 85-643 du 21 juin 1985 (création et transformation en EPA). PAP 2025 et PAP 2026 annexés au PLF programmes 150 et 102. Jaune budgétaire opérateurs PLF 2025. Rapport sénatorial n°807 du 3 juillet 2025 de Mme la sénatrice Christine Lavarde et M.

le sénateur Pierre Barros sur les opérateurs de l'État. Rapports annuels d'activité du CEREQ. Loi n° 51-711 du 7 juin 1951 sur la statistique publique.

## II. Situation actuelle, un EPA scientifique dont le champ recouvre largement celui de la DARES

Le CEREQ a été créé en 1970 sous une forme initiale de mission rattachée au ministère de l'Éducation nationale, puis transformé en EPA en 1985. Sa raison d'être historique était de combler un vide institutionnel, à une époque où le ministère du Travail ne disposait pas encore d'une direction statistique dédiée, et où l'analyse des relations entre formation initiale, qualifications et emploi exigeait une production scientifique spécifique. Cinquante-cinq ans après sa création, le paysage français de la statistique du travail-emploi-formation s'est considérablement enrichi, à tel point que la position d'un EPA scientifique autonome dédié spécifiquement à ces thématiques est aujourd'hui contestée par les rapports d'évaluation officiels.

Diagnostic officiel, un chevauchement de compétences avec la DARES devenu problématique. Le rapport de l'IGAS sur le CEREQ, ainsi que plusieurs rapports successifs du HCERES et de l'IGÉSR, convergent vers un diagnostic structurant.

- Le champ thématique du CEREQ (relations entre formation, qualifications et emploi) recouvre largement celui de la DARES (statistiques sur l'emploi, le chômage, la formation professionnelle, les contrats d'apprentissage). Les deux structures publient régulièrement sur les mêmes sujets, parfois en collaboration mais souvent en parallèle. Source, rapports IGAS et HCERES.
- La DARES dispose désormais d'effectifs et de compétences scientifiques renforcés (environ 200 ETPT, dont des statisticiens INSEE en délégation, des sociologues, des économistes). Elle produit des publications de référence (Dares Analyses, Dares Études, Dares Résultats) qui ont gagné en visibilité et en impact dans la communauté de recherche et auprès des décideurs publics.
- Le développement parallèle de France Compétences (créé en 2018) ajoute une troisième structure productrice d'analyses sur la formation professionnelle et l'apprentissage. Sans réintégration, le paysage français comptera désormais trois producteurs d'analyses statistiques sur la formation-emploi (DARES, CEREQ, France Compétences), avec des chevauchements croissants et une difficulté pour les utilisateurs externes (ministères, partenaires sociaux, chercheurs, journalistes) à identifier la source la plus pertinente.
- L'apport spécifique reconnu du CEREQ, son expertise sur les enquêtes longitudinales (notamment l'enquête Génération), peut être intégralement préservé et même valorisé au sein de la DARES, qui produit déjà des enquêtes longitudinales (panel jeunes, suivi des contrats aidés).

Le rapport sénatorial n°807 du 3 juillet 2025 de Mme la sénatrice Christine Lavarde et M. le sénateur Pierre Barros classe le CEREQ parmi les opérateurs dont l'autonomie juridique est contestable au regard du chevauchement avec d'autres structures publiques.

Le bilan opérationnel par mission, une décomposition révélatrice. Le CEREQ exerce aujourd'hui quatre missions principales dont l'analyse révèle leur compatibilité avec une intégration à la DARES.

- Mission 1, enquêtes statistiques longitudinales (notamment l'enquête Génération phare). Mission scientifique de grande qualité, qui constitue l'apport spécifique majeur du CEREQ. Effectifs affectés, environ 35 à 45 ETPT (chercheurs et statisticiens). La DARES produit déjà des enquêtes longitudinales (panel jeunes, enquête sur les bénéficiaires de contrats aidés). L'intégration permet de mutualiser les compétences statistiques et les moyens d'enquête, tout en préservant la spécificité de l'approche longitudinale.
- Mission 2, études thématiques sur la formation continue, l'apprentissage et l'alternance. Mission scientifique d'études commandées par les ministères, France Travail, France Compétences, OPCO, branches professionnelles. Effectifs affectés, environ 25 à 35 ETPT. La DARES produit déjà des études thématiques similaires (Dares Études). Doublons à supprimer par fusion.
- Mission 3, analyses sur les certifications professionnelles et le RNCP. Mission en partie redondante avec France Compétences (qui gère le RNCP) et avec la DARES (qui produit les statistiques sur les diplômés). Effectifs affectés, environ 10 à 15 ETPT. Doublons multiples.
- Mission 4, publications scientifiques et animation de la recherche académique (revue Formation Emploi, Bref du CEREQ, séminaires, colloques). Mission de diffusion scientifique. Effectifs affectés, environ 5 à 10 ETPT. La DARES dispose déjà d'une politique éditoriale développée (Dares Analyses,

etc.). La revue Formation Emploi peut être maintenue comme publication de la DARES Marseille, sans modification éditoriale.

Caractéristique majeure, le CEREQ produit une statistique publique sans être formellement intégré au Service Statistique Public. La loi n° 51-711 du 7 juin 1951 sur l'obligation, la coordination et le secret en matière de statistiques organise le Service Statistique Public autour de l'Insee et des Services Statistiques Ministériels (SSM, dont la DARES). Le CEREQ est producteur d'études et de recherches scientifiques mais n'a pas le statut juridique de SSM. Cette ambiguïté complique parfois l'articulation avec l'Insee et la DARES, et n'apporte aucun avantage en termes de visibilité internationale (la statistique française est représentée par l'Insee à Eurostat et aux organisations internationales, le CEREQ y est représenté en délégation Insee ou DARES).

Conjoncture 2026 favorable à la réintégration. Premièrement, le contexte budgétaire contraint impose de réinterroger l'utilité d'un EPA de taille modeste dont les missions se recoupent largement avec celles d'une direction d'administration centrale. Deuxièmement, le rapport sénatorial Lavarde-Barros de juillet 2025 et les rapports d'évaluation IGAS, IGÉSR, HCERES convergent sur la nécessité d'une réorganisation. Troisièmement, la création de France Compétences en 2018, qui produit également des analyses sur la formation-apprentissage, renforce la nécessité de clarifier le paysage. Quatrièmement, la DARES a développé depuis 2015 ses compétences scientifiques (recrutement de statisticiens INSEE, de sociologues, d'économistes) et peut absorber le CEREQ sans perte de qualité scientifique. Cinquièmement, le développement des Centres d'Accès Sécurisé aux Données (CASD) facilite la mise à disposition des bases de données du CEREQ à la communauté de recherche, sans nécessité de maintenir une structure productrice séparée.

Conjoncture 2026 favorable à la réintégration. Premièrement, le contexte budgétaire contraint impose de réinterroger l'utilité d'un EPA de taille modeste dont les missions se recoupent largement avec celles d'une direction d'administration centrale. Deuxièmement, le rapport sénatorial Lavarde-Barros de juillet 2025 et les rapports d'évaluation IGAS, IGÉSR, HCERES convergent sur la nécessité d'une réorganisation. Troisièmement, la création de France Compétences en 2018, qui produit également des analyses sur la formation-apprentissage, renforce la nécessité de clarifier le paysage. Quatrièmement, la DARES a développé depuis 2015 ses compétences scientifiques (recrutement de statisticiens INSEE, de sociologues, d'économistes) et peut absorber le CEREQ sans perte de qualité scientifique. Cinquièmement, le développement des Centres d'Accès Sécurisé aux Données (CASD) facilite la mise à disposition des bases de données du CEREQ à la communauté de recherche, sans nécessité de maintenir une structure productrice séparée.

### III. Pourquoi réintégrer le CEREQ à la DARES

Cette section répond à la question, pourquoi un EPA créé en 1970 et transformé en 1985, dont la mission scientifique d'études sur la formation-emploi recouvre largement celle d'une direction d'administration centrale du ministère du Travail aujourd'hui structurée et compétente, doit-il être maintenu comme entité juridique autonome ? La réponse, à l'aune des rapports d'évaluation officiels, est négative.

#### Raison 1, le chevauchement de compétences entre CEREQ et DARES est documenté et croissant

Le diagnostic de chevauchement est ancien (premiers rapports de l'IGAS et de l'IGÉSR dès les années 2010) et s'est aggravé avec la montée en puissance des compétences scientifiques de la DARES depuis 2015. Aujourd'hui, les deux structures publient sur les mêmes sujets, souvent avec des méthodologies proches, parfois en collaboration formelle, mais le plus souvent en parallèle.

- Sur la formation professionnelle continue, la DARES produit l'enquête CVTS (Continuing Vocational Training Survey, à intervalles réguliers, sur les pratiques de formation des entreprises), le CEREQ produit des études thématiques sur les mêmes sujets à partir des mêmes données ou de données complémentaires. Doublet partiel documenté par le HCERES.
- Sur l'apprentissage et l'alternance, la DARES produit les statistiques officielles (contrats d'apprentissage signés, ruptures, insertion à l'issue du contrat), le CEREQ produit des analyses qualitatives complémentaires. Chevauchement croissant depuis l'explosion du nombre d'apprentis suite à la réforme de 2018 (de 280 000 apprentis en 2018 à plus de 850 000 en 2024).
- Sur l'insertion des jeunes sur le marché du travail, la DARES produit l'enquête "Génération 2010 et suivantes" sous-traitée par le CEREQ, qui en exécute les enquêtes terrain. France Compétences produit également des analyses sur l'insertion des sortants de l'apprentissage. France Travail produit les statistiques sur l'inscription des jeunes au chômage. Quadruple production sur le même sujet.

- Sur les certifications professionnelles, France Compétences gère le RNCP et produit les analyses de référence. Le CEREQ produit des études complémentaires sur les certifications. La DARES produit des statistiques sur les diplômes des actifs occupés. Triple production avec chevauchements.

## Raison 2, le CEREQ n'exerce aucune mission régaliennne propre et son apport scientifique peut être préservé au sein de la DARES

Le CEREQ est un producteur de connaissances scientifiques et statistiques sur la formation-emploi. Son apport, l'enquête longitudinale Génération phare, peut être intégralement préservé au sein de la DARES, qui produit déjà des enquêtes longitudinales et dispose des compétences statistiques nécessaires.

- Le CEREQ n'a aucun pouvoir réglementaire, aucun pouvoir de contrôle, aucune mission opérationnelle d'instruction de dossiers ou d'accompagnement direct d'usagers. Son périmètre est exclusivement scientifique et éditorial.
- La méthodologie de l'enquête Génération (cohortes de sortants du système éducatif suivis sur 3, 5, 7 ans) peut être reproduite et même améliorée au sein de la DARES, qui dispose des compétences statistiques et des moyens d'enquête (services d'enquête, logiciels statistiques, accès aux bases administratives via les CASD).
- Le partenariat scientifique avec l'Insee (qui fournit les fichiers de sortants du système éducatif et les bases administratives nécessaires aux enquêtes Génération) est intégralement transférable à la DARES, qui est par ailleurs un partenaire historique de l'Insee dans le Service Statistique Public.
- La publication des résultats scientifiques (revue Formation Emploi, Bref du CEREQ, Net.Doc) peut être maintenue sous la marque DARES Marseille ou DARES-CEREQ, sans modification éditoriale substantielle. La continuité éditoriale est garantie.

## Raison 3, la mutualisation avec la DARES améliore la cohérence de la statistique publique du travail

Au-delà des économies budgétaires, la réintégration du CEREQ à la DARES améliore la cohérence du Service Statistique Public dans le champ travail-emploi-formation. Trois bénéfices structurels sont attendus.

- Bénéfice 1, lisibilité accrue pour les utilisateurs externes (ministères, partenaires sociaux, chercheurs, journalistes, citoyens). Une seule source officielle de statistiques du travail-emploi-formation (la DARES augmentée du CEREQ) facilite l'accès à l'information et réduit les contradictions apparentes entre sources.
- Bénéfice 2, cohérence méthodologique renforcée. Les méthodologies CEREQ et DARES, aujourd'hui développées en parallèle, peuvent être harmonisées et mutualisées au sein d'une équipe scientifique unique. Mutualisation des compétences statistiques (statisticiens INSEE), des logiciels (SAS, R, Stata), des bases de données administratives.
- Bénéfice 3, intégration formelle au Service Statistique Public. Le CEREQ, qui produit aujourd'hui des statistiques publiques sans le statut formel de SSM, est intégré au sein de la DARES qui est elle-même SSM. Le respect des normes méthodologiques de l'Autorité de la Statistique Publique (ASP) est garanti pour l'ensemble de la production.

## Raison 4, le maintien du site de Marseille préserve l'ancrage territorial et l'expertise locale

Une crainte légitime, exprimée par la communauté scientifique du CEREQ, est que la réintégration à la DARES ne conduise à un transfert centralisateur vers Paris, avec une perte de l'ancrage territorial de Marseille et des partenariats locaux (avec l'Université Aix-Marseille, l'OREF Observatoire Régional de l'Emploi et de la Formation, les acteurs économiques régionaux). Cette crainte est intégralement levée par la conception de l'architecture cible.

- Le site de Marseille est intégralement préservé comme antenne régionale de la DARES dédiée aux études longitudinales sur l'insertion et les parcours professionnels. Modèle similaire aux antennes régionales d'autres directions ministérielles (DREAL Marseille pour l'environnement, ARS PACA pour la santé, etc.).
- Les partenariats avec l'Université Aix-Marseille (hôte historique du CEREQ) sont intégralement préservés par convention pluriannuelle entre la DARES et l'Université. Les chercheurs en délégation universitaire au CEREQ continuent leur activité au sein de la DARES Marseille.

- Les partenariats avec les acteurs régionaux (OREF Provence-Alpes-Côte d'Azur, conseil régional, organismes professionnels) sont intégralement préservés et même renforcés par l'intégration de la DARES Marseille au réseau des DREETS régionales.

## IV. Architecture cible, intégration au sein de la DARES avec maintien du site de Marseille

L'architecture cible repose sur deux composantes principales, l'intégration du CEREQ à la DARES sous forme d'une nouvelle sous-direction spécialisée "Insertion, parcours et certifications", et le maintien du site de Marseille comme antenne régionale dédiée.

### Composante 1, sous-direction "Insertion, parcours et certifications" (SDIPC) au sein de la DARES

Création au sein de la DARES d'une sous-direction nouvelle, la Sous-Direction "Insertion, parcours et certifications" (SDIPC), qui reprend l'intégralité des missions scientifiques du CEREQ. Effectifs cibles, environ 90 à 110 ETPT (en baisse modérée par rapport aux 110-130 ETPT actuels du CEREQ, par mutualisation des fonctions support avec la DARES centrale). Localisation, deux sites, Marseille (Bouches-du-Rhône) pour la majorité des chercheurs et des équipes d'enquête, Paris pour la coordination avec la DARES centrale et la diffusion.

Missions de la SDIPC.

- Pilotage et production de l'enquête Génération (cohortes de sortants du système éducatif), avec préservation absolue de la méthodologie longitudinale et du calendrier de renouvellement (Génération 2024 prévue, futures Génération 2028 et 2032).
- Études thématiques sur la formation continue, l'apprentissage et l'alternance, en articulation avec les autres sous-directions de la DARES.
- Analyses sur les certifications professionnelles et le RNCP, en partenariat avec France Compétences.
- Publications scientifiques (revue Formation Emploi, Bref du CEREQ, Net.Doc), maintenues sous la marque DARES-Formation Emploi ou équivalent.
- Animation de la communauté scientifique sur les questions de formation-emploi (séminaires, colloques, partenariats académiques).

### Composante 2, maintien du site de Marseille comme antenne régionale de la DARES

Le site de Marseille (Bouches-du-Rhône) est intégralement préservé. Il devient une antenne régionale de la DARES, héritière du CEREQ et hébergeant l'essentiel de la SDIPC. Effectifs sur site, environ 70 à 85 ETPT. Locaux, maintien des locaux actuels du CEREQ (en partenariat avec l'Université Aix-Marseille).

La présence régionale de la DARES Marseille apporte plusieurs bénéfices.

- Ancrage scientifique régional, partenariats avec l'Université Aix-Marseille (hôte historique), partenariats avec d'autres universités méditerranéennes et européennes (Université de Barcelone, Université de Rome, etc.).
- Diversification géographique de la statistique publique du travail, qui est aujourd'hui très concentrée à Paris (DARES centrale, Insee Direction Générale, Centre Pompidou de Paris). La pérennité d'un pôle à Marseille équilibre cette concentration.
- Articulation avec les acteurs régionaux et locaux du travail-emploi-formation (OREF PACA, conseil régional Sud, organismes professionnels, services déconcentrés DREETS PACA).

### Composante 3, articulation avec les autres directions et opérateurs

La réintégration du CEREQ à la DARES s'articule avec une clarification des compétences au sein de l'écosystème français de la statistique du travail-emploi-formation.

- Avec l'Insee, partenariat statistique consolidé, avec accès facilité aux bases administratives via les Centres d'Accès Sécurisé aux Données (CASD).

- Avec France Compétences, partenariat formalisé sur les analyses du RNCP, avec une répartition claire des rôles (France Compétences pour la gestion opérationnelle du RNCP, DARES-SDIPC pour les analyses scientifiques).
- Avec France Travail, partenariat sur les enquêtes d'insertion (DARES-SDIPC pour les sortants du système éducatif, France Travail pour les demandeurs d'emploi inscrits).
- Avec les organismes de recherche académique (CNRS, INRAE, écoles d'économie LSE-PSE-AMSE, universités), les partenariats existants sont intégralement préservés et même renforcés (la DARES est par tradition un partenaire structurant des chercheurs en économie du travail et sociologie du travail).

## V. Le sort des personnels, transfert protégé avec maintien à Marseille

Les 110 à 130 ETPT du CEREQ sont des personnels publics (fonctionnaires titulaires de l'État pour la majorité, contractuels de droit public pour le solde). Cette caractéristique simplifie considérablement le transfert par rapport à un opérateur de droit privé. La spécificité majeure est la concentration géographique à Marseille, qui doit être absolument préservée.

### Composition des effectifs et règles de transfert

- Catégorie 1, fonctionnaires titulaires de l'État rattachés aux corps de l'enseignement supérieur et de la recherche. Représentent environ 50 à 60 pour cent des effectifs (chargés de recherche, maîtres de conférences, professeurs des universités, ingénieurs de recherche). Statut juridique préservé, simple changement d'affectation administrative du CEREQ vers la DARES-SDIPC. Maintien à Marseille pour la grande majorité. Préservation intégrale de la rémunération, de l'ancienneté, des primes statutaires, des fonctions exercées, du temps consacré à la recherche.
- Catégorie 2, fonctionnaires titulaires de l'État rattachés aux corps de l'éducation nationale et autres corps administratifs. Représentent environ 15 à 20 pour cent des effectifs. Statut juridique préservé, transfert d'affectation à la DARES-SDIPC. Préservation intégrale des droits acquis.
- Catégorie 3, contractuels de droit public (chercheurs sur projets, personnels d'enquête, ingénieurs d'études). Représentent environ 20 à 30 pour cent des effectifs. Transfert de contrat à la DARES dans les conditions de l'article L.6 du Code général de la fonction publique. Préservation intégrale de la rémunération, de l'ancienneté, des fonctions exercées.

Principe directeur, maintien à Marseille. La grande majorité des personnels (estimée à 75 à 85 pour cent) sont maintenus sur le site de Marseille au sein de la DARES Marseille. Une minorité (15 à 25 pour cent), principalement composée de personnels d'animation et de coordination, peut être amenée à exercer une partie de ses fonctions à Paris (DARES centrale), avec possibilité de télétravail partiel pour limiter les déplacements.

Cadre juridique du transfert. Articles L.6 à L.10 du Code général de la fonction publique. Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État. Articles L.952-1 et suivants du Code de l'éducation (pour les personnels relevant des corps de l'enseignement supérieur et de la recherche). Précédent juridique direct, plusieurs opérations de réintégration d'opérateurs scientifiques dans des directions ministérielles ont déjà été menées avec succès (par exemple, la transformation de l'INED Institut National d'Études Démographiques, qui reste autonome mais sous tutelle directe MESR sans personnalité d'EPA scientifique distincte).

## VI. Leviers d'économies budgétaires de la réintégration

Cinq leviers d'économies sont identifiés, trois leviers issus des sources publiques (rapports IGAS, IGÉSR, HCERES, rapport sénatorial Lavarde-Barros 2025) et deux leviers proposés par l'auteur du dossier.

### Levier (a), suppression des fonctions support propres de l'EPA CEREQ

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Le CEREQ dispose de fonctions support propres (DRH, DAF, DSI, communication, juridique, documentation) pour environ 18 à 25 ETPT (15 à 20 pour cent des effectifs totaux). Source, organigramme public du CEREQ, bilan social annuel.

2. Périmètre exact. La DARES et plus largement le secrétariat général du ministère du Travail disposent déjà à pleine échelle des fonctions support pour l'administration centrale. L'intégration des fonctions support CEREQ à la DARES permet de mutualiser quasi intégralement.

3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, 65 à 80 pour cent des ETPT fonctions support CEREQ peuvent être supprimés à régime de croisière (par non-remplacement des départs naturels), les 20 à 35 pour cent restants étant intégrés au niveau marginal nécessaire. Ratio calibré sur les retours d'expérience de réintégrations d'opérateurs scientifiques.

4. Calcul mathématique. ETPT fonctions support CEREQ, 18 à 25. Coût moyen ETPT fonction publique d'État (charges patronales comprises), environ 55 000 à 70 000 euros par an. Masse salariale fonctions support, 18 multiplié par 55 000 = 0,99 million d'euros (borne basse), 25 multiplié par 70 000 = 1,75 million d'euros (borne haute). Gain net après application du ratio 65 à 80 pour cent, 0,99 multiplié par 0,65 = 0,64 million d'euros (borne basse), 1,75 multiplié par 0,80 = 1,4 million d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (a), entre 0,6 et 1,4 million d'euros par an.

### Levier (b), suppression des coûts de structure de l'EPA (gouvernance, présidence, direction générale)

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. L'EPA CEREQ dispose d'un conseil d'administration sous présidence d'une personnalité qualifiée, d'un conseil scientifique, d'une direction générale (directeur général, secrétaire général, directrices et directeurs scientifiques). Coûts directs de structure, indemnités de fonction, frais de séance, frais de fonctionnement de la direction générale. Estimation prudente, 0,3 à 0,6 million d'euros par an. Source, rapports annuels du CEREQ, comptes administratifs.

2. Périmètre exact. Suppression intégrale après dissolution de l'EPA. La gouvernance est absorbée par le directeur général de la DARES et par le conseil scientifique élargi de la DARES (qui peut être renforcé pour absorber la fonction du conseil scientifique du CEREQ).

3. Ratio appliqué et justification. 100 pour cent des coûts de structure CEREQ disparaissent à l'issue de la dissolution.

4. Calcul mathématique. Gain net en régime de croisière, 0,3 à 0,6 million d'euros par an.

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (b), entre 0,3 et 0,6 million d'euros par an.

### Levier (c), suppression des doublons statistiques avec la DARES et France Compétences

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Les rapports IGAS, IGÉSR et HCERES documentent le chevauchement de production entre CEREQ, DARES et France Compétences sur les questions de formation continue, d'apprentissage, d'analyses du RNCP. Source, rapports d'évaluation officiels.

2. Périmètre exact. Après réintégration, mutualisation des compétences statistiques et des moyens d'enquête au sein d'une équipe scientifique unique (DARES-SDIPC). Suppression progressive des doublons par redéploiement des effectifs vers d'autres priorités scientifiques (par exemple, études sur les transitions écologiques et numériques du marché du travail, encore peu couvertes).

3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, 8 à 15 pour cent des ETPT scientifiques peuvent être redéployés vers d'autres priorités grâce à la mutualisation, soit 8 à 16 ETPT cumulés sur la SDIPC (environ 90-110 ETPT total). Le redéploiement vers d'autres priorités scientifiques évite la création d'effectifs supplémentaires à la DARES.

4. Calcul mathématique. ETPT redéployés, 8 à 16. Coût moyen ETPT scientifique, 60 000 à 80 000 euros par an. Gain en masse salariale, 8 multiplié par 60 000 = 0,48 million d'euros (borne basse), 16 multiplié par 80 000 = 1,28 million d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (c), entre 0,5 et 1,3 million d'euros par an.

### Levier (d), audit du train de vie spécifique de l'EPA CEREQ

*Proposition originale de l'auteur (levier ajouté par l'auteur du dossier, non issu des sources publiques)*

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Application de la grille d'audit du train de vie du Plan de Rupture (Module 3) au CEREQ, frais de déplacement et de représentation de la direction générale et des personnels scientifiques (déplacements pour colloques internationaux, séminaires, partenariats académiques), prestations externes de conseil, abonnements à des bases de données scientifiques internationales et à des revues académiques, communication institutionnelle propre, événements organisés par le CEREQ. Estimation prudente, 0,4 à 1,0 million d'euros par an. Source, comptes annuels du CEREQ et application de la grille d'audit.
2. Périmètre exact. Les sept volets de la grille d'audit appliqués au CEREQ, en distinguant les dépenses légitimes liées à la production scientifique (abonnements à des revues académiques, participation à des conférences internationales, accueil de chercheurs étrangers, qui sont des éléments constitutifs de l'activité de recherche) des dépenses optionnelles (frais de représentation institutionnelle de la direction, prestations de conseil en stratégie ou communication, communication institutionnelle propre).
3. Ratio appliqué et justification. 50 à 70 pour cent des dépenses optionnelles disparaissent après réintégration (les dépenses scientifiques sont intégralement préservées au sein de la DARES-SDIPC, ratio appliqué au reste). Ratio prudent en raison de la nature largement scientifique du train de vie CEREQ.
4. Calcul mathématique. Train de vie CEREQ estimé, 0,4 à 1,0 million d'euros par an, dont environ 60 pour cent attribuable à l'activité scientifique préservée (0,24 à 0,6 million d'euros). Solde optionnel, 0,16 à 0,4 million d'euros par an. Gain net après application du ratio 50 à 70 pour cent, 0,16 multiplié par 0,50 = 0,08 million d'euros (borne basse), 0,4 multiplié par 0,70 = 0,28 million d'euros (borne haute).
5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (d) auteur, entre 0,1 et 0,3 million d'euros par an.

### Préservation de l'activité scientifique dans l'audit du train de vie

Le CEREQ présente une particularité, une part significative de son train de vie est légitimement liée à l'activité scientifique (déplacements pour conférences internationales, abonnements à des bases de données et revues académiques, accueil de chercheurs étrangers, participation à des projets européens de recherche). Ces dépenses sont intégralement préservées dans le cadre de la DARES-SDIPC, car elles constituent des éléments structurants de la production scientifique. L'audit du train de vie ne s'applique qu'aux dépenses optionnelles non scientifiques (frais de représentation institutionnelle, prestations de conseil sans rapport avec la recherche).

### Levier (e), intégration de l'IA dans la production statistique et la diffusion des analyses CEREQ

*Proposition originale de l'auteur (levier ajouté par l'auteur du dossier, non issu des sources publiques)*

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. La production d'enquêtes statistiques et la diffusion des analyses scientifiques (rédaction d'études, valorisation auprès des décideurs, communication aux médias et aux chercheurs) mobilisent au sein du CEREQ environ 30 à 45 ETPT. L'intégration de l'IA générative et conversationnelle dans ces fonctions permet d'automatiser une part significative des tâches répétitives, génération automatique de premiers traitements statistiques à partir des bases administratives, aide à la rédaction de notes de synthèse, traduction automatique des publications en anglais pour la diffusion internationale, génération de visualisations de données, premier niveau de réponse aux demandes d'utilisateurs externes. Benchmarks internationaux, République de Singapour (programme Smart Nation appliqué à la statistique publique depuis 2022), République d'Estonie (e-Estonia, plateforme statistique intégrant l'IA), Royaume-Uni ONS Office for National Statistics (intégration IA dans la production statistique depuis 2023), Royaume de Suède (SCB Statistics Sweden, IA appliquée aux études thématiques).
2. Périmètre exact. Application de l'IA à la production statistique (premier traitement des bases administratives, génération de tableaux et de visualisations), à la rédaction de notes de synthèse à partir des bases de données analysées, à la diffusion multilingue (traduction automatique pour les publications internationales), à l'accompagnement des utilisateurs externes (chat-bot spécialisé pour les chercheurs et journalistes utilisant les données du CEREQ). Préservation absolue de l'expertise humaine sur la conception scientifique des enquêtes, l'interprétation des résultats, la rédaction des publications scientifiques de référence.
3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, 12 à 25 pour cent des ETPT statistiques et de diffusion peuvent être absorbés à régime de croisière grâce à l'intégration de l'IA, soit un gain net de 3,5 à 11 ETPT cumulés. Source, benchmarks internationaux ONS Royaume-Uni, e-Estonia, SCB Suède.
4. Calcul mathématique. ETPT statistiques et diffusion CEREQ, 30 à 45. Gain absorbable par IA, 30 multiplié par 0,12 = 3,6 ETPT (borne basse), 45 multiplié par 0,25 = 11,25 ETPT (borne haute). Coût moyen ETPT scientifique, 60 000 à 80 000 euros par an. Gain en masse salariale, 3,6 multiplié par 60 000 = 0,216 million d'euros (borne basse), 11,25 multiplié par 80 000 = 0,9 million d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (e) auteur, entre 0,2 et 0,9 million d'euros par an.

### **L'IA appliquée à la statistique publique, opportunité de modernisation**

L'intégration de l'IA dans la production statistique publique est l'une des trajectoires les plus prometteuses de modernisation de l'administration. L'Office for National Statistics (ONS) du Royaume-Uni a documenté en 2024 des gains de productivité de 20 à 30 pour cent sur la production statistique grâce à l'IA, sans perte de qualité scientifique, avec une amélioration de la rapidité de diffusion des analyses. La trajectoire similaire en Estonie, en Suède et à Singapour confirme la maturité technologique de cette transformation. La réintégration du CEREQ à la DARES est l'occasion de doter le Service Statistique Public français des outils d'IA dans ce domaine.

## **VII. Calendrier opérationnel de la réintégration**

La réintégration du CEREQ à la DARES est une opération de réorganisation administrative dont la durée totale est estimée à 18 à 30 mois entre la décision politique et la stabilisation post-dissolution. La taille modeste du CEREQ (110 à 130 ETPT) et la nature publique des personnels facilitent l'opération.

### **Phase 1, décision politique et concertation, mois 0 à 3**

- Décision politique de principe en Conseil des ministres, après concertation préalable avec les organisations syndicales représentatives du personnel et avec la communauté scientifique (HCERES, conseils scientifiques de l'enseignement supérieur, partenaires académiques de l'Université Aix-Marseille).
- Communication publique de la décision avec annonce du calendrier et des principes de préservation (mission scientifique préservée, maintien à Marseille, enquête Génération préservée).
- Désignation d'un préfigurateur de la réintégration, typiquement le directeur de la DARES ou un sous-directeur expérimenté, avec lettre de mission interministérielle (Travail et Enseignement Supérieur).

### **Phase 2, préfiguration, mois 3 à 12**

- Étude d'impact détaillée par mission scientifique.
- Concertation avec la communauté scientifique (chercheurs CEREQ, partenaires académiques, utilisateurs externes des analyses).
- Négociation collective avec les organisations syndicales représentatives sur les modalités de transfert.
- Préparation des projets de décrets de dissolution de l'EPA CEREQ et de réorganisation de la DARES (création SDIPC, antenne DARES Marseille).
- Conventionnement avec l'Université Aix-Marseille pour préserver les partenariats locaux.

### **Phase 3, finalisation juridique et bascule, mois 12 à 18**

- Publication du décret de dissolution de l'EPA CEREQ et de transfert des missions à la DARES.
- Publication de l'arrêté portant création de la SDIPC et de l'antenne DARES Marseille.
- Date effective de la dissolution, fixée au 1er janvier ou au 1er septembre de l'année N+2 (calé sur les calendriers universitaires pour les personnels en délégation universitaire).
- Bascule administrative des personnels selon les modalités juridiques arrêtées.

### **Phase 4, stabilisation et bilan, mois 18 à 30**

- Bilan opérationnel à 6 mois post-dissolution, vérification de la continuité de la production scientifique.
- Mise en service progressive des outils d'IA dans la production statistique.
- Bilan budgétaire à 18 mois, vérification des économies effectivement réalisées.
- Rapport public et présentation au Parlement (Commission des finances, Commission des affaires sociales et Commission des affaires culturelles de l'Assemblée nationale et du Sénat).

## VIII. Risques identifiés et mesures de prévention

L'opération de réintégration du CEREQ présente quatre risques principaux.

### Risque 1, opposition de la communauté scientifique

Description du risque. La communauté scientifique française et internationale de la sociologie du travail, de l'économie du marché du travail, des sciences de l'éducation, reconnaît la qualité des travaux du CEREQ et peut percevoir la réintégration comme une perte d'indépendance scientifique. Risque de prise de position publique critique, voire de mouvement académique.

Mesures de prévention. Premièrement, principe directeur affirmé de la préservation absolue de l'indépendance scientifique au sein de la DARES (qui dispose déjà d'une tradition d'indépendance scientifique reconnue, encadrée par les normes de l'Autorité de la Statistique Publique). Deuxièmement, conseil scientifique élargi de la DARES intégrant l'expertise CEREQ et associant des chercheurs externes (Université Aix-Marseille, écoles d'économie, CNRS, INED). Troisièmement, communication scientifique formalisée, maintien des publications phares (revue Formation Emploi, Bref) sous des marques préservées. Quatrièmement, association de la communauté scientifique à la phase de préfiguration.

### Risque 2, risque géographique de centralisation parisienne

Description du risque. La réintégration à la DARES (siège parisien) peut être perçue par les personnels du CEREQ et par les partenaires régionaux comme un risque de transfert progressif vers Paris, avec une perte de l'ancrage marseillais et des partenariats locaux.

Mesures de prévention. Premièrement, principe directeur explicite et public du maintien à Marseille (75 à 85 pour cent des effectifs sur le site marseillais). Deuxièmement, dénomination explicite de l'antenne "DARES Marseille", avec une identité forte. Troisièmement, conventionnement formel avec l'Université Aix-Marseille (préservation des locaux, des partenariats scientifiques, des co-encadrements de doctorants). Quatrièmement, garantie écrite dans le décret de réorganisation que le site de Marseille est pérenne (sans clause de réversibilité).

### Risque 3, perte de visibilité internationale du label CEREQ

Description du risque. Le CEREQ est reconnu internationalement (notamment dans les réseaux européens REFLEX, GINCO, et auprès de l'OCDE), avec une marque identifiée. La dissolution du label CEREQ pourrait conduire à une perte de visibilité dans les réseaux internationaux.

Mesures de prévention. Premièrement, possibilité de maintien du label CEREQ comme marque éditoriale au sein de la DARES (similaire à des laboratoires de recherche qui maintiennent leur identité scientifique au sein d'une institution mère). Deuxièmement, communication internationale conjointe DARES-CEREQ-Marseille pour expliquer la continuité institutionnelle. Troisièmement, maintien des participations aux réseaux internationaux de recherche (REFLEX, GINCO, partenariats OCDE) au sein de la DARES.

### Risque 4, inquiétude des personnels

Description du risque. Les 110 à 130 ETPT du CEREQ peuvent s'inquiéter de leur situation administrative future (changement d'employeur, statut, fonctions, lieu géographique).

Mesures de prévention. Premièrement, principe directeur absolu, aucun licenciement sec, aucune perte de rémunération, aucune perte d'ancienneté, aucune mobilité géographique imposée. Deuxièmement, entretiens individuels d'orientation dès la phase 1 de préfiguration. Troisièmement, accompagnement individuel par conseiller mobilité-carrière. Quatrièmement, dialogue social formalisé via le CSA du ministère du Travail et le CSA du ministère de l'Enseignement Supérieur.

## IX. Récapitulatif chiffré de la fiche CEREQ

Les cinq leviers d'économies identifiés se cumulent dans le tableau ci-dessous. Les économies en régime de croisière (à 3-5 ans après le démarrage de l'opération) sont chiffrées en fourchette basse-haute. Le montant médian est calculé par moyenne arithmétique des bornes basse et haute.

Levier	Description	Borne basse (millions d'euros / an)	Borne haute (millions d'euros / an)	Médian (millions d'euros / an)
(a)	Suppression fonctions support propres de l'EPA CEREQ	0,6	1,4	1,0
(b)	Suppression coûts de structure de l'EPA (gouvernance, présidence, direction générale)	0,3	0,6	0,5
(c)	Suppression doublons statistiques avec la DARES et France Compétences (redéploiement)	0,5	1,3	0,9
(d)	Auteur, audit du train de vie spécifique (hors dépenses scientifiques préservées)	0,1	0,3	0,2
(e)	Auteur, intégration IA dans la production statistique et la diffusion des analyses	0,2	0,9	0,6
<b>Total</b>	<b>Économies récurrentes annuelles cumulées en régime de croisière à 3-5 ans</b>	<b>1,7</b>	<b>4,5</b>	<b>3,2</b>

### Synthèse économique de la fiche CEREQ

Économies récurrentes annuelles à régime de croisière, entre 1,7 et 4,5 millions d'euros par an, médian 3,2 millions d'euros par an.

Coûts ponctuels de transition (accompagnement des personnels, migration SI, conventionnement avec l'Université Aix-Marseille), estimés entre 0,5 et 1,5 million d'euros cumulés sur les 18 premiers mois.

Calendrier opérationnel, 18 à 30 mois entre la décision politique et la stabilisation post-dissolution.

Préservation absolue, enquête Génération phare et autres enquêtes longitudinales, expertise scientifique sur la formation-emploi, site de Marseille (75 à 85 pour cent des effectifs maintenus), partenariat avec l'Université Aix-Marseille, indépendance scientifique encadrée par les normes de l'Autorité de la Statistique Publique, label éditorial CEREQ préservé comme marque scientifique au sein de la DARES, personnels (aucun licenciement sec).

**OFDT, Observatoire Français des Drogues et des Tendances addictives, groupement d'intérêt public dont la mission d'observation peut être réintégrée à la MILDECA et mutualisée avec la Direction Générale de la Santé (DGS) et Santé publique France**

## Sigles, acronymes et termes propres à la présente fiche

Avant d'entrer dans le détail de la fiche, voici les sigles et termes spécifiques utilisés. Le glossaire alphabétique final du dossier reprend l'ensemble des sigles transverses des dossiers complémentaires.

**Définition. OFDT :** Observatoire Français des Drogues et des Tendances addictives (dénomination actualisée en 2021, anciennement Observatoire Français des Drogues et des Toxicomanies depuis sa création en 1993). Groupement d'Intérêt Public (GIP) de droit public sous tutelle de la MILDECA (Mission Interministérielle de Lutte contre les Drogues et les Conduites Addictives), placée auprès du Premier ministre. Créé par convention constitutive en 1993, renouvelée plusieurs fois depuis. Mission statutaire, observation et analyse des phénomènes liés aux drogues, aux addictions et aux conduites addictives (drogues illicites, alcool, tabac, médicaments psychoactifs, addictions sans substance dont jeux d'argent et jeux vidéo). Production des analyses statistiques de référence sur les consommations en France (notamment l'enquête ESCAPAD auprès des jeunes de 17 ans, l'enquête EROPP auprès du grand public, le baromètre santé de Santé publique France en partenariat), enquêtes thématiques spécialisées (consommation chez les femmes enceintes, conduites addictives en milieu professionnel, marché des drogues), analyses prospectives sur les nouveaux usages. Effectifs, environ 35 à 45 ETPT au plafond d'emplois 2025 (en stabilité historique depuis 2010). Budget annuel, environ 7 à 9 millions d'euros par an, dont environ 5 à 7 millions d'euros de subvention pour charges de service public (SCSP) versée principalement par la MILDECA, environ 1 à 2 millions d'euros de financements de projets (cofinancements européens, conventions avec des organismes partenaires). Siège, Saint-Denis (Seine-Saint-Denis). Direction, directeur nommé par la MILDECA après avis du conseil d'administration.

**Définition. MILDECA :** Mission Interministérielle de Lutte contre les Drogues et les Conduites Addictives. Service interministériel placé directement auprès du Premier ministre (Hôtel Matignon). Créé en 2014 (en remplacement de l'ancienne MILDT Mission Interministérielle de Lutte contre la Drogue et la Toxicomanie créée en 1982, avec un élargissement de périmètre aux conduites addictives sans substance). Articles R. 121-12 et suivants du Code de la santé publique. Mission, coordonner la politique gouvernementale de lutte contre les drogues et les conduites addictives (prévention, soins, réduction des risques, répression), animer la stratégie interministérielle, élaborer le Plan national de mobilisation contre les addictions, exercer la tutelle de l'OFDT, attribuer le Fonds de concours pour le financement des actions interministérielles. Effectifs, environ 25 à 35 ETPT (équipe restreinte dédiée à la coordination interministérielle). Budget annuel propre, environ 35 millions d'euros, dont environ 15 millions d'euros de fonds de concours redistribués sous forme de subventions aux acteurs de terrain (associations, services hospitaliers, collectivités). Direction, présidence assurée par un président nommé par le Président de la République, fonctions actuelles assurées par M. le Préfet Nicolas Prisse (depuis novembre 2017), reconduit en 2022.

**Définition. DGS :** Direction Générale de la Santé. Direction d'administration centrale du ministère chargé de la Santé. Pilote la politique nationale de santé publique (prévention, sécurité sanitaire, organisation des soins, qualité du système de santé). Sous-directions techniques principales, sous-direction de la santé des populations et de la prévention des maladies chroniques (SP3), sous-direction de la prévention des risques infectieux (PRI), sous-direction de la veille et de la sécurité sanitaire (VSS), sous-direction politique des produits de santé et qualité des pratiques et des soins (PP). La sous-direction SP3 est compétente notamment pour les addictions et la lutte contre les drogues, en articulation avec la MILDECA. Effectifs DGS, environ 350 ETPT en administration centrale. Tutelle directe de Santé publique France (SPF) et de plusieurs autres opérateurs sanitaires.

**Définition. Santé publique France (SPF) :** Établissement public administratif (EPA) créé par l'ordonnance n° 2016-462 du 14 avril 2016, par fusion de l'Institut de Veille Sanitaire (InVS), de l'Institut National de Prévention et d'Éducation pour la Santé (INPES) et de l'Établissement de Préparation et de Réponse aux Urgences Sanitaires (EPRUS). Mission, agence nationale de santé publique (veille sanitaire, surveillance, prévention, promotion de la santé, préparation aux crises sanitaires). Articles L.1413-1 et suivants du Code de la santé publique. Effectifs, environ 600 ETPT. Budget annuel, environ 200 millions d'euros par an (hors période COVID 2020-2022 qui a vu une augmentation très significative liée à la gestion de crise). Siège, Saint-Maurice (Val-de-Marne). Santé publique France produit notamment le "Baromètre santé", enquête de référence sur les comportements de santé (incluant la consommation d'alcool, tabac, drogues illicites), en partenariat historique avec l'OFDT. Le champ de SPF recouvre largement celui de l'OFDT sur les volets prévention et surveillance des addictions.

**Définition. ESCAPAD :** Enquête sur la Santé et les Consommations lors de l'Appel de Préparation à la Défense. Enquête statistique de référence sur les consommations de produits psychoactifs (alcool, tabac, cannabis, autres drogues illicites) chez les jeunes de 17 ans. Réalisée par l'OFDT depuis 2000 (en partenariat avec la Direction du Service National et l'INSEE). Vagues d'enquête tous les 3 ans (2000, 2003, 2005, 2008, 2011, 2014, 2017, 2022, prochaine vague prévue 2025-2026). Méthode, questionnaire auto-administré lors des Journées Défense et Citoyenneté (JDC, anciennement Journées d'Appel de Préparation à la Défense JAPD). Environ 40 000 jeunes de 17 ans interrogés par vague. C'est l'enquête de référence française sur les consommations chez les adolescents et jeunes adultes.

**Définition. EROPP :** Enquête sur les Représentations, Opinions et Perceptions sur les Psychotropes. Enquête statistique de référence sur les perceptions, opinions et attitudes du grand public face aux drogues, à l'alcool, au tabac.

Réalisée par l'OFDT depuis 1999, vagues tous les 5 ans environ (1999, 2002, 2008, 2013, 2018, prochaine vague prévue 2024-2025). Environ 2 500 personnes de 15 à 75 ans interrogées par vague. Outil de pilotage de la politique de prévention.

**Définition. Baromètre santé :** Enquête statistique de référence sur l'ensemble des comportements de santé en France (consommation de tabac, alcool, drogues, alimentation, activité physique, contraception, dépistages, perception du système de santé). Réalisée par Santé publique France depuis 1992 (à l'époque par le CFES Comité Français d'Éducation pour la Santé, repris par l'INPES, puis par SPF en 2016), avec une vague annuelle ou bi-annuelle. Méthode, enquête téléphonique auprès d'un échantillon de 25 000 à 30 000 personnes de 18 à 75 ans. Outil de pilotage central de la politique nationale de prévention. Partenariat historique SPF-OFDT pour le volet addictions du Baromètre santé.

**Définition. EMCDDA / OEDT :** European Monitoring Centre for Drugs and Drug Addiction. Agence de l'Union européenne basée à Lisbonne (Portugal), créée en 1993. Mission, observation européenne des drogues et des addictions, production de la note annuelle européenne sur les drogues, animation du réseau Reitox (Réseau Européen d'Information sur les Drogues et les Toxicomanies). En janvier 2024, l'EMCDDA est devenue l'EUDA (European Union Drugs Agency, Agence de l'Union Européenne sur les Drogues) avec un mandat élargi. L'OFDT est le point focal national français du réseau Reitox-EUDA, mission qui peut être assurée par la DGS-SPF dans la nouvelle architecture.

**Définition. Reitox :** Réseau Européen d'Information sur les Drogues et les Toxicomanies. Réseau européen coordonné par l'EUDA, composé des 27 points focaux nationaux (un par État membre) plus la Norvège et la Turquie. Chaque point focal national est chargé de la collecte, de l'analyse et de la transmission à l'EUDA des données nationales sur les drogues et les addictions. L'OFDT est le point focal français du réseau Reitox depuis 1993. Cette mission est transposable à la DGS-SPF dans la nouvelle architecture, sans perte de visibilité ni de représentation européenne.

**Définition. Plan national de mobilisation contre les addictions :** Plan stratégique pluriannuel élaboré par la MILDECA en concertation avec les ministères concernés (Santé, Intérieur, Justice, Éducation Nationale, Travail, Outre-Mer), avec les opérateurs publics (OFDT, SPF, HAS, ANSM) et avec les acteurs de terrain (associations, services hospitaliers, professionnels de santé). Définit les priorités nationales en matière de prévention, soins, réduction des risques, application de la loi sur les addictions. Plan actuel 2023-2027, prochaine programmation 2028-2032 en préparation. L'OFDT est un opérateur majeur de la mise en œuvre du Plan, en articulation avec SPF, la DGS, le réseau hospitalier addictologie, les associations.

**Définition. CSAPA :** Centre de Soins, d'Accompagnement et de Prévention en Addictologie. Structure médico-sociale spécialisée dans la prise en charge des personnes en difficulté avec les addictions. Plus de 350 CSAPA en France, financés par l'Assurance Maladie (DGOS) et par l'État (MILDECA, ARS). Acteurs de terrain de la politique de soins et de prévention, en lien étroit avec l'OFDT pour les données de file active et l'analyse des consommations.

**Définition. CAARUD :** Centre d'Accueil et d'Accompagnement à la Réduction des Risques pour Usagers de Drogues. Structure médico-sociale spécialisée dans la réduction des risques sanitaires liés à l'usage de drogues injectables (matériel stérile, dépistage, accompagnement social, conseils). Environ 100 CAARUD en France. Acteurs de terrain de la politique de réduction des risques, partenaires de l'OFDT pour les données.

**Définition. HAS :** Haute Autorité de Santé. Autorité administrative indépendante créée par la loi du 13 août 2004. Mission, évaluer scientifiquement les médicaments, dispositifs médicaux, actes médicaux ; produire les recommandations de bonnes pratiques (notamment sur les addictions, en partenariat avec les sociétés savantes en addictologie) ; certifier les établissements de santé. Effectifs, environ 450 ETPT. Budget annuel, environ 85 millions d'euros. Partenaire de l'OFDT, de SPF et de la DGS pour les recommandations sur les soins en addictologie. La HAS fait l'objet d'une fiche dédiée dans le Dossier complémentaire n°1 Cat A (à conserver).

## I. Identification de la situation

<p><b>Type d'opération proposée</b></p>	<p>Dissolution du GIP OFDT et réintégration de ses missions selon une répartition fonctionnelle, premièrement, la fonction de coordination politique nationale et internationale (notamment point focal Reitox du réseau européen EUDA, animation du Plan national de mobilisation contre les addictions) est intégrée à la MILDECA elle-même (Mission Interministérielle), qui dispose des compétences interministérielles nécessaires ; deuxièmement, la fonction d'observation statistique et de production des enquêtes scientifiques (notamment ESCAPAD et EROPP) est intégrée à Santé publique France (SPF), qui produit déjà le Baromètre santé sur les comportements de santé incluant les addictions ; troisièmement, la fonction de recherche thématique sur les addictions est maintenue dans un Pôle Addictologie scientifique de SPF, héritier de l'expertise OFDT. Cette répartition s'appuie sur les complémentarités existantes et supprime les doublons documentés entre OFDT, SPF et MILDECA.</p>
<p><b>Catégorie</b></p>	<p>Cat C, Réintégrer (répartition entre MILDECA pour la coordination, SPF pour l'observation et la recherche, DGS pour l'articulation avec la politique sanitaire).</p>

<b>Statut juridique actuel</b>	Groupement d'Intérêt Public (GIP) de droit public, créé par convention constitutive en 1993, renouvelée plusieurs fois depuis (dernier renouvellement en 2018 pour la période 2019-2024, puis prorogé). Personnalité morale propre, conseil d'administration composé de représentants des ministères de tutelle (Premier ministre via la MILDECA, Santé, Intérieur, Justice, Éducation Nationale, Outre-Mer), de l'Assurance Maladie (CNAM), d'organismes publics partenaires, de personnalités qualifiées. Direction nommée par la MILDECA après avis du CA. Statut régi par la loi n° 2011-525 du 17 mai 2011 (Titre III sur les GIP), et par les conventions constitutives successives.
<b>Effectifs</b>	Environ 35 à 45 ETPT au plafond d'emplois 2025. Composition, environ 55 à 65 pour cent de chargés d'études et chargés de recherche (statisticiens, sociologues, économistes, épidémiologistes, juristes), 15 à 20 pour cent de chargés de mission et de communication scientifique, 10 à 15 pour cent d'ingénieurs et techniciens d'études, 10 à 15 pour cent de fonctions support (direction, RH, finance, communication, juridique, SI). Statut, fonctionnaires titulaires de l'État (corps de l'enseignement supérieur et de la recherche, corps de l'éducation nationale, corps administratifs des ministères de tutelle), contractuels de droit public.
<b>Budget annuel</b>	Environ 7 à 9 millions d'euros par an. Composition des recettes, environ 5 à 7 millions d'euros de subvention pour charges de service public (SCSP) versée principalement par la MILDECA (programme 129 "Coordination du travail gouvernemental" du PLF, action 14 "Coordination de la sécurité et de la défense") avec une part marginale du ministère de la Santé (programme 204 "Prévention, sécurité sanitaire et offre de soins") et du ministère de l'Intérieur, environ 1 à 2 millions d'euros de financements de projets (subventions de l'Union européenne via EUDA pour la mission de point focal Reitox, conventions de recherche avec l'INSERM, l'INCa, la CNAM, des fondations), environ 0,5 à 1 million d'euros de prestations payantes pour des partenaires.
<b>Production scientifique</b>	Enquête ESCAPAD (vague tous les 3 ans, prochaine prévue 2025-2026, environ 40 000 jeunes de 17 ans), enquête EROPP (vague tous les 5 ans, prochaine prévue 2024-2025, environ 2 500 personnes du grand public), tableaux de bord annuels sur les drogues et les addictions, études thématiques (consommation chez les femmes enceintes, addictions en milieu professionnel, marché des drogues, addictions sans substance), publications scientifiques (Tendances, Drogues et addictions chiffres clés, focus thématiques). Plus de 30 publications par an. Le contenu scientifique est de grande qualité et reconnu internationalement (citations EUDA, OMS, OCDE).
<b>Tutelle actuelle</b>	Tutelle principale, MILDECA (Mission Interministérielle de Lutte contre les Drogues et les Conduites Addictives), placée auprès du Premier ministre. Cotutelles techniques, ministère chargé de la Santé (DGS), ministère chargé de l'Intérieur (Direction des Libertés Publiques et des Affaires Juridiques pour le volet répressif), ministère chargé de la Justice, ministère chargé de l'Éducation Nationale (volet prévention en milieu scolaire), ministère chargé du Travail (volet addictions au travail), ministère des Outre-Mer (volet ultramarin). Tutelle financière, Direction du Budget. Programmes budgétaires principaux, programme 129 "Coordination du travail gouvernemental" (PLF, mission Direction de l'action du Gouvernement), programme 204 "Prévention, sécurité sanitaire et offre de soins" (PLF, mission Santé). Évaluation périodique par l'IGAS, le HCERES (pour le volet scientifique), et par les Inspections Générales ministérielles.
<b>Articulation préservée</b>	MILDECA Mission Interministérielle de Lutte contre les Drogues et les Conduites Addictives, intégralement préservée et renforcée (récupère la fonction de coordination politique nationale et

	internationale précédemment portée par l'OFDT, et devient l'animateur unique du dispositif). Santé publique France (SPF), intégralement préservée et renforcée (récupère la fonction d'observation statistique, hébergement de l'expertise OFDT au sein d'un Pôle Addictologie scientifique). DGS, intégralement préservée dans son rôle de pilotage stratégique de la politique sanitaire des addictions. HAS Haute Autorité de Santé, intégralement préservée (recommandations sur les soins en addictologie). ANSM Agence Nationale de Sécurité du Médicament et des produits de santé, intégralement préservée (volet médicaments psychoactifs). INCa Institut National du Cancer, intégralement préservé (volet cancer-tabac-alcool). INSERM Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale, intégralement préservé (recherche académique en addictologie). CSAPA Centres de Soins, d'Accompagnement et de Prévention en Addictologie et CAARUD Centres d'Accueil et d'Accompagnement à la Réduction des Risques, intégralement préservés (acteurs de terrain). EUDA Agence de l'Union Européenne sur les Drogues, intégralement préservée comme partenaire européen, la mission de point focal Reitox est transférée à la DGS-SPF.
<b>Sources principales</b>	Rapports d'évaluation de l'IGAS sur l'OFDT (référé thématique sur la coordination de la politique des addictions). Rapport HCERES sur l'OFDT dans les vagues d'évaluation des structures de recherche. Convention constitutive du GIP OFDT (1993, renouvelée). Plan national de mobilisation contre les addictions 2023-2027. Loi n° 2011-525 du 17 mai 2011 (statut des GIP). Articles R.121-12 et suivants du Code de la santé publique (MILDECA). Articles L.1413-1 et suivants du Code de la santé publique (Santé publique France). PAP 2025 et PAP 2026 annexés au PLF programmes 129 et 204. Jaune budgétaire opérateurs PLF 2025. Rapport sénatorial n°807 du 3 juillet 2025 de Mme la sénatrice Christine Lavarde et M. le sénateur Pierre Barros sur les opérateurs de l'État. Rapports annuels d'activité de l'OFDT. Règlement (UE) 2023/1322 du Parlement européen et du Conseil du 27 juin 2023 sur l'Agence de l'Union Européenne sur les Drogues (EUDA).

## II. Situation actuelle, un GIP dont les missions se répartissent entre observation statistique et coordination politique, en partie redondantes avec SPF et MILDECA

L'OFDT a été créé en 1993 dans un contexte historique précis, à l'époque la France ne disposait d'aucune structure dédiée à l'observation des drogues et des toxicomanies, et la coordination interministérielle de la politique de lutte contre la drogue (MILDT à l'époque, créée en 1982) était limitée. Le GIP OFDT répondait à un double besoin, premièrement, doter la France d'un observatoire statistique spécialisé capable de produire les enquêtes de référence sur les consommations, deuxièmement, désigner le point focal national français pour le réseau européen EMCDDA créé la même année. Trente-deux ans plus tard, le paysage français de la santé publique et de l'observation sanitaire s'est considérablement enrichi, à tel point que la position d'un GIP autonome dédié spécifiquement aux drogues et aux addictions est aujourd'hui contestée.

Diagnostic officiel, un chevauchement de compétences avec Santé publique France et la MILDECA. Le rapport de l'IGAS sur l'OFDT et la coordination de la politique des addictions, ainsi que les rapports successifs du HCERES sur l'OFDT, convergent vers un diagnostic structurant.

- La création de Santé publique France en 2016 (par fusion de l'InVS, de l'INPES et de l'EPRUS) a profondément modifié le paysage de l'observation sanitaire en France. SPF est désormais l'agence nationale de santé publique de référence, produisant le Baromètre santé qui couvre l'ensemble des comportements de santé y compris les consommations d'alcool, tabac, drogues. Le champ thématique de SPF recouvre largement celui de l'OFDT sur les volets prévention et surveillance des addictions. Source, ordonnance n° 2016-462 du 14 avril 2016, rapports IGAS.
- La MILDECA, en tant que mission interministérielle placée auprès du Premier ministre, exerce déjà une fonction de coordination politique nationale et internationale sur les drogues et les conduites

addictives. Le fait d'avoir l'OFDT comme opérateur autonome distinct de la MILDECA dédouble la chaîne de coordination interministérielle, en particulier pour la représentation internationale (point focal Reitox-EUDA). Source, rapport IGAS, rapports d'évaluation MILDECA.

- Les rapports HCERES sur l'OFDT reconnaissent la qualité scientifique des travaux mais soulignent la nécessité de mutualiser les ressources statistiques et méthodologiques avec SPF et avec d'autres structures de recherche en santé publique (INSERM, INED, équipes universitaires). La taille modeste de l'OFDT (35 à 45 ETPT) limite ses capacités d'enquête à grande échelle, alors que SPF dispose des moyens nécessaires (600 ETPT).
- Le rapport sénatorial n°807 du 3 juillet 2025 de Mme la sénatrice Christine Lavarde et M. le sénateur Pierre Barros classe l'OFDT parmi les opérateurs dont l'autonomie juridique est contestable au regard du paysage français de l'observation sanitaire post-2016.

Le bilan opérationnel par mission, une décomposition révélatrice. L'OFDT exerce aujourd'hui trois missions distinctes dont l'analyse révèle leur compatibilité avec une répartition entre MILDECA et SPF.

- Mission 1, observation statistique et enquêtes de référence (ESCAPAD, EROPP, tableaux de bord, focus thématiques). Mission scientifique de grande qualité, qui constitue l'apport spécifique majeur de l'OFDT. Effectifs affectés, environ 18 à 25 ETPT (statisticiens, sociologues, épidémiologistes). Cette mission est parfaitement compatible avec une intégration à SPF, qui produit déjà le Baromètre santé et dispose des moyens d'enquête nécessaires. La mutualisation avec SPF permettrait d'intégrer les enquêtes ESCAPAD et EROPP dans le programme global d'enquêtes de SPF, avec un échantillonnage et une méthodologie unifiés.
- Mission 2, coordination politique nationale et internationale (animation du Plan national de mobilisation contre les addictions, point focal Reitox-EUDA, représentation française dans les instances internationales OMS, ONUDC, OCDE). Mission de coordination interministérielle, par nature exercable par la MILDECA elle-même. Effectifs affectés, environ 8 à 12 ETPT (chargés de mission de coordination, communication, relations internationales). La centralisation de cette mission au sein de la MILDECA renforcerait la cohérence de la coordination interministérielle française.
- Mission 3, recherche thématique sur les addictions (études prospectives, études qualitatives, publications scientifiques). Mission de recherche en sciences sociales et en santé publique. Effectifs affectés, environ 8 à 12 ETPT. Cette mission est intégralement transférable à un Pôle Addictologie scientifique au sein de SPF, en partenariat avec l'INSERM (qui dispose des laboratoires de recherche académique en addictologie) et avec les équipes universitaires.

Caractéristique majeure, l'OFDT et SPF produisent des enquêtes complémentaires mais avec des chevauchements de méthodologie. L'enquête ESCAPAD (OFDT, 17 ans) et le Baromètre santé (SPF, 18-75 ans) couvrent des tranches d'âge contiguës et utilisent des questionnaires partiellement similaires sur la consommation d'alcool, tabac, drogues. L'intégration permettrait d'harmoniser ces enquêtes en une série continue cohérente de 17 à 75 ans, avec une méthodologie unifiée. Modèle similaire à ce qui se fait dans d'autres pays européens (Suède, Pays-Bas, Royaume-Uni) où l'observation des addictions est intégrée à l'agence nationale de santé publique.

La fonction de point focal Reitox-EUDA, mission européenne irréductible mais transposable à la DGS-SPF. La désignation d'un point focal national est une obligation pour chaque État membre de l'EUDA (article 31 du règlement (UE) 2023/1322 du 27 juin 2023). Cette mission peut être assurée par toute structure désignée par l'État membre, dès lors qu'elle dispose des compétences techniques et de l'autorité administrative nécessaires. Plusieurs États membres ont leur point focal national directement intégré à leur ministère de la Santé ou à leur agence nationale de santé publique, c'est notamment le cas de l'Allemagne (Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte), du Royaume-Uni (avant Brexit, Public Health England devenu UK Health Security Agency), de l'Italie (Ministero della Salute). Le transfert du point focal français à la DGS ou à SPF est donc parfaitement conforme au règlement EUDA.

Conjoncture 2026 favorable à la réintégration. Premièrement, le contexte budgétaire contraint impose de réinterroger l'utilité d'un GIP de taille modeste dont les missions se recoupent avec celles d'autres structures publiques. Deuxièmement, le rapport sénatorial Lavarde-Barros de juillet 2025 et les rapports d'évaluation IGAS et HCERES convergent. Troisièmement, la création de l'EUDA en janvier 2024 (en remplacement de l'EMCDDA) ouvre une fenêtre opportune pour redessiner la coordination européenne française. Quatrièmement, la préparation du futur Plan national de mobilisation contre les addictions 2028-2032 crée une opportunité de simplifier l'architecture institutionnelle. Cinquièmement, le GIP OFDT fonctionne sur convention constitutive renouvelable, le non-renouvellement de la convention permettrait une dissolution naturelle sans rupture juridique.

Conjoncture 2026 favorable à la réintégration. Premièrement, le contexte budgétaire contraint impose de réinterroger l'utilité d'un GIP de taille modeste dont les missions se recoupent avec celles d'autres structures publiques. Deuxièmement, le rapport sénatorial Lavarde-Barros de juillet 2025 et les rapports d'évaluation

IGAS et HCERES convergent. Troisièmement, la création de l'EUDA en janvier 2024 (en remplacement de l'EMCDDA) ouvre une fenêtre opportune pour redessiner la coordination européenne française. Quatrièmement, la préparation du futur Plan national de mobilisation contre les addictions 2028-2032 crée une opportunité de simplifier l'architecture institutionnelle. Cinquièmement, le GIP OFDT fonctionne sur convention constitutive renouvelable, le non-renouvellement de la convention permettrait une dissolution naturelle sans rupture juridique.

### III. Pourquoi réintégrer l'OFDT, répartition entre MILDECA, SPF et DGS

Cette section répond à la question, pourquoi un GIP créé en 1993, dont les missions se recoupent largement avec celles de Santé publique France créée en 2016 et de la MILDECA, doit-il être maintenu comme entité juridique autonome ? La réponse, à l'aune des rapports d'évaluation officiels et de l'évolution du paysage sanitaire, est négative.

#### Raison 1, la création de Santé publique France en 2016 a rendu structurellement redondant l'OFDT sur l'observation

L'événement fondateur qui justifie la réintégration est la création de Santé publique France en 2016 par fusion de l'InVS, de l'INPES et de l'EPRUS. SPF est devenu l'agence nationale unique de santé publique, avec une mission élargie incluant la veille sanitaire, la prévention, la promotion de la santé. Le périmètre de SPF inclut explicitement la surveillance des comportements de santé, y compris les consommations d'alcool, tabac, drogues. Le Baromètre santé de SPF est la principale enquête française sur ces sujets.

- Avant 2016, l'OFDT et l'INPES coexistaient, l'OFDT étant spécialisé sur les drogues illicites et l'INPES sur la prévention sanitaire généraliste. La création de SPF en 2016 a absorbé l'INPES sans toucher à l'OFDT, créant une situation de chevauchement structurel.
- Le Baromètre santé de SPF couvre toutes les consommations de produits psychoactifs (alcool, tabac, cannabis, autres drogues illicites) pour les 18-75 ans, avec environ 25 000 à 30 000 personnes enquêtées par vague. L'enquête EROPP de l'OFDT couvre les mêmes thématiques pour les 15-75 ans, avec environ 2 500 personnes par vague. Doublet partiel sur des publics partiellement chevauchants.
- L'enquête ESCAPAD de l'OFDT (jeunes de 17 ans) est complémentaire au Baromètre santé (18-75 ans) mais sa mutualisation au sein de SPF permettrait d'harmoniser les méthodologies et d'intégrer une série continue de 17 à 75 ans, avec un échantillonnage et un questionnaire unifiés.
- La gouvernance scientifique de SPF (conseil scientifique élargi, comité de rédaction des publications, partenariats académiques avec l'INSERM et les universités) garantit la même rigueur scientifique que celle aujourd'hui exercée par l'OFDT, avec des moyens supérieurs.

#### Raison 2, la coordination politique nationale et internationale doit être centralisée à la MILDECA

Le maintien d'un GIP OFDT distinct de la MILDECA crée un dédoublement de la chaîne de coordination interministérielle française sur les drogues et les addictions. La MILDECA porte la stratégie politique, l'OFDT porte la dimension internationale (point focal Reitox-EUDA). Cette double tête est contestée par les rapports d'évaluation et n'a pas d'équivalent dans les pays voisins.

- La MILDECA est par construction l'animateur unique de la politique interministérielle française sur les drogues et les addictions. Sa mission de coordination implique naturellement la représentation française dans les instances internationales (Conseil de l'Union européenne, EUDA, OMS, ONUDC, OCDE).
- Le règlement (UE) 2023/1322 du 27 juin 2023 sur l'EUDA prévoit explicitement que le point focal national peut être tout organisme désigné par l'État membre. Le transfert à la MILDECA ou à la DGS-SPF est juridiquement neutre vis-à-vis du règlement.
- Plusieurs États membres de l'EUDA ont leur point focal national directement intégré à leur ministère de la Santé ou à leur agence nationale de santé publique (Allemagne, Italie, Espagne, Belgique, Pays-Bas). La France serait alignée sur cette pratique européenne majoritaire.
- La centralisation à la MILDECA renforce la cohérence du Plan national de mobilisation contre les addictions, en évitant les arbitrages entre deux opérateurs distincts (MILDECA stratégique, OFDT scientifique).

### Raison 3, la recherche thématique en addictologie a sa place naturelle au sein de Santé publique France et de l'INSERM

La fonction de recherche thématique de l'OFDT (études prospectives sur les nouveaux usages, études qualitatives, publications scientifiques) peut être intégralement préservée au sein d'un Pôle Addictologie scientifique de Santé publique France, en partenariat formalisé avec l'INSERM (qui dispose des laboratoires de recherche académique en addictologie, notamment le Centre de Recherche en Épidémiologie et Santé des Populations CESP et l'unité Addictions de l'Université Sorbonne).

- SPF dispose déjà d'unités de recherche thématiques par champ sanitaire (cancer, maladies cardiovasculaires, santé mentale, santé environnementale). L'addition d'un Pôle Addictologie est cohérente avec cette organisation.
- L'INSERM dispose de plusieurs unités de recherche académique en addictologie (notamment l'unité U1129 CESP Centre de Recherche en Épidémiologie et Santé des Populations à Villejuif, l'unité U894 IPNP Institut de Psychiatrie et Neurosciences de Paris). Le partenariat formalisé SPF-INSERM-OFDT permettrait de consolider la recherche académique française en addictologie.
- Les équipes universitaires en addictologie (Université Sorbonne, Université Aix-Marseille, Université Bordeaux, Université Strasbourg) sont des partenaires historiques de l'OFDT. Leurs partenariats peuvent être intégralement préservés au sein de la nouvelle architecture.

### Raison 4, la dissolution de l'OFDT s'inscrit dans la trajectoire historique de simplification du paysage sanitaire

Au-delà du cas spécifique de l'OFDT, la dissolution s'inscrit dans une trajectoire historique de simplification du paysage français de la santé publique depuis 2016. Cette trajectoire est soutenue par les évaluations officielles et par la communauté de recherche en santé publique.

- Précédent 1, fusion en 2016 de l'InVS, de l'INPES et de l'EPRUS en Santé publique France. Opération réussie qui a permis de créer une agence nationale de santé publique forte, alignée sur les meilleurs standards internationaux (Centers for Disease Control and Prevention aux États-Unis, Public Health Agency au Royaume-Uni, Robert Koch Institut en Allemagne).
- Précédent 2, dissolution de plusieurs GIP thématiques dans le champ sanitaire (GIP Information Drogues 2005, GIP Atelier des Cadres 2010, et autres), avec transfert des missions à des opérateurs unifiés.
- Précédent 3, dissolution programmée d'autres opérateurs sanitaires de taille modeste (objets d'autres fiches du présent dossier ou du Dossier complémentaire n°2 Cat B sur les fusions).
- Continuation logique, la dissolution de l'OFDT est la prochaine étape naturelle de la simplification du paysage français de la santé publique.

## IV. Architecture cible, répartition fonctionnelle entre MILDECA, SPF et DGS

L'architecture cible repose sur une répartition fonctionnelle des missions de l'OFDT entre trois entités, MILDECA pour la coordination politique, SPF pour l'observation statistique et la recherche thématique, DGS pour l'articulation avec la politique sanitaire générale.

### Composante 1, intégration de la coordination politique au sein de la MILDECA

La fonction de coordination politique nationale et internationale de l'OFDT est intégrée à la MILDECA, qui devient l'animateur unique du dispositif français de lutte contre les drogues et les conduites addictives. Effectifs transférés à la MILDECA, environ 8 à 12 ETPT (chargés de mission de coordination, communication, relations internationales). La MILDECA absorbe également la fonction de point focal national Reitox-EUDA.

Missions reprises par la MILDECA renforcée.

- Animation du Plan national de mobilisation contre les addictions (élaboration et suivi de la mise en œuvre, en coordination interministérielle).
- Point focal Reitox-EUDA, représentation française dans les instances européennes (Conseil de l'UE, EUDA, Reitox).

- Représentation française dans les instances internationales (OMS, ONUDC, OCDE) sur les drogues et les addictions.
- Coordination interministérielle des actions de prévention, de soins, de réduction des risques, de répression.
- Communication grand public et institutionnelle sur la politique des addictions.

## Composante 2, intégration de l'observation statistique au sein de Santé publique France

La fonction d'observation statistique de l'OFDT est intégrée à Santé publique France, sous forme d'un Pôle Addictologie au sein de la direction des programmes de SPF. Effectifs transférés à SPF, environ 22 à 30 ETPT (statisticiens, sociologues, épidémiologistes, chargés d'études, ingénieurs et techniciens d'études). Les enquêtes ESCAPAD et EROPP sont intégrées au programme global d'enquêtes de SPF, avec harmonisation méthodologique avec le Baromètre santé.

Missions reprises par SPF augmentée.

- Production des enquêtes statistiques de référence sur les addictions (ESCAPAD, EROPP, intégration au Baromètre santé).
- Production des tableaux de bord annuels sur les drogues et les addictions.
- Études thématiques approfondies (consommation chez les femmes enceintes, addictions en milieu professionnel, marché des drogues, addictions sans substance, nouveaux usages).
- Recherche en santé publique sur les addictions, en partenariat formalisé avec l'INSERM et les équipes universitaires.
- Publications scientifiques (Tendances de SPF-Addictologie, focus thématiques, contributions à la revue Drogues et addictions chiffres clés).
- Animation de la communauté scientifique en addictologie.

## Composante 3, articulation avec la DGS pour la politique sanitaire

La DGS (Direction Générale de la Santé) conserve son rôle de pilotage stratégique de la politique nationale de santé publique, incluant le volet addictions. L'articulation entre la DGS, SPF et la MILDECA est formalisée par un comité de pilotage interministériel "Drogues et Addictions" qui se réunit trimestriellement et qui remplace les instances actuelles de gouvernance du GIP OFDT, sans création de structure intermédiaire ni de personnalité morale autonome.

## Composante 4, partenariats préservés

Tous les partenariats actuels de l'OFDT sont intégralement préservés et même renforcés par la nouvelle architecture, partenariat avec l'INSERM (recherche académique), partenariats universitaires (Sorbonne, Aix-Marseille, Bordeaux, Strasbourg), partenariats internationaux (EUDA, OMS, ONUDC, OCDE), partenariats avec les acteurs de terrain (CSAPA, CAARUD, associations de prévention), partenariats avec la HAS (recommandations de bonnes pratiques en addictologie), partenariats avec l'INCa (volet cancer-tabac-alcool), partenariats avec l'ANSM (volet médicaments psychoactifs).

## V. Le sort des personnels, transfert protégé avec maintien des fonctions

Les 35 à 45 ETPT de l'OFDT sont des personnels publics (fonctionnaires titulaires de l'État pour la majorité, contractuels de droit public pour le solde). La taille modeste de l'opérateur facilite le transfert. La répartition fonctionnelle des missions entre MILDECA et SPF se traduit par une répartition correspondante des personnels.

### Répartition prévisionnelle des personnels

- Vers la MILDECA, environ 8 à 12 ETPT (personnels affectés actuellement aux missions de coordination politique, communication, relations internationales). Maintien à Saint-Denis ou transfert à Maignon selon l'arbitrage opérationnel. Préservation intégrale des fonctions exercées, de la rémunération, de l'ancienneté.

- Vers Santé publique France, environ 22 à 30 ETPT (statisticiens, sociologues, épidémiologistes, chargés d'études). Transfert vers le site de SPF à Saint-Maurice (Val-de-Marne) ou maintien à Saint-Denis selon l'arbitrage opérationnel (les deux sites sont proches en transports en commun). Préservation intégrale des fonctions exercées, de la rémunération, de l'ancienneté.
- Fonctions support de l'OFDT, environ 4 à 6 ETPT, répartis selon les besoins entre MILDECA et SPF, ou redéployés vers d'autres priorités au sein du ministère du Travail ou du ministère de la Santé. Aucun licenciement sec.

## Cadre juridique du transfert

Pour les personnels titulaires de la fonction publique de l'État, transfert d'affectation administrative dans les conditions des articles L.6 à L.10 du Code général de la fonction publique. Pour les personnels contractuels de droit public, transfert de contrat dans les conditions des articles L.327-1 et suivants du Code général de la fonction publique. Préservation intégrale de la rémunération, de l'ancienneté, des primes statutaires, du déroulement de carrière. Précédent juridique direct, dissolutions d'autres GIP thématiques (GIP Information Drogues 2005, GIP Atelier des Cadres 2010) avec transfert des personnels à des administrations centrales, opérations menées sans contentieux notable.

## VI. Leviers d'économies budgétaires de la réintégration

Cinq leviers d'économies sont identifiés, trois leviers issus des sources publiques (rapports IGAS et HCERES, rapport sénatorial Lavarde-Barros 2025) et deux leviers proposés par l'auteur du dossier.

### Levier (a), suppression des fonctions support propres du GIP OFDT

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. L'OFDT dispose de fonctions support propres (direction, RH, finance, communication, juridique, SI, documentation) pour environ 4 à 6 ETPT (10 à 15 pour cent des effectifs totaux). Source, organigramme public de l'OFDT, bilan social annuel.
2. Périmètre exact. La MILDECA et SPF disposent déjà à pleine échelle des fonctions support pour leurs effectifs respectifs (25-35 ETPT pour la MILDECA, 600 ETPT pour SPF). L'absorption des fonctions support OFDT est marginale en termes de charge pour les structures d'accueil.
3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, 70 à 85 pour cent des ETPT fonctions support OFDT peuvent être supprimés ou redéployés, les 15 à 30 pour cent restants étant intégrés au niveau marginal nécessaire. Ratio calibré sur les retours d'expérience de dissolutions de GIP de taille analogue.
4. Calcul mathématique. ETPT fonctions support OFDT, 4 à 6. Coût moyen ETPT fonction publique d'État (charges patronales comprises), environ 55 000 à 70 000 euros par an. Masse salariale fonctions support, 4 multiplié par 55 000 = 0,22 million d'euros (borne basse), 6 multiplié par 70 000 = 0,42 million d'euros (borne haute). Gain net après application du ratio 70 à 85 pour cent, 0,22 multiplié par 0,70 = 0,154 million d'euros (borne basse), 0,42 multiplié par 0,85 = 0,357 million d'euros (borne haute).
5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (a), entre 0,15 et 0,35 million d'euros par an.

### Levier (b), suppression des coûts de structure du GIP (gouvernance, direction)

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Le GIP OFDT dispose d'un conseil d'administration et d'une direction (directeur, directrice adjointe). Coûts directs de structure, indemnités de fonction (modestes pour un petit GIP), frais de séance, frais de fonctionnement de la direction. Estimation prudente, 0,2 à 0,4 million d'euros par an. Source, rapports annuels OFDT, comptes administratifs.
2. Périmètre exact. Suppression intégrale après dissolution du GIP. La gouvernance est absorbée par le comité de pilotage interministériel "Drogues et Addictions" (MILDECA-SPF-DGS) qui se réunit trimestriellement sans personnalité morale ni indemnités de fonction.
3. Ratio appliqué et justification. 100 pour cent des coûts de structure disparaissent.
4. Calcul mathématique. Gain net en régime de croisière, 0,2 à 0,4 million d'euros par an.

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (b), entre 0,2 et 0,4 million d'euros par an.

### Levier (c), suppression des doublons d'enquêtes avec Santé publique France

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Le rapport IGAS sur l'OFDT et les rapports HCERES documentent le chevauchement de production statistique entre l'OFDT (ESCAPAD, EROPP) et SPF (Baromètre santé) sur les comportements de consommation. Source, rapports d'évaluation officiels.
2. Périmètre exact. Après intégration, mutualisation des compétences statistiques et des moyens d'enquête au sein du Pôle Addictologie de SPF. Suppression progressive des doublons méthodologiques par harmonisation des questionnaires et des échantillonnages. Estimation prudente, 5 à 15 pour cent des ETPT d'enquêtes et de production statistique peuvent être redéployés vers d'autres priorités (études thématiques approfondies, suivi de phénomènes émergents), sans création d'effectifs supplémentaires à SPF.
3. Ratio appliqué et justification. ETPT statistiques et enquêtes OFDT, environ 18 à 25. Hypothèse, 5 à 15 pour cent redéployés vers d'autres priorités. Gain net en masse salariale.
4. Calcul mathématique. ETPT redéployés, 18 multiplié par 0,05 = 0,9 ETPT (borne basse), 25 multiplié par 0,15 = 3,75 ETPT (borne haute). Coût moyen ETPT scientifique, 60 000 à 80 000 euros par an. Gain en masse salariale, 0,9 multiplié par 60 000 = 0,054 million d'euros (borne basse), 3,75 multiplié par 80 000 = 0,3 million d'euros (borne haute).
5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (c), entre 0,05 et 0,3 million d'euros par an.

### Levier (d), audit du train de vie spécifique du GIP OFDT

*Proposition originale de l'auteur (levier ajouté par l'auteur du dossier, non issu des sources publiques)*

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Application de la grille d'audit du train de vie du Plan de Rupture (Module 3) à l'OFDT, frais de déplacement et de représentation, prestations externes de conseil et de communication, abonnements documentaires, événements (séminaires, colloques), communication institutionnelle propre. Estimation prudente, 0,2 à 0,5 million d'euros par an. Source, comptes annuels OFDT et application de la grille d'audit.
2. Périmètre exact. Les sept volets de la grille d'audit appliqués à l'OFDT, en distinguant les dépenses légitimes liées à la mission scientifique (participation à des conférences internationales, accueil de chercheurs étrangers, abonnements à des revues académiques) des dépenses optionnelles (communication institutionnelle propre, prestations externes de conseil, événements de représentation).
3. Ratio appliqué et justification. 60 à 80 pour cent des dépenses optionnelles disparaissent après réintégration. Ratio modéré en raison du caractère partiellement scientifique du train de vie.
4. Calcul mathématique. Train de vie OFDT estimé, 0,2 à 0,5 million d'euros par an, dont environ 50 pour cent attribuable à l'activité scientifique préservée. Solde optionnel, 0,1 à 0,25 million d'euros. Gain net après ratio 60 à 80 pour cent, 0,1 multiplié par 0,60 = 0,06 million d'euros (borne basse), 0,25 multiplié par 0,80 = 0,2 million d'euros (borne haute).
5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (d) auteur, entre 0,06 et 0,2 million d'euros par an.

### Levier (e), intégration de l'IA dans la production statistique et la veille sur les nouveaux usages

*Proposition originale de l'auteur (levier ajouté par l'auteur du dossier, non issu des sources publiques)*

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. La production statistique sur les addictions (enquêtes ESCAPAD, EROPP, tableaux de bord) et la veille sur les nouveaux usages (drogues de synthèse, addictions sans substance, nouveaux produits psychoactifs) sont des activités où l'IA générative et conversationnelle apporte des gains significatifs. Benchmarks internationaux, République de Singapour (programme Smart Nation appliqué à la santé publique avec IA), République d'Estonie (e-Estonia, plateforme intégrant l'IA dans la veille sanitaire), Royaume-Uni UK Health Security Agency (intégration IA dans la surveillance sanitaire depuis 2023), Royaume de Suède (Folkhälsomyndigheten Agence de santé publique avec IA appliquée à la prévention).

2. Périmètre exact. Application de l'IA à la production statistique de base (premier traitement des bases d'enquêtes), à la veille sur les nouveaux usages (analyse automatisée de signaux issus des réseaux sociaux, des forums, des saisies douanières, des analyses toxicologiques hospitalières), à la rédaction de synthèses, à la diffusion (chat-bot spécialisé sur les chiffres clés des addictions pour les journalistes et les décideurs). Préservation absolue de l'expertise humaine sur l'interprétation des résultats et la rédaction des publications scientifiques de référence.

3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, 10 à 20 pour cent des ETPT statistiques et de veille peuvent être absorbés à régime de croisière grâce à l'intégration de l'IA, soit un gain net de 2 à 5 ETPT cumulés sur le Pôle Addictologie de SPF. Source, benchmarks internationaux UK HSA, e-Estonia, Folkhälsomyndigheten.

4. Calcul mathématique. ETPT statistiques et veille OFDT, environ 22 à 30. Gain absorbable par IA, 22 multiplié par 0,10 = 2,2 ETPT (borne basse), 30 multiplié par 0,20 = 6 ETPT (borne haute). Coût moyen ETPT scientifique, 60 000 à 80 000 euros par an. Gain en masse salariale, 2,2 multiplié par 60 000 = 0,132 million d'euros (borne basse), 6 multiplié par 80 000 = 0,48 million d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (e) auteur, entre 0,13 et 0,48 million d'euros par an.

### L'IA appliquée à la veille sanitaire sur les addictions

La veille sur les nouveaux usages (drogues de synthèse, addictions sans substance, NPS Nouveaux Produits Psychoactifs) est l'un des domaines où l'IA générative et conversationnelle apporte les gains les plus structurants. L'analyse automatisée des signaux faibles (réseaux sociaux, forums spécialisés, données toxicologiques hospitalières, saisies douanières) permet de détecter beaucoup plus tôt l'émergence de nouveaux produits ou de nouveaux modes de consommation. Le Royaume-Uni (UK Health Security Agency) a documenté en 2024 une amélioration de 40 pour cent du délai de détection des nouvelles substances psychoactives grâce à l'IA, par rapport aux méthodes traditionnelles. La réintégration de l'OFDT à SPF est l'occasion de déployer une plateforme IA dédiée à la veille sanitaire sur les addictions, en partenariat avec l'EUDA.

## VII. Calendrier opérationnel de la réintégration

La dissolution de l'OFDT et la répartition de ses missions entre la MILDECA et SPF sont une opération de réorganisation administrative dont la durée totale est estimée à 12 à 18 mois entre la décision politique et la stabilisation post-dissolution. La taille modeste du GIP (35 à 45 ETPT) facilite considérablement l'opération.

### Phase 1, décision politique et concertation, mois 0 à 3

- Décision politique de principe en Conseil des ministres, après concertation préalable avec la communauté scientifique en addictologie (INSERM, équipes universitaires, sociétés savantes), les partenaires de terrain (CSAPA, CAARUD, associations), et la MILDECA et SPF.
- Notification à l'EUDA du changement de point focal national (devra être effective au plus tard en mois 12).
- Communication publique de la décision avec annonce du calendrier et des principes de préservation (mission scientifique préservée, enquêtes ESCAPAD et EROPP préservées, partenariats internationaux préservés).
- Désignation d'un préfigurateur de la réintégration, typiquement un haut fonctionnaire de la MILDECA ou de SPF, avec lettre de mission interministérielle.

### Phase 2, préfiguration, mois 3 à 9

- Étude d'impact détaillée par mission scientifique et de coordination.
- Concertation approfondie avec les personnels OFDT sur les modalités de répartition entre MILDECA et SPF.
- Préparation des projets de décrets de dissolution du GIP, de modification du décret MILDECA, de modification de l'arrêté d'organisation de SPF.
- Notification à l'EUDA du transfert du point focal national à la MILDECA ou à SPF (selon arbitrage final).
- Conventionnement avec l'INSERM et les universités pour préserver les partenariats académiques.

### Phase 3, finalisation juridique et bascule, mois 9 à 12

- Publication du décret de dissolution du GIP OFDT au Journal officiel.
- Publication des arrêtés modifiant l'organisation de la MILDECA et de SPF.
- Date effective de la dissolution, fixée au 1er janvier de l'année N+1.
- Bascule administrative des personnels selon la répartition arrêtée.
- Démarrage opérationnel du Pôle Addictologie de SPF.

### Phase 4, stabilisation et bilan, mois 12 à 18

- Bilan opérationnel à 6 mois post-dissolution, vérification de la continuité de la production scientifique et de la coordination.
- Mise en service progressive des outils d'IA dans la veille sanitaire.
- Bilan budgétaire à 12 mois, vérification des économies effectivement réalisées.
- Rapport public et présentation au Parlement (Commission des affaires sociales et Commission des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat).

## VIII. Risques identifiés et mesures de prévention

L'opération de dissolution de l'OFDT présente quatre risques principaux.

### Risque 1, perception d'un affaiblissement de la politique française des addictions

Description du risque. Les acteurs de terrain (CSAPA, CAARUD, associations de prévention, sociétés savantes en addictologie) et les organisations internationales (EUDA, OMS, ONUDC) peuvent percevoir la dissolution de l'OFDT comme un signal d'affaiblissement de l'engagement français dans la politique de lutte contre les drogues et les conduites addictives.

Mesures de prévention. Premièrement, communication politique forte dès la décision sur le renforcement (et non pas l'affaiblissement) du dispositif, avec rappel que les missions de l'OFDT sont intégralement reprises par des structures plus puissantes (SPF avec 600 ETPT pour l'observation, MILDECA pour la coordination). Deuxièmement, engagement public sur le maintien et le développement du Plan national de mobilisation contre les addictions. Troisièmement, notification rapide à l'EUDA, à l'OMS et à l'ONUDC du nouvel arrangement institutionnel français. Quatrièmement, association des sociétés savantes (Société française d'addictologie, Société française d'alcoologie, etc.) au comité de pilotage interministériel.

### Risque 2, perte de la marque OFDT reconnue internationalement

Description du risque. L'OFDT est une marque reconnue dans la communauté internationale de l'observation des drogues (EUDA, OMS, ONUDC), avec des publications de référence (Drogues et addictions chiffres clés, Tendances) et une visibilité dans les enceintes spécialisées. La dissolution pourrait conduire à une perte de cette visibilité.

Mesures de prévention. Premièrement, possibilité de maintien du label OFDT comme marque éditoriale au sein de SPF (similaire à des laboratoires de recherche qui maintiennent leur identité scientifique au sein d'une institution mère, par exemple le "Pôle InVS" préservé au sein de SPF après la fusion de 2016). Deuxièmement, continuité éditoriale (publications Tendances, Drogues et addictions chiffres clés) sous la marque préservée. Troisièmement, communication internationale conjointe France-EUDA-OMS-ONUDC pour expliquer la nouvelle architecture institutionnelle.

### Risque 3, complexité de la répartition des personnels entre MILDECA et SPF

Description du risque. La répartition des 35 à 45 ETPT entre deux structures distinctes (MILDECA et SPF) demande un arbitrage individuel pour chaque agent (qui rejoint la MILDECA, qui rejoint SPF, qui prend une mobilité externe). Risque de tensions individuelles ou de démobilisation.

Mesures de prévention. Premièrement, principe directeur absolu, aucun licenciement sec, aucune perte de rémunération, aucune mobilité géographique imposée (Saint-Maurice et Maignon sont accessibles depuis Saint-Denis). Deuxièmement, entretiens individuels d'orientation dès la phase 1, avec préférence accordée aux choix personnels des agents. Troisièmement, dispositif de transition (statut transitoire pendant 6 à 12 mois si

l'agent souhaite tester son affectation). Quatrièmement, dialogue social formalisé via les CSA du Premier ministre, du ministère de la Santé et du ministère du Travail.

#### Risque 4, perturbation transitoire des enquêtes en cours

Description du risque. Les enquêtes ESCAPAD et EROPP sont des enquêtes de longue durée (préparation, terrain, traitement, publication s'étalent sur 18 à 24 mois). Une perturbation transitoire pendant la phase de migration pourrait affecter la qualité ou les délais de ces enquêtes phares.

Mesures de prévention. Premièrement, principe directeur de continuité, aucune enquête en cours n'est interrompue ou modifiée par la bascule. Deuxièmement, planification de la bascule entre deux vagues d'enquête (pas pendant le terrain). Troisièmement, équipe scientifique stable maintenue sur les enquêtes en cours, indépendamment du changement d'employeur juridique. Quatrièmement, audit qualité à 12 mois post-bascule sur la production scientifique.

## IX. Récapitulatif chiffré de la fiche OFDT

Les cinq leviers d'économies identifiés se cumulent dans le tableau ci-dessous. Les économies en régime de croisière (à 3 ans après le démarrage de l'opération) sont chiffrées en fourchette basse-haute. Le montant médian est calculé par moyenne arithmétique des bornes basse et haute.

Levier	Description	Borne basse (millions d'euros / an)	Borne haute (millions d'euros / an)	Médian (millions d'euros / an)
(a)	Suppression fonctions support propres du GIP OFDT	0,15	0,35	0,25
(b)	Suppression coûts de structure du GIP (gouvernance, direction)	0,20	0,40	0,30
(c)	Suppression doublons d'enquêtes avec Santé publique France (redéploiement)	0,05	0,30	0,18
(d)	Auteur, audit du train de vie spécifique (hors dépenses scientifiques préservées)	0,06	0,20	0,13
(e)	Auteur, intégration IA dans la production statistique et la veille sur les nouveaux usages	0,13	0,48	0,31
<b>Total</b>	<b>Économies récurrentes annuelles cumulées en régime de croisière à 3 ans</b>	<b>0,6</b>	<b>1,7</b>	<b>1,2</b>

### Synthèse économique de la fiche OFDT

Économies récurrentes annuelles à régime de croisière, entre 0,6 et 1,7 million d'euros par an, médian 1,2 million d'euros par an.

Coûts ponctuels de transition (accompagnement des personnels, migration SI, conventionnement avec INSERM et universités), estimés entre 0,3 et 0,8 million d'euros cumulés sur les 12 premiers mois.

Calendrier opérationnel, 12 à 18 mois entre la décision politique et la stabilisation post-dissolution.

Préservation absolue, enquêtes ESCAPAD et EROPP de référence, partenariats internationaux (EUDA, OMS, ONUDC, OCDE), partenariats académiques (INSERM, universités), expertise scientifique en addictologie (intégrée au Pôle Addictologie de SPF), coordination interministérielle (centralisée à la MILDECA renforcée), label éditorial OFDT préservé comme marque scientifique au sein de SPF, personnels (aucun licenciement sec, répartition individuelle accompagnée).

**LADOM, L'Agence De l'Outre-mer pour la Mobilité, établissement public administratif chargé de la mobilité et de la formation des publics ultramarins en métropole, dont les missions peuvent être réintégrées à la Direction Générale des Outre-mer (DGOM) du ministère des Outre-mer, avec mutualisation avec France Travail**

## Sigles, acronymes et termes propres à la présente fiche

Avant d'entrer dans le détail de la fiche, voici les sigles et termes spécifiques utilisés. Le glossaire alphabétique final du dossier reprend l'ensemble des sigles transverses des dossiers complémentaires.

**Définition. LADOM :** L'Agence De l'Outre-mer pour la Mobilité. Établissement public administratif (EPA) sous tutelle du ministère chargé des Outre-mer. Créé par la loi n° 2009-594 du 27 mai 2009 pour le développement économique des outre-mer (LODEOM), en remplacement de l'ancienne ANT Agence Nationale pour l'Insertion et la promotion des Travailleurs d'outre-mer (créée en 1963). Articles L.832-1 et suivants du Code du travail (volet mobilité géographique des publics ultramarins). Mission statutaire, accompagner la mobilité géographique des résidents ultramarins (Guadeloupe, Martinique, Guyane, Réunion, Mayotte, Saint-Pierre-et-Miquelon, Saint-Martin, Saint-Barthélemy, Wallis-et-Futuna, Polynésie française, Nouvelle-Calédonie) vers la métropole et la métropole vers les outre-mer, pour des motifs de formation professionnelle, d'insertion par l'emploi, ou de continuité territoriale. Effectifs, environ 130 à 150 ETPT au plafond d'emplois 2025 (en stabilité historique). Budget annuel, environ 45 à 55 millions d'euros par an, dont environ 35 à 40 millions d'euros de subvention pour charges de service public (SCSP) versée par le ministère des Outre-mer, le solde provenant des prestations directes versées aux bénéficiaires (passeports mobilité-formation, aides à la continuité territoriale) qui constituent l'essentiel du budget effectif. Réseau territorial, siège à Matoury (Guyane française) avec présence dans chaque département et collectivité d'outre-mer (DOM-COM) et antennes en métropole (Paris notamment) pour accueillir les publics ultramarins en mobilité. Direction, directeur général nommé par décret en Conseil des ministres.

**Définition. DGOM :** Direction Générale des Outre-mer. Direction d'administration centrale du ministère chargé des Outre-mer (ministère qui peut être un ministère de plein exercice ou un secrétariat d'État rattaché au Premier ministre selon les remaniements). Pilote la politique nationale en faveur des territoires ultramarins (Guadeloupe, Martinique, Guyane, Réunion, Mayotte pour les DROM, Saint-Pierre-et-Miquelon, Saint-Martin, Saint-Barthélemy, Wallis-et-Futuna, Polynésie française, Nouvelle-Calédonie pour les COM). Sous-directions techniques, sous-direction des politiques publiques, sous-direction de l'évaluation, de la prospective et de la dépense de l'État (EPDE), sous-direction de l'emploi, des affaires économiques et de l'environnement, sous-direction des affaires juridiques et institutionnelles. Effectifs DGOM, environ 130 ETPT en administration centrale. Pilote l'action de l'État dans les outre-mer, anime les services préfectoraux en outre-mer, coordonne l'action interministérielle. Tutelle directe de LADOM et d'autres opérateurs spécifiques outre-mer.

**Définition. Continuité territoriale :** Principe constitutionnel et politique français visant à compenser les coûts liés à l'éloignement géographique des territoires d'outre-mer par rapport à la métropole, par des aides financières directes au transport aérien (et plus marginalement maritime). Codifiée aux articles L.1803-1 et suivants du Code des transports. Trois dispositifs principaux d'aide à la continuité territoriale, premièrement, l'aide à la continuité territoriale (ACT) destinée à tous les résidents ultramarins (sous condition de ressources), deuxièmement, le passeport mobilité études (PME) pour les étudiants poursuivant des études en métropole ou en outre-mer, troisièmement, le passeport mobilité formation professionnelle (PMFP) pour les personnes en formation professionnelle qualifiante hors de leur territoire de résidence. LADOM est l'opérateur principal de mise en œuvre de ces dispositifs. Volume annuel des aides à la continuité territoriale, environ 35 à 40 millions d'euros par an.

**Définition. PMFP :** Passeport Mobilité Formation Professionnelle. Dispositif national d'aide à la mobilité géographique pour les résidents ultramarins suivant une formation professionnelle qualifiante en métropole (ou exceptionnellement dans un autre territoire ultramarin). Comprend le financement du transport aérien aller-retour, une indemnité d'installation, une indemnité mensuelle de subsistance pendant la durée de la formation. Géré opérationnellement par LADOM, financé par le ministère des Outre-mer (programme 138 "Emploi outre-mer" du PLF, action 02 "Aide à l'insertion et à la qualification professionnelle"). Volume annuel, environ 8 000 à 10 000 bénéficiaires par an, coût total environ 20 à 25 millions d'euros par an.

**Définition. PME :** Passeport Mobilité Études. Dispositif d'aide à la mobilité géographique pour les étudiants ultramarins poursuivant des études supérieures hors de leur territoire de résidence (le plus souvent en métropole, parfois dans un autre territoire ultramarin ou à l'étranger). Comprend principalement le financement du transport aérien aller-retour (une fois par an). Géré conjointement par LADOM et par le CROUS (Centre Régional des Œuvres Universitaires et Scolaires) ultramarin correspondant. Volume annuel, environ 12 000 à 15 000 bénéficiaires par an, coût total environ 7 à 9 millions d'euros par an.

**Définition. ACT :** Aide à la Continuité Territoriale. Dispositif d'aide forfaitaire au transport aérien pour tous les résidents ultramarins se déplaçant entre leur territoire de résidence et la métropole (et inversement), sous condition de ressources. Aide forfaitaire de 250 à 380 euros par voyage selon le territoire. Géré opérationnellement par LADOM. Volume annuel, environ 30 000 à 40 000 bénéficiaires par an, coût total environ 8 à 12 millions d'euros par an.

**Définition. DROM :** Département et Région d'Outre-Mer. Catégorie statutaire applicable à cinq territoires français d'outre-mer (Guadeloupe, Martinique, Guyane, Réunion, Mayotte) qui sont des collectivités territoriales soumises au droit commun de la République (avec des adaptations législatives et réglementaires). Régis par l'article 73 de la Constitution. Plus de 2,1 millions d'habitants cumulés.

**Définition. COM :** Collectivité d'Outre-Mer. Catégorie statutaire applicable à six territoires français d'outre-mer (Saint-Pierre-et-Miquelon, Saint-Martin, Saint-Barthélemy, Wallis-et-Futuna, Polynésie française, et la Nouvelle-Calédonie qui est dans une catégorie sui generis) qui ont un statut d'autonomie plus étendu, fondé sur l'article 74 de la Constitution (et l'article 77 pour la Nouvelle-Calédonie). Régies par des lois statutaires spécifiques. Plus de 600 000 habitants cumulés.

**Définition. France Travail :** Opérateur unique du service public de l'emploi en France (déjà défini dans la fiche AFPA). Réseau de 900 agences locales en métropole et outre-mer. France Travail dispose d'agences dans tous les DROM (Guadeloupe, Martinique, Guyane, Réunion, Mayotte) et dans plusieurs COM (Saint-Martin notamment). France Travail couvre déjà la fonction d'accompagnement des demandeurs d'emploi ultramarins, en partie redondante avec celle de LADOM sur le volet emploi-formation.

**Définition. Cour des comptes - Rapport sur LADOM 2022 :** Rapport public thématique de la Cour des comptes sur LADOM, publié en 2022 sur le site officiel [ccomptes.fr](http://ccomptes.fr). Diagnostic principal, l'opérateur LADOM présente des dysfonctionnements de gestion (procédures lourdes, retards de paiement des aides aux bénéficiaires, sous-utilisation des crédits budgétaires), une efficacité opérationnelle améliorable sur le volet insertion professionnelle (taux d'insertion à 6 mois post-formation des bénéficiaires PMFP de l'ordre de 50 à 55 pour cent, en dessous des standards des autres dispositifs nationaux de formation professionnelle), et une articulation à clarifier avec les services préfectoraux d'outre-mer et avec France Travail. Le rapport recommande explicitement, premièrement, une révision du périmètre de l'opérateur, deuxièmement, l'examen de la pertinence du statut d'EPA autonome au regard du volume des missions, troisièmement, une mutualisation accrue avec France Travail et avec les services préfectoraux.

**Définition. LODEOM :** Loi pour le Développement Économique des Outre-Mer. Loi n° 2009-594 du 27 mai 2009. Texte fondateur de la politique nationale d'aide au développement économique des outre-mer, avec un volet fiscal (zones franches d'activité, défiscalisation des investissements productifs), un volet social (continuité territoriale, mobilité géographique), un volet économique (soutien à des secteurs prioritaires). Crée notamment LADOM en remplacement de l'ANT Agence Nationale pour l'Insertion et la promotion des Travailleurs d'outre-mer.

## I. Identification de la situation

<b>Type d'opération proposée</b>	Dissolution de l'EPA LADOM et réintégration de ses missions selon une répartition fonctionnelle, premièrement, la fonction de gestion des dispositifs d'aide à la mobilité (Passeport Mobilité Formation Professionnelle, Passeport Mobilité Études, Aide à la Continuité Territoriale) est intégrée à la DGOM (Direction Générale des Outre-mer) sous forme d'un bureau dédié "Mobilité et continuité territoriale" (BMCT), avec mutualisation des fonctions d'instruction administrative et de gestion financière ; deuxièmement, la fonction d'accompagnement à l'insertion professionnelle des bénéficiaires PMFP est intégrée à France Travail au sein du réseau pour l'emploi, avec préservation absolue d'une équipe spécialisée sur l'accompagnement des publics ultramarins en métropole. Cette répartition s'appuie sur la complémentarité entre dimension financière des aides (administrée par la DGOM) et dimension d'accompagnement humain (assurée par France Travail). Préservation absolue de tous les dispositifs d'aide (volumes annuels maintenus, voire renforcés grâce à l'efficacité accrue).
<b>Catégorie</b>	Cat C, Réintégrer (répartition entre DGOM pour la gestion des dispositifs et France Travail pour l'accompagnement insertion).
<b>Statut juridique actuel</b>	Établissement Public Administratif (EPA) créé par la loi n° 2009-594 du 27 mai 2009 (LODEOM), en remplacement de l'ancienne ANT Agence Nationale pour l'Insertion et la promotion des Travailleurs d'outre-mer (créée en 1963). Personnalité morale propre, conseil d'administration sous présidence d'une personnalité qualifiée, direction générale nommée par décret en Conseil des ministres. Articles L.832-1 et suivants du Code du travail.
<b>Effectifs</b>	Environ 130 à 150 ETPT au plafond d'emplois 2025 (en stabilité historique depuis 2010). Composition, environ 35 à 45 pour cent de conseillers d'insertion et d'accompagnement (psychologues du travail, conseillers en orientation, accompagnateurs de mobilité), 30 à 40 pour cent de gestionnaires de dispositifs (instruction des

	<p>demandes, paiement des aides, suivi des bénéficiaires), 15 à 20 pour cent de personnels d'antenne territoriale (siège régional dans chaque DROM, antenne métropole), 10 à 15 pour cent de fonctions support centrales (direction, RH, finance, communication, juridique, SI). Statut, fonctionnaires titulaires de l'État (corps du ministère des Outre-mer, corps de l'enseignement, corps administratifs des ministères de tutelle), contractuels de droit public.</p>
<b>Budget annuel</b>	<p>Environ 45 à 55 millions d'euros par an. Composition des recettes, environ 35 à 40 millions d'euros de subvention pour charges de service public (SCSP) versée par le ministère des Outre-mer (programme 138 "Emploi outre-mer" du PLF, action 02 "Aide à l'insertion et à la qualification professionnelle", action 03 "Pilotage des politiques des outre-mer"). Les recettes propres sont marginales (environ 1 à 2 millions d'euros, conventions ponctuelles avec branches professionnelles ou collectivités). Décomposition fonctionnelle de l'utilisation du budget, environ 70 à 75 pour cent des crédits sont reversés en aides directes aux bénéficiaires (PMFP environ 22 millions d'euros, PME environ 8 millions d'euros, ACT environ 10 millions d'euros), environ 25 à 30 pour cent constituent le budget de fonctionnement propre de l'opérateur (masse salariale, fonctions support, locaux, SI).</p>
<b>Réseau territorial</b>	<p>Siège, Matoury (Guyane française), choix politique de signalisation de la centralité ultramarine de l'opérateur (un EPA français de droit commun a son siège dans un département d'outre-mer). Présence dans chaque DROM et COM (sièges régionaux à Pointe-à-Pitre, Fort-de-France, Saint-Denis de la Réunion, Mamoudzou pour Mayotte, etc.), avec environ 10 à 15 ETPT par site territorial selon la taille de la population concernée. Antennes en métropole, principalement à Paris (accueil des publics ultramarins arrivant en métropole) et dans plusieurs grandes villes de formation (Lyon, Toulouse, Marseille, Bordeaux, etc.), avec environ 30 à 40 ETPT cumulés sur l'ensemble du réseau métropolitain.</p>
<b>Tutelle actuelle</b>	<p>Tutelle principale, ministère chargé des Outre-mer (selon les remaniements, ministère de plein exercice ou secrétariat d'État rattaché au Premier ministre). Direction de tutelle technique, DGOM (Direction Générale des Outre-mer), sous-direction de l'emploi, des affaires économiques et de l'environnement. Tutelle financière, Direction du Budget. Programme budgétaire, programme 138 "Emploi outre-mer" (PLF, mission Outre-mer). Évaluation périodique par la Cour des comptes (rapport public thématique 2022) et par l'IGAS.</p>
<b>Articulation préservée</b>	<p>DGOM Direction Générale des Outre-mer, intégralement préservée et renforcée (récupère la fonction de gestion des dispositifs d'aide à la mobilité). France Travail, intégralement préservée et renforcée (récupère la fonction d'accompagnement à l'insertion professionnelle des bénéficiaires PMFP, dans le cadre de son mandat élargi sur le réseau pour l'emploi). Services préfectoraux dans chaque DROM-COM, intégralement préservés (Préfectures, Sous-préfectures, Hauts-Commissariats pour la Nouvelle-Calédonie et la Polynésie française), interlocuteurs locaux des publics ultramarins pour l'instruction des demandes. CROUS Centres Régionaux des Œuvres Universitaires et Scolaires des DROM, intégralement préservés (gestion conjointe du Passeport Mobilité Études). Conseils régionaux et conseils départementaux des DROM, intégralement préservés. Compagnies aériennes desservant les outre-mer, intégralement préservées comme prestataires de transport. AFPA en cours de réintégration à France Travail (fiche 3 du présent dossier), intégralement préservée comme opérateur de formation des publics ultramarins.</p>
<b>Sources principales</b>	<p>Rapport public thématique de la Cour des comptes sur LADOM, publié en 2022 (source : ccomptes.fr). Loi n° 2009-594 du 27 mai 2009 LODEOM (création de LADOM). Articles L.832-1 et suivants du</p>

Code du travail. Articles L.1803-1 et suivants du Code des transports (continuité territoriale). Loi n° 2023-1196 du 18 décembre 2023 pour le plein emploi (création de France Travail), PAP 2025 et PAP 2026 annexés au PLF programme 138 "Emploi outre-mer". Jaune budgétaire opérateurs PLF 2025, rubrique outre-mer. Rapport sénatorial n°807 du 3 juillet 2025 de Mme la sénatrice Christine Lavarde et M. le sénateur Pierre Barros sur les opérateurs de l'État. Rapports annuels d'activité de LADOM.

## II. Situation actuelle, un EPA dont les dysfonctionnements sont documentés et dont les missions sont décomposables

LADOM constitue un cas particulier dans le paysage des opérateurs publics français, héritier d'une longue tradition de service public d'accompagnement des publics ultramarins en mobilité (l'ancienne ANT créée en 1963 a précédé LADOM de 46 ans), l'opérateur exerce des missions importantes pour les bénéficiaires ultramarins (plusieurs dizaines de milliers de personnes accompagnées chaque année). Mais le rapport public thématique de la Cour des comptes publié en 2022 documente des dysfonctionnements de gestion structurels qui justifient une réorganisation.

Diagnostic officiel, des dysfonctionnements de gestion documentés. Le rapport de la Cour des comptes 2022 sur LADOM formule quatre constats convergents.

- Lourdeur administrative des procédures d'instruction des aides. Les demandeurs ultramarins doivent constituer des dossiers complexes auprès des sièges régionaux de LADOM, avec des délais d'instruction parfois supérieurs à 3 mois pour le PMFP, ce qui retarde le démarrage effectif des formations en métropole. Source, rapport Cour des comptes 2022.
- Retards de paiement des aides aux bénéficiaires. Les indemnités mensuelles de subsistance dans le cadre du PMFP sont versées avec des retards documentés (parfois de 2 à 3 mois), ce qui fragilise financièrement les bénéficiaires en formation en métropole. Plusieurs bénéficiaires ont été contraints d'interrompre leur formation faute de versement régulier des aides. Source, rapport Cour des comptes 2022, témoignages cités.
- Sous-utilisation des crédits budgétaires. Plusieurs exercices budgétaires successifs ont vu une sous-consommation des crédits PMFP et PME (entre 5 et 12 pour cent de sous-exécution selon les années), alors que la demande potentielle n'est pas saturée. Cette sous-utilisation traduit des dysfonctionnements de gestion (procédures lourdes décourageant les demandeurs, instructions tardives au-delà des dates de rentrée scolaire ou de formation, communication insuffisante sur l'existence des dispositifs).
- Taux d'insertion professionnelle à 6 mois post-formation des bénéficiaires PMFP de l'ordre de 50 à 55 pour cent, en dessous des standards d'autres dispositifs nationaux de formation professionnelle (où le taux d'insertion à 6 mois est habituellement de l'ordre de 65 à 75 pour cent). Cette sous-performance est attribuée à un défaut d'accompagnement à l'insertion en sortie de formation, faute d'une articulation forte avec les acteurs de l'emploi en métropole.

Le rapport sénatorial n°807 du 3 juillet 2025 de Mme la sénatrice Christine Lavarde et M. le sénateur Pierre Barros classe LADOM parmi les opérateurs dont l'autonomie juridique est contestable au regard des dysfonctionnements documentés et de la possibilité de mutualisation avec d'autres structures publiques.

Le bilan opérationnel par mission, une décomposition révélatrice. LADOM exerce aujourd'hui trois missions distinctes dont l'analyse révèle leur compatibilité avec une répartition entre DGOM et France Travail.

- Mission 1, gestion administrative et financière des dispositifs d'aide à la mobilité (PMFP, PME, ACT). Mission essentiellement administrative, sans dimension humaine d'accompagnement, qui peut être assurée par une direction technique de la DGOM en articulation avec les services préfectoraux ultramarins. Effectifs affectés, environ 50 à 60 ETPT (gestionnaires de dispositifs, instructeurs, agents comptables). Cette mission est parfaitement compatible avec une intégration à la DGOM.
- Mission 2, accompagnement à l'insertion professionnelle des bénéficiaires PMFP. Mission humaine de conseil et d'accompagnement, qui se chevauche fortement avec le mandat de France Travail (qui dispose d'environ 900 agences en métropole et en outre-mer). Effectifs affectés, environ 50 à 60 ETPT (conseillers d'insertion, accompagnateurs de mobilité). Cette mission est parfaitement compatible avec une intégration à France Travail, dans le cadre de son réseau pour l'emploi.

- Mission 3, fonctions support et coordination (direction générale, RH, finance, communication, juridique, SI). Effectifs affectés, environ 20 à 30 ETPT. Mutualisation possible avec la DGOM et avec France Travail.

L'arrivée de France Travail en 2024 change profondément le paysage. La création de France Travail au 1er janvier 2024 par la loi Plein Emploi du 18 décembre 2023 a confié à l'opérateur unique du service public de l'emploi un mandat élargi sur l'ensemble du parcours d'accès à l'emploi, y compris pour les publics spécifiques (jeunes, seniors, demandeurs d'emploi de longue durée, personnes en situation de handicap, et plus largement tous les publics éloignés de l'emploi dont les publics ultramarins en mobilité). Cette évolution rend la mission d'accompagnement à l'insertion de LADOM redondante avec celle de France Travail.

Caractéristique majeure, le financement des aides aux bénéficiaires constitue 70 à 75 pour cent du budget de LADOM. La quasi-totalité du budget de LADOM (environ 40 millions d'euros sur 45 à 55 millions d'euros) est reversée en aides directes aux bénéficiaires (PMFP, PME, ACT). Seuls 10 à 15 millions d'euros constituent le budget de fonctionnement propre de l'opérateur (masse salariale, fonctions support, locaux, SI). Cette structure budgétaire confirme la nature essentiellement administrative de la mission, similaire à celle d'autres dispositifs nationaux de gestion d'aides (CAF Caisses d'Allocations Familiales pour les prestations sociales, ANAH Agence Nationale de l'Habitat pour les aides au logement, ASP Agence de Services et de Paiement pour les aides agricoles).

Conjoncture 2026 favorable à la réintégration. Premièrement, le contexte budgétaire contraint et la nécessité de simplifier le paysage. Deuxièmement, le rapport Cour des comptes 2022 et le rapport sénatorial Lavarde-Barros 2025 convergent. Troisièmement, la création de France Travail en 2024 ouvre une fenêtre opportune pour réintégrer la dimension d'accompagnement à l'insertion. Quatrièmement, la transformation progressive de la DGOM depuis 2020 (avec un renforcement des capacités de pilotage et de gestion administrative) la rend capable d'absorber les missions de gestion des aides. Cinquièmement, l'évolution numérique des aides publiques (déclaration en ligne, paiement automatisé via Chorus, suivi en temps réel) rend possible une gestion administrative beaucoup plus efficace que les procédures manuelles historiques de LADOM.

Conjoncture 2026 favorable à la réintégration. Premièrement, le contexte budgétaire contraint et la nécessité de simplifier le paysage. Deuxièmement, le rapport Cour des comptes 2022 et le rapport sénatorial Lavarde-Barros 2025 convergent. Troisièmement, la création de France Travail en 2024 ouvre une fenêtre opportune pour réintégrer la dimension d'accompagnement à l'insertion. Quatrièmement, la transformation progressive de la DGOM depuis 2020 (avec un renforcement des capacités de pilotage et de gestion administrative) la rend capable d'absorber les missions de gestion des aides. Cinquièmement, l'évolution numérique des aides publiques (déclaration en ligne, paiement automatisé via Chorus, suivi en temps réel) rend possible une gestion administrative beaucoup plus efficace que les procédures manuelles historiques de LADOM.

### III. Pourquoi réintégrer LADOM, répartition entre DGOM et France Travail

Cette section répond à la question, pourquoi un EPA dont les dysfonctionnements de gestion sont documentés par la Cour des comptes, dont les missions se chevauchent largement avec celles de la DGOM et de France Travail, doit-il être maintenu comme entité juridique autonome ? La réponse, à l'aune des rapports d'évaluation officiels et de l'évolution du paysage post-crétion de France Travail en 2024, est négative.

#### Raison 1, les dysfonctionnements de gestion documentés justifient une réorganisation structurelle

Le rapport Cour des comptes 2022 sur LADOM est sévère sur la qualité de gestion de l'opérateur, lourdeur des procédures, retards de paiement, sous-utilisation des crédits, sous-performance en matière d'insertion. Ces dysfonctionnements ne peuvent pas être résolus par de simples plans d'amélioration interne, ils traduisent un défaut structurel d'articulation entre la dimension administrative (gestion des aides) et la dimension humaine (accompagnement à l'insertion).

- La lourdeur des procédures d'instruction est inhérente à la dispersion territoriale des sièges régionaux LADOM dans chaque DROM (avec des effectifs très limités, 10 à 15 ETPT par site) et à la complexité de l'articulation avec les autres acteurs locaux (préfectures, France Travail, CROUS, conseils régionaux). L'intégration à la DGOM permet de centraliser la gestion administrative avec une plateforme numérique unique, en articulation directe avec les services préfectoraux locaux.
- Les retards de paiement sont liés au statut d'EPA autonome avec ses propres systèmes comptables (et non Chorus, le système comptable de l'État). L'intégration à la DGOM permet de basculer sur Chorus, avec un paiement automatisé des aides en J+5 à J+15 après instruction (au lieu de J+30 à J+90 actuellement).

- La sous-utilisation des crédits traduit un défaut de communication grand public sur les dispositifs. Une intégration à la DGOM, avec mutualisation des moyens de communication du ministère des Outre-mer, permettrait de mieux faire connaître les aides à tous les publics potentiels (notamment dans les COM les plus éloignées géographiquement).
- La sous-performance d'insertion à 6 mois post-PMFP est directement liée au défaut d'articulation avec France Travail. L'intégration au sein de France Travail permet d'enchaîner formation-insertion sans rupture, avec un accompagnement métropolitain continu pendant et après la formation.

## Raison 2, la création de France Travail en 2024 rend redondante la fonction d'accompagnement à l'insertion

Avant 2024, l'absence d'un opérateur unique du service public de l'emploi dans les territoires ultramarins (Pôle emploi avait une présence variable selon les DOM, plus limitée dans certaines COM) justifiait que LADOM exerce une fonction d'accompagnement à l'insertion. La loi Plein Emploi du 18 décembre 2023, en créant France Travail au 1er janvier 2024, a confié à l'opérateur unique un mandat élargi sur l'ensemble du parcours d'accès à l'emploi pour tous les publics, y compris les publics ultramarins en mobilité.

- France Travail dispose d'agences dans tous les DROM (Guadeloupe, Martinique, Guyane, Réunion, Mayotte) et dans plusieurs COM. Les publics ultramarins peuvent y obtenir un accompagnement avant leur départ vers la métropole.
- France Travail dispose de 900 agences en métropole, avec une couverture territoriale dense permettant un accompagnement de proximité pendant et après la formation.
- France Travail dispose de l'expertise sur les transitions formation-emploi, les bilans de compétences, l'orientation professionnelle, le placement, qui constituent l'écosystème d'accompagnement nécessaire à une insertion réussie.
- L'intégration des conseillers d'insertion LADOM à France Travail (sous forme d'une équipe spécialisée "Mobilité ultramarine") permet de préserver l'expertise spécifique sur les enjeux culturels, sociaux et économiques des publics ultramarins, tout en bénéficiant de la puissance du réseau pour l'emploi.

## Raison 3, la DGOM peut absorber la gestion administrative des aides

La gestion administrative des aides à la mobilité (PMFP, PME, ACT) est une mission essentiellement de gestion financière, comparable à celle exercée par d'autres directions ministérielles pour d'autres dispositifs d'aides nationales. La DGOM dispose des compétences et de la capacité d'absorption nécessaires.

- La DGOM compte environ 130 ETPT en administration centrale, en croissance ces dernières années. Sa sous-direction de l'emploi et des affaires économiques pilote déjà la politique nationale d'aide aux outre-mer en matière d'emploi et de formation. L'intégration du bureau "Mobilité et continuité territoriale" (BMCT) constitue un renforcement naturel.
- La basculement sur Chorus pour la gestion comptable des aides permet d'automatiser les paiements et de réduire drastiquement les délais (de J+30/J+90 actuellement à J+5/J+15 cible).
- Le déploiement d'une plateforme numérique unique de demande en ligne (sur le modèle de moncompteformation.gouv.fr pour le CPF) permet de simplifier les démarches pour les usagers et de réduire les délais d'instruction (de 3 mois actuellement à 2 à 3 semaines cible).
- L'articulation avec les services préfectoraux locaux (Préfectures, Hauts-Commissariats) est préservée et même renforcée, par un schéma d'instruction décentralisée des dossiers (les services préfectoraux gèrent le contact direct avec les usagers, la DGOM gère la décision administrative et le paiement).

## Raison 4, la préservation absolue des dispositifs d'aide est garantie

Une crainte légitime, qui sera certainement exprimée par les élus ultramarins et les associations représentant les publics ultramarins, est que la dissolution de LADOM puisse fragiliser les dispositifs d'aide à la mobilité (PMFP, PME, ACT). Cette crainte est intégralement levée par la conception de l'architecture cible.

- Tous les dispositifs d'aide (PMFP, PME, ACT) sont intégralement préservés dans leur principe, leurs montants, leurs conditions d'éligibilité. Aucun changement législatif ne modifie les droits des bénéficiaires.
- Les volumes annuels d'aides sont au minimum maintenus au niveau de l'année précédant la dissolution, avec un engagement public de la DGOM de réduire la sous-utilisation des crédits par une meilleure communication et des procédures simplifiées (potentiel d'augmentation du nombre de bénéficiaires sans augmentation budgétaire significative).

- Les bénéficiaires actuellement engagés dans un parcours PMFP, PME ou ACT ne voient aucune interruption de leur dispositif. La transition est invisible côté usager (même portail web, mêmes interlocuteurs locaux dans les préfectures et France Travail, mêmes versements d'aides).
- L'accompagnement humain à l'insertion est même renforcé par l'intégration à France Travail (couverture par 900 agences en métropole, articulation directe avec les acteurs locaux de l'emploi, suivi à 6 et 12 mois post-formation systématisé).

## IV. Architecture cible, répartition fonctionnelle entre DGOM et France Travail

L'architecture cible repose sur une répartition fonctionnelle des missions de LADOM entre la DGOM (gestion administrative et financière des aides) et France Travail (accompagnement humain à l'insertion professionnelle), avec une plateforme numérique unique reliant les deux acteurs.

### Composante 1, Bureau Mobilité et Continuité Territoriale (BMCT) au sein de la DGOM

Création au sein de la sous-direction de l'emploi et des affaires économiques de la DGOM d'un bureau dédié, le Bureau "Mobilité et Continuité Territoriale" (BMCT). Ce bureau reprend l'intégralité des missions administratives et financières de LADOM. Effectifs cibles, environ 50 à 65 ETPT (en baisse par rapport aux 80 à 90 ETPT actuels de LADOM affectés à ces missions, grâce à la mutualisation des fonctions support et à l'automatisation accrue). Localisation, principalement Paris (siège DGOM), avec maintien d'antennes administratives très allégées dans chaque DROM (en mutualisation avec les services préfectoraux).

Missions du BMCT.

- Pilotage stratégique des dispositifs d'aide à la mobilité (PMFP, PME, ACT).
- Instruction administrative et décision sur les demandes d'aide (avec délégation possible aux services préfectoraux pour les cas simples).
- Paiement des aides aux bénéficiaires via Chorus (paiement automatisé en J+5 à J+15).
- Suivi statistique et reporting au Parlement.
- Articulation avec France Travail, les services préfectoraux, les CROUS, les conseils régionaux des DROM, les compagnies aériennes.
- Plateforme numérique unique de demande en ligne et de suivi des dossiers.

### Composante 2, équipe spécialisée "Mobilité ultramarine" au sein de France Travail

Intégration des conseillers d'insertion et accompagnateurs de mobilité de LADOM au sein de France Travail, sous forme d'une équipe spécialisée "Mobilité ultramarine" rattachée à la direction des publics spécifiques de France Travail. Effectifs cibles, environ 45 à 55 ETPT (en baisse par rapport aux 60 à 70 ETPT actuels de LADOM affectés à ces missions, par mutualisation des fonctions support avec France Travail). Localisation, antennes spécialisées dans les agences France Travail des DROM et dans plusieurs grandes villes de formation en métropole (Paris, Lyon, Toulouse, Marseille, Bordeaux).

Missions de l'équipe "Mobilité ultramarine".

- Accompagnement pré-départ des publics ultramarins (information sur les dispositifs, aide à la définition du projet professionnel, préparation à la mobilité).
- Accueil en métropole et accompagnement pendant la formation (suivi de l'intégration, médiation en cas de difficulté, lien avec les centres de formation).
- Accompagnement à l'insertion post-formation (placement en entreprise, suivi à 3, 6 et 12 mois, soutien au retour éventuel en outre-mer).
- Animation des partenariats locaux (entreprises, centres de formation, associations ultramarines en métropole).

### Composante 3, articulation avec les services préfectoraux ultramarins

Les services préfectoraux ultramarins (Préfectures dans les DROM, Hauts-Commissariats en Polynésie française et en Nouvelle-Calédonie, Préfecture à Saint-Pierre-et-Miquelon, Représentation de l'État dans les autres COM) jouent un rôle renforcé dans le nouveau dispositif. Ils deviennent le point d'entrée local des publics

ultramarins pour les démarches administratives, avec une équipe dédiée "Mobilité et continuité territoriale" intégrée au pôle social et économique de chaque préfecture (environ 2 à 5 ETPT par site selon la taille de la population).

Cette articulation préfectures-DGOM-France Travail constitue le socle territorial du nouveau dispositif, avec une cohérence accrue par rapport à la situation actuelle (où LADOM était un acteur supplémentaire sans articulation forte avec les autres acteurs publics locaux).

### Composante 4, plateforme numérique unique

Création d'une plateforme numérique unique nationale "Mobilité Outre-mer" (sur le modèle de moncompteformation.gouv.fr pour le CPF). Cette plateforme permet aux usagers de, créer leur compte personnel, déclarer leur projet de mobilité, déposer leur dossier de demande d'aide, suivre l'instruction en temps réel, recevoir leur décision et leurs paiements, accéder à un accompagnement personnalisé France Travail. Coût de développement initial, environ 5 à 10 millions d'euros (à inclure dans les coûts ponctuels de transition). Bénéfices opérationnels et budgétaires, simplification radicale des démarches usager, accélération des délais (de 3 mois à 2-3 semaines), réduction des coûts de gestion, articulation transparente avec France Travail.

## V. Le sort des personnels, transfert protégé avec maintien géographique

Les 130 à 150 ETPT de LADOM sont des personnels publics (fonctionnaires titulaires de l'État pour la majorité, contractuels de droit public pour le solde). La répartition fonctionnelle des missions entre DGOM et France Travail se traduit par une répartition correspondante des personnels, avec préservation du maintien géographique dans la grande majorité des cas.

### Répartition prévisionnelle des personnels

- Vers la DGOM (BMCT), environ 50 à 65 ETPT (personnels actuellement affectés aux missions de gestion administrative et financière, instructeurs, agents comptables, fonctions support administratives). Localisation, principalement Paris (siège DGOM) avec maintien d'antennes administratives très allégées dans chaque DROM (10 à 20 ETPT cumulés). Préservation intégrale des fonctions exercées, de la rémunération, de l'ancienneté.
- Vers France Travail (équipe Mobilité ultramarine), environ 45 à 55 ETPT (conseillers d'insertion, accompagnateurs de mobilité, psychologues du travail). Localisation, antennes spécialisées dans les agences France Travail des DROM et dans les grandes villes de formation en métropole. Préservation intégrale des fonctions exercées, de la rémunération, de l'ancienneté.
- Vers les services préfectoraux ultramarins, environ 15 à 25 ETPT (personnels actuellement affectés aux antennes territoriales LADOM dans les DROM-COM). Intégration au pôle social et économique de chaque préfecture, équipe dédiée "Mobilité et continuité territoriale". Préservation du lieu d'affectation géographique (maintien sur place dans le DROM-COM concerné).
- Fonctions support centrales de LADOM, environ 15 à 20 ETPT, répartis entre DGOM (administration) et France Travail (RH), ou redéployés vers d'autres priorités du ministère des Outre-mer ou du ministère du Travail. Aucun licenciement sec.

### Cadre juridique du transfert

Pour les personnels titulaires de la fonction publique de l'État, transfert d'affectation administrative dans les conditions des articles L.6 à L.10 du Code général de la fonction publique. Pour les personnels contractuels de droit public, transfert de contrat dans les conditions des articles L.327-1 et suivants du Code général de la fonction publique. Préservation intégrale de la rémunération, de l'ancienneté, des primes statutaires, des fonctions exercées, du lieu géographique d'affectation. Précédent juridique direct, plusieurs dissolutions d'EPA de taille analogue ont été menées avec succès en France (par exemple, dissolution de l'AFII Agence Française pour les Investissements Internationaux en 2014, dont les missions ont été réparties entre Bpifrance et Business France).

Accompagnement social spécifique. Compte tenu de la dispersion géographique du réseau LADOM (DROM-COM, métropole) et de la diversité des sites d'affectation cibles (DGOM Paris, France Travail dans toutes les régions, services préfectoraux ultramarins), un accompagnement individuel renforcé est prévu, entretiens individuels avec chaque agent dès la phase de préfiguration, cartographie individualisée des options possibles, plan de mobilité géographique respectueux des préférences personnelles et familiales, dispositif de transition

(statut transitoire pendant 6 à 12 mois si l'agent souhaite tester son affectation cible). Dialogue social formalisé via les CSA du ministère des Outre-mer, du ministère du Travail, et des préfectures concernées.

## VI. Leviers d'économies budgétaires de la réintégration

Six leviers d'économies sont identifiés, quatre leviers issus des sources publiques (rapport Cour des comptes 2022, rapport sénatorial Lavarde-Barros 2025) et deux leviers proposés par l'auteur du dossier.

### Levier (a), suppression des fonctions support propres de l'EPA LADOM

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. LADOM dispose de fonctions support propres (DRH, DAF, DSI, communication, juridique, immobilier) pour environ 15 à 20 ETPT. Source, organigramme public LADOM, bilan social annuel, rapport Cour des comptes 2022.
2. Périmètre exact. La DGOM, France Travail et les préfectures disposent déjà à pleine échelle des fonctions support pour leurs effectifs respectifs. La réintégration de LADOM permet de mutualiser quasi intégralement.
3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, 70 à 85 pour cent des ETPT fonctions support LADOM peuvent être supprimés à régime de croisière. Ratio calibré sur les retours d'expérience.
4. Calcul mathématique. ETPT fonctions support LADOM, 15 à 20. Coût moyen ETPT fonction publique d'État, environ 55 000 à 70 000 euros par an. Masse salariale fonctions support, 15 multiplié par 55 000 = 0,825 million d'euros (borne basse), 20 multiplié par 70 000 = 1,4 million d'euros (borne haute). Gain net après ratio 70 à 85 pour cent, 0,825 multiplié par 0,70 = 0,58 million d'euros (borne basse), 1,4 multiplié par 0,85 = 1,19 million d'euros (borne haute).
5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (a), entre 0,6 et 1,2 million d'euros par an.

### Levier (b), suppression des coûts de structure de l'EPA (gouvernance, présidence, direction générale)

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. L'EPA LADOM dispose d'un conseil d'administration, d'une présidence et d'une direction générale (directeur général, secrétaire général, directrices et directeurs adjoints). Coûts de structure, indemnités de fonction, frais de séance, frais de fonctionnement de la direction générale. Estimation prudente, 0,5 à 1,0 million d'euros par an. Source, rapports annuels LADOM, comptes administratifs.
2. Périmètre exact. Suppression intégrale après dissolution. La gouvernance est absorbée par les instances de la DGOM et de France Travail (comité de pilotage interministériel pour la coordination).
3. Ratio appliqué et justification. 100 pour cent des coûts de structure disparaissent.
4. Calcul mathématique. Gain net, 0,5 à 1,0 million d'euros par an.
5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (b), entre 0,5 et 1,0 million d'euros par an.

### Levier (c), réduction des doublons d'accompagnement avec France Travail

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. L'accompagnement à l'insertion des publics ultramarins en mobilité, exercé par 50 à 60 ETPT de LADOM, est partiellement redondant avec France Travail (qui dispose d'agences dans les DROM et en métropole). Source, rapport Cour des comptes 2022.
2. Périmètre exact. Après intégration à France Travail, mutualisation avec les conseillers généralistes France Travail. Estimation prudente, 10 à 20 pour cent des ETPT accompagnement peuvent être absorbés par France Travail sans création d'effectifs supplémentaires (mutualisation avec les conseillers publics spécifiques). Le solde des conseillers (80 à 90 pour cent) reste affecté à l'équipe spécialisée "Mobilité ultramarine".
3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, 5 à 12 ETPT redéployés vers d'autres priorités sans création d'effectifs nets à France Travail.

4. Calcul mathématique. ETPT redéployés, 5 à 12. Coût moyen, 55 000 à 70 000 euros par an. Gain en masse salariale, 5 multiplié par 55 000 = 0,275 million d'euros (borne basse), 12 multiplié par 70 000 = 0,84 million d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (c), entre 0,3 et 0,8 million d'euros par an.

### Levier (d), efficience accrue par la dématérialisation et le passage à Chorus, réduction de la sous-utilisation des crédits

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Les rapports Cour des comptes 2022 documentent une sous-utilisation des crédits PMFP et PME de l'ordre de 5 à 12 pour cent selon les années, soit environ 1,5 à 4 millions d'euros par an de crédits budgétaires non consommés alors que la demande potentielle n'est pas saturée. Cette sous-utilisation traduit l'inefficience de la gestion actuelle (procédures lourdes, retards d'instruction, communication insuffisante).

2. Périmètre exact. Avec la plateforme numérique unique, l'instruction accélérée, le paiement Chorus et la communication renforcée, la sous-utilisation est résorbée. Le gain n'est pas une économie au sens strict (les crédits sont effectivement consommés au profit de bénéficiaires supplémentaires), mais une amélioration de l'efficacité de la dépense publique.

3. Ratio appliqué et justification. Économie indirecte par amélioration de l'efficacité. Pour le même volume budgétaire, davantage de bénéficiaires sont accompagnés. Le "gain budgétaire" peut être interprété comme la possibilité de réduire le crédit budgétaire à efficience constante, ou de financer davantage de bénéficiaires à budget constant. Estimation prudente du gain comme économie potentielle, 1,5 à 4 millions d'euros par an de marges de manœuvre redéployables.

4. Calcul mathématique. Gain potentiel, 1,5 à 4 millions d'euros par an. Mais retenu prudemment dans le récapitulatif final comme efficience qualitative plutôt que comme économie budgétaire stricto sensu (pour éviter le double comptage avec les autres leviers).

5. Fourchette. Gain d'efficacité au titre du levier (d), entre 1,5 et 4,0 millions d'euros par an de marges de manœuvre redéployables (non comptabilisé dans le total des économies budgétaires strictes).

### Levier (e), audit du train de vie spécifique de l'EPA LADOM et de son réseau territorial

*Proposition originale de l'auteur (levier ajouté par l'auteur du dossier, non issu des sources publiques)*

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Application de la grille d'audit du train de vie du Plan de Rupture (Module 3) à LADOM, frais de déplacement et de représentation de la direction générale et des directions territoriales (les déplacements entre Matoury en Guyane, les autres DROM-COM, et la métropole sont coûteux), prestations externes de conseil, parc de véhicules de fonction, communication institutionnelle propre, événements et colloques. Estimation prudente cumulée, 1,5 à 3,5 millions d'euros par an. Source, comptes annuels LADOM.

2. Périmètre exact. Les sept volets de la grille d'audit appliqués à LADOM, avec une attention particulière aux frais de déplacement (logiquement élevés pour un opérateur dont le siège est en Guyane et dont les antennes couvrent l'ensemble du territoire national).

3. Ratio appliqué et justification. 50 à 75 pour cent des dépenses optionnelles disparaissent après réintégration. Ratio modéré en raison de la spécificité ultramarine (les frais de déplacement entre DROM-COM et métropole restent justifiés pour les missions opérationnelles, même au sein de la DGOM ou de France Travail).

4. Calcul mathématique. Train de vie LADOM estimé, 1,5 à 3,5 millions d'euros par an. Gain net après application du ratio 50 à 75 pour cent, 1,5 multiplié par 0,50 = 0,75 million d'euros (borne basse), 3,5 multiplié par 0,75 = 2,625 millions d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (e) auteur, entre 0,75 et 2,6 millions d'euros par an.

### Spécificité du train de vie d'un opérateur ultramarin

LADOM présente une particularité, son réseau territorial s'étend sur l'ensemble du territoire national avec une forte composante ultramarine (siège à Matoury en Guyane, antennes dans tous les DROM-COM, antennes en métropole). Cette dispersion géographique génère des frais de déplacement, de coordination et de communication intersites significatifs. Une part de ces dépenses reste légitime

même après réintégration (les coordinations entre DGOM Paris, services préfectoraux ultramarins et antennes France Travail des DROM continueront à nécessiter des déplacements). L'audit du train de vie permet de rationaliser les pratiques (recours plus systématique à la visioconférence, négociation tarifaire des billets d'avion via les marchés interministériels, mutualisation des séjours).

### **Levier (f), intégration de l'IA dans l'instruction des dossiers et l'accompagnement personnalisé des bénéficiaires**

*Proposition originale de l'auteur (levier ajouté par l'auteur du dossier, non issu des sources publiques)*

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. L'instruction des dossiers de demande d'aide (PMFP, PME, ACT) et l'accompagnement personnalisé des bénéficiaires mobilisent environ 80 à 100 ETPT de LADOM. L'intégration de l'IA générative et conversationnelle dans ces fonctions permet d'automatiser une part significative des tâches répétitives, première vérification de complétude et de cohérence des dossiers, calcul automatique des aides selon les barèmes, génération automatique des décisions et notifications, premier niveau d'accompagnement personnalisé via chat-bot spécialisé (orientation initiale, information sur les dispositifs, première analyse du projet professionnel). Benchmarks internationaux, République de Singapour (programme Smart Nation appliqué aux aides publiques avec IA depuis 2022), République d'Estonie (e-Estonia, plateforme nationale d'aides publiques avec IA), Royaume-Uni DWP Department for Work and Pensions (intégration IA dans l'instruction des aides sociales depuis 2023), Royaume de Suède (Försäkringskassan Caisse de Sécurité sociale avec IA appliquée à l'instruction des aides). Précédent français direct, intégration progressive de l'IA à la Caisse Nationale d'Allocations Familiales (CNAF) depuis 2023 sur l'instruction des dossiers de prestations sociales.

2. Périmètre exact. Application de l'IA à l'instruction administrative des dossiers (vérification automatique de l'éligibilité, calcul des aides, génération des décisions), au paiement automatisé Chorus (programmation des versements selon les barèmes), à l'accompagnement personnalisé de premier niveau (chat-bot multilingue, intégrant les spécificités créoles et autres langues régionales ultramarines). Préservation absolue de l'accompagnement humain pour les cas complexes (orientation professionnelle, médiation en cas de difficulté, suivi post-formation).

3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, 20 à 35 pour cent des ETPT d'instruction et d'accompagnement de premier niveau peuvent être absorbés à régime de croisière grâce à l'intégration de l'IA, soit un gain net de 16 à 35 ETPT cumulés. Le solde des effectifs (libérés des tâches répétitives) est redéployé vers l'accompagnement humain renforcé des cas complexes et la communication grand public (pour résorber la sous-utilisation des crédits). Source, benchmarks internationaux DWP Royaume-Uni, e-Estonia, Försäkringskassan Suède, et précédent CNAF France.

4. Calcul mathématique. ETPT instruction et accompagnement, 80 à 100. Gain absorbable par IA, 80 multiplié par 0,20 = 16 ETPT (borne basse), 100 multiplié par 0,35 = 35 ETPT (borne haute). Coût moyen ETPT, 55 000 à 70 000 euros par an. Gain en masse salariale, 16 multiplié par 55 000 = 0,88 million d'euros (borne basse), 35 multiplié par 70 000 = 2,45 millions d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (f) auteur, entre 0,9 et 2,5 millions d'euros par an.

#### **Le levier IA, accélérateur de la transformation administrative ultramarine**

L'intégration de l'IA dans l'instruction des aides ultramarines est particulièrement structurante. Les dispositifs PMFP, PME et ACT reposent sur des barèmes objectifs (critères de ressources, motifs de mobilité, justificatifs) qui se prêtent bien à l'automatisation. La Caisse Nationale d'Allocations Familiales (CNAF) a documenté en 2024 des gains de productivité de 25 à 40 pour cent sur l'instruction des prestations sociales grâce à l'IA, avec une réduction significative des délais (de 3 à 4 semaines à 5 à 10 jours) et une amélioration de la satisfaction des usagers. La transposition à LADOM-DGOM est facilitée par la nature similaire des dispositifs (aides forfaitaires sur critères objectifs).

## **VII. Calendrier opérationnel de la réintégration**

La dissolution de LADOM et la répartition de ses missions entre DGOM, France Travail et services préfectoraux sont une opération de réorganisation administrative dont la durée totale est estimée à 18 à 24 mois entre la décision politique et la stabilisation post-dissolution.

## Phase 1, décision politique et concertation, mois 0 à 4

- Décision politique de principe en Conseil des ministres, après concertation préalable avec les élus ultramarins (parlementaires nationaux ultramarins, présidents de collectivités), avec France Travail, avec les organisations syndicales représentatives des personnels, avec les associations représentant les publics ultramarins.
- Communication publique de la décision avec annonce du calendrier et des principes de préservation (dispositifs d'aide intégralement préservés, simplification radicale des démarches, accélération des délais).
- Désignation d'un préfigurateur de la réintégration, typiquement le directeur général des Outre-mer, avec lettre de mission interministérielle (Outre-mer, Travail, Comptes publics).

## Phase 2, préfiguration, mois 4 à 12

- Étude d'impact détaillée par mission et par territoire.
- Développement de la plateforme numérique unique "Mobilité Outre-mer" (mise en production cible en mois 18).
- Bascule progressive de la gestion comptable de LADOM vers Chorus (en parallèle de la transition juridique).
- Concertation par territoire avec les services préfectoraux ultramarins et avec les agences France Travail des DROM.
- Négociation collective avec les organisations syndicales représentatives sur les modalités de répartition des personnels.
- Préparation des projets de décrets de dissolution de l'EPA et de réorganisation de la DGOM et de France Travail.

## Phase 3, finalisation juridique et bascule, mois 12 à 18

- Publication du décret de dissolution de l'EPA LADOM.
- Publication des arrêtés modifiant l'organisation de la DGOM et de France Travail.
- Date effective de la dissolution, fixée au 1er janvier de l'année N+2.
- Bascule administrative des personnels selon la répartition arrêtée.
- Mise en production de la plateforme numérique unique.

## Phase 4, stabilisation et bilan, mois 18 à 24

- Bilan opérationnel à 6 mois post-dissolution, vérification de la continuité des dispositifs d'aide, mesure des délais d'instruction et de paiement.
- Mise en service progressive des outils d'IA dans l'instruction.
- Bilan budgétaire à 12 mois, vérification des économies effectivement réalisées.
- Rapport public et présentation au Parlement (Commission des affaires sociales, Commission des finances, Délégation aux Outre-mer de l'Assemblée nationale et du Sénat).

---

## VIII. Risques identifiés et mesures de prévention

L'opération de dissolution de LADOM présente cinq risques principaux.

### Risque 1, opposition politique des élus ultramarins

Description du risque. Les élus ultramarins (parlementaires nationaux, présidents de collectivités, maires des grandes villes ultramarines) peuvent percevoir la dissolution de LADOM comme un signal d'affaiblissement de l'attention politique de l'État aux territoires ultramarins. Risque de prise de position publique critique, de mobilisation parlementaire, de tension institutionnelle entre l'État central et les outre-mer.

Mesures de prévention. Premièrement, concertation politique préalable approfondie en mois 0 à 4 avec tous les élus ultramarins (parlementaires, présidents de collectivités, associations d'élus). Deuxièmement,

communication explicite et publique sur le renforcement (non l'affaiblissement) du dispositif, avec engagement écrit sur le maintien et même l'augmentation du nombre de bénéficiaires des aides. Troisièmement, préservation du siège à Matoury (Guyane) sous forme d'une antenne renforcée de la DGOM (symbole de la centralité ultramarine maintenue). Quatrièmement, comité de pilotage interministériel "Mobilité Outre-mer" associant les présidents des collectivités ultramarines, avec réunions semestrielles.

## Risque 2, perturbation transitoire des dispositifs d'aide

Description du risque. Les bénéficiaires actuellement engagés dans un parcours PMFP, PME ou ACT (plusieurs milliers à un moment donné) peuvent subir une perturbation transitoire (retards de paiement, incertitudes administratives, changement d'interlocuteur).

Mesures de prévention. Premièrement, principe directeur absolu de continuité, aucun bénéficiaire en cours n'est affecté par la bascule. Deuxièmement, communication directe et personnalisée à tous les bénéficiaires sur les modalités pratiques du changement. Troisièmement, dispositif transitoire de double interlocuteur (réfèrent LADOM historique + nouveau réfèrent DGOM ou France Travail) pendant 6 à 12 mois post-bascule. Quatrièmement, audit qualité à 3 et 6 mois post-bascule.

## Risque 3, inquiétude des personnels et complexité de répartition

Description du risque. Les 130 à 150 ETPT de LADOM, dispersés géographiquement (DROM-COM, métropole), peuvent légitimement s'inquiéter de leur affectation future (DGOM Paris, France Travail dans toutes les régions, services préfectoraux). Risque de démobilisation, mouvement social local, voire mobilité non choisie pour certains personnels.

Mesures de prévention. Premièrement, principe directeur absolu, aucun licenciement sec, aucune perte de rémunération, aucune perte d'ancienneté, aucune mobilité géographique imposée (notamment maintien dans les DROM-COM pour les personnels qui le souhaitent, via intégration aux antennes France Travail ou aux services préfectoraux). Deuxièmement, entretiens individuels d'orientation dès la phase 1 de préfiguration. Troisièmement, cartographie individualisée des options possibles pour chaque agent, respectant les préférences personnelles et familiales. Quatrièmement, dialogue social formalisé via les CSA concernés.

## Risque 4, retards de développement de la plateforme numérique

Description du risque. Le développement de la plateforme numérique unique "Mobilité Outre-mer" est un chantier informatique d'envergure (5 à 10 millions d'euros, 12 à 18 mois). Tout retard dans sa mise en production aurait des conséquences opérationnelles directes sur la dématérialisation des démarches usagers.

Mesures de prévention. Premièrement, mobilisation des compétences de la DINUM Direction Interministérielle du Numérique et de l'État (qui pilote les chantiers numériques de l'État). Deuxièmement, démarche agile avec mise en production progressive par dispositif (PMFP en premier, puis PME, puis ACT). Troisièmement, possibilité de maintien transitoire des SI LADOM existants comme solution de secours pendant la phase de migration. Quatrièmement, contractualisation avec un prestataire industriel reconnu, sur la base d'un cahier des charges fonctionnel validé par la DGOM, France Travail et la DINUM.

## Risque 5, complexité de l'articulation tripartite DGOM-France Travail-Préfectures

Description du risque. La répartition des missions entre trois acteurs (DGOM pour la gestion administrative, France Travail pour l'accompagnement insertion, services préfectoraux pour le contact local) peut créer une complexité d'articulation, avec des risques de cloisonnement, de doublons résiduels, de difficulté d'arbitrage.

Mesures de prévention. Premièrement, plateforme numérique unique reliant les trois acteurs (vue unique du dossier usager côté DGOM, France Travail et préfecture). Deuxièmement, protocole opérationnel détaillé précisant la répartition des compétences et les modalités d'articulation. Troisièmement, comité de pilotage interministériel "Mobilité Outre-mer" trimestriel pour résoudre les difficultés opérationnelles. Quatrièmement, formation croisée des personnels DGOM, France Travail et préfectures.

## IX. Récapitulatif chiffré de la fiche LADOM

Les six leviers d'économies identifiés se cumulent dans le tableau ci-dessous. Les économies en régime de croisière (à 3 ans après le démarrage de l'opération) sont chiffrées en fourchette basse-haute. Le levier (d) est traité comme efficacité qualitative et n'est pas comptabilisé dans le total budgétaire strict (mention pour mémoire). Le montant médian est calculé par moyenne arithmétique des bornes basse et haute.

Levier	Description	Borne basse (millions d'euros / an)	Borne haute (millions d'euros / an)	Médian (millions d'euros / an)
(a)	Suppression fonctions support propres de l'EPA LADOM	0,6	1,2	0,9
(b)	Suppression coûts de structure de l'EPA (gouvernance, présidence, direction générale)	0,5	1,0	0,8
(c)	Réduction doublons d'accompagnement avec France Travail (redéploiement ETPT)	0,3	0,8	0,6
(d)	Efficiences par dématérialisation et Chorus (efficacité qualitative, non comptabilisée)	—	—	—
(e)	Auteur, audit du train de vie spécifique (dispersion géographique ultramarine)	0,75	2,6	1,7
(f)	Auteur, intégration IA dans l'instruction et l'accompagnement personnalisé	0,9	2,5	1,7
<b>Total</b>	<b>Économies récurrentes annuelles cumulées en régime de croisière à 3 ans</b>	<b>3,1</b>	<b>8,1</b>	<b>5,7</b>

### Synthèse économique de la fiche LADOM

Économies récurrentes annuelles à régime de croisière, entre 3,1 et 8,1 millions d'euros par an, médian 5,7 millions d'euros par an.

Efficiences qualitatives supplémentaires (levier d), 1,5 à 4,0 millions d'euros par an de marges de manœuvre redéployables grâce à la résorption de la sous-utilisation des crédits (non comptabilisée dans le total budgétaire strict pour éviter le double comptage, mais correspondant à un nombre supérieur de bénéficiaires accompagnés à budget équivalent).

Coûts ponctuels de transition (développement plateforme numérique, accompagnement social, migration SI vers Chorus), estimés entre 8 et 15 millions d'euros cumulés sur les 24 premiers mois. Amortis sur 2 à 3 années de régime de croisière.

Calendrier opérationnel, 18 à 24 mois entre la décision politique et la stabilisation post-dissolution.

Préservation absolue, tous les dispositifs d'aide (PMFP, PME, ACT) avec maintien voire augmentation des volumes annuels de bénéficiaires, simplification radicale des démarches usagers (plateforme numérique unique, instruction accélérée, paiement Chorus), accompagnement humain à l'insertion (renforcé par l'intégration à France Travail), maintien géographique des personnels (notamment dans les DROM-COM via les antennes France Travail et services préfectoraux), siège symbolique à Matoury (Guyane) sous forme d'antenne DGOM renforcée.

**INFOMA, Institut National de Formation des personnels du Ministère de l'Agriculture, établissement public administratif chargé de la formation initiale et continue des agents du ministère de l'Agriculture, dont les missions peuvent être réintégrées au Secrétariat Général du ministère**

## Sigles, acronymes et termes propres à la présente fiche

Avant d'entrer dans le détail de la fiche, voici les sigles et termes spécifiques utilisés. Le glossaire alphabétique final du dossier reprend l'ensemble des sigles transverses des dossiers complémentaires.

**Définition. INFOMA :** Institut National de Formation des personnels du Ministère de l'Agriculture. Établissement public administratif (EPA) sous tutelle du ministère chargé de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire. Créé sous une première forme en 1968 (École nationale de formation des techniciens des services vétérinaires de Corbas, Rhône), élargi progressivement à l'ensemble des métiers du ministère, et structuré en EPA par décret. Mission statutaire, formation initiale post-concours et formation continue des fonctionnaires titulaires du ministère de l'Agriculture, en particulier les corps techniques (ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement, techniciens supérieurs du ministère de l'agriculture, secrétaires administratifs et adjoints administratifs du ministère, agents contractuels). Articles L.812-1 et suivants du Code rural et de la pêche maritime (volet enseignement supérieur et formation), articles R.812-1 et suivants du même code (statut de l'INFOMA et autres écoles du ministère). Effectifs, environ 60 à 80 ETPT au plafond d'emplois 2025 (en stabilité historique). Budget annuel, environ 12 à 16 millions d'euros par an, dont environ 10 à 14 millions d'euros de subvention pour charges de service public (SCSP) versée par le ministère de l'Agriculture, le solde provenant de recettes propres (prestations de formation pour d'autres administrations publiques, location de salles). Sièges, Corbas (Rhône, siège historique et centre de formation principal pour les corps techniques) et Lyon (locaux complémentaires pour la formation continue généraliste). Direction, directeur nommé par le secrétaire général du ministère.

**Définition. SG-MAA :** Secrétariat Général du Ministère de l'Agriculture et de la souveraineté Alimentaire. Direction d'administration centrale du ministère, responsable des fonctions support et transversales (RH, finances, juridique, communication, numérique, immobilier). Sous-directions principales, sous-direction du développement professionnel et des relations sociales (SDDPRS), sous-direction des affaires budgétaires et comptables, sous-direction des affaires juridiques, sous-direction des systèmes d'information, sous-direction de l'immobilier et de la logistique, mission ministérielle d'audit. La SDDPRS est la sous-direction compétente pour la formation et le développement professionnel des agents du ministère, en articulation avec l'INFOMA et avec les autres écoles du ministère.

**Définition. SDDPRS :** Sous-Direction du Développement Professionnel et des Relations Sociales. Sous-direction du SG-MAA, compétente pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), la politique de formation des agents, le dialogue social, les conditions de travail. La SDDPRS est l'interlocutrice naturelle de l'INFOMA, exerçant la tutelle technique et le pilotage stratégique des actions de formation. Elle compte environ 50 à 70 ETPT en administration centrale et coordonne le réseau des opérateurs de formation du ministère (INFOMA, AgroSup Dijon devenu Institut Agro Dijon, AgroParisTech, Bordeaux Sciences Agro, Montpellier SupAgro devenu Institut Agro Montpellier, Toulouse INP-ENSAT).

**Définition. Corbas :** Commune du département du Rhône (Région Auvergne-Rhône-Alpes), située dans la périphérie sud-est de Lyon (environ 12 km du centre de Lyon). Siège historique de l'INFOMA depuis 1968. Le campus de Corbas comprend des locaux de formation théorique et pratique, des installations d'élevage et d'expérimentation agricole, des hébergements pour les stagiaires en formation longue, des locaux administratifs. La localisation à Corbas est historique mais peu accessible par les transports en commun, ce qui pose des difficultés de mobilité pour les stagiaires métropolitains et notamment les agents parisiens en formation à Lyon.

**Définition. DRAAF :** Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt. Service déconcentré régional du ministère de l'Agriculture (13 DRAAF en métropole). Pilote la mise en œuvre régionale de la politique agricole nationale et de l'enseignement agricole. La DRAAF Auvergne-Rhône-Alpes, située à Lyon, est en partenariat de proximité avec l'INFOMA pour la formation continue des agents du ministère affectés en région.

**Définition. DDPP / DDETSPP / DDT :** Directions Départementales (Protection des Populations, Emploi Travail Solidarités Protection des Populations, ou Territoires) selon les départements. Services déconcentrés départementaux où sont affectés la majorité des agents techniques du ministère de l'Agriculture en région (techniciens des services vétérinaires, contrôleurs en alimentation, agents de l'environnement, etc.). Ce sont les principaux destinataires de la formation initiale et continue dispensée par l'INFOMA.

**Définition. Institut Agro Dijon :** Institut Agro Bourgogne-Franche-Comté Dijon, anciennement AgroSup Dijon. Grand établissement d'enseignement supérieur et de recherche agronomique, sous tutelle du ministère chargé de l'Agriculture (et MESR). Forme des ingénieurs agronomes et ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement. Site de Dijon. L'Institut Agro Dijon a la possibilité d'héberger une partie des formations post-concours actuellement assurées par l'INFOMA, notamment pour les ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement (formation initiale d'application après le concours).

**Définition. AgroParisTech, Institut Agro Montpellier, Bordeaux Sciences Agro, Toulouse INP-ENSAT :** Écoles d'ingénieurs agronomes françaises, sous tutelle du ministère chargé de l'Agriculture. Forment les ingénieurs agronomes et les ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement (corps des cadres A+ et A du ministère). Sites, AgroParisTech (Saclay), Institut Agro Montpellier (Montpellier), Bordeaux Sciences Agro (Gradignan), Toulouse INP-ENSAT (Auzeville-

Tolosane). Réseau d'écoles publiques qui forment l'essentiel des cadres techniques du ministère de l'Agriculture, et qui peuvent absorber une partie des formations post-concours actuellement assurées par l'INFOMA.

**Définition. IGN-IGA / IGT-DDPP :** Inspection Générale de l'Agriculture / Direction Départementale de la Protection des Populations. Corps d'inspection et corps techniques du ministère de l'Agriculture, principaux destinataires de la formation INFOMA. IGN-IGA pour les cadres supérieurs (ingénieurs généraux), IGT-DDPP pour les agents techniques en services déconcentrés.

**Définition. Plateforme Mentor :** Plateforme numérique interministérielle de formation des agents publics, déployée par la DGAFP Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique depuis 2022. Permet aux agents publics d'accéder à un catalogue national de formations en ligne (e-learning, classes virtuelles, formations hybrides), couvrant à la fois des thèmes interministériels (management public, droit administratif, numérique) et des thèmes ministériels spécifiques. La plateforme Mentor est l'outil de référence pour la formation continue de tous les agents publics français, et constitue un vecteur de mutualisation et de modernisation de la formation.

**Définition. DGAFP :** Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique. Direction d'administration centrale du ministère chargé de la Transformation et de la Fonction Publiques. Pilote la politique nationale de la fonction publique de l'État (statut, recrutement, rémunération, formation, dialogue social, conditions de travail). La DGAFP exerce une fonction de coordination interministérielle sur les sujets transverses de la fonction publique, et anime la politique de formation des agents via la plateforme Mentor et le réseau des écoles de service public.

**Définition. École de service public :** Catégorie d'établissements de formation des agents publics, regroupant les grandes écoles de formation des fonctionnaires (ENA devenue INSP Institut National du Service Public, École Polytechnique, École des Mines, INET Institut National des Études Territoriales, ENM École Nationale de la Magistrature, ENSP École Nationale Supérieure de la Police, ENSOSP École Nationale Supérieure des Officiers de Sapeurs-Pompiers, etc.) et les écoles spécialisées par ministère (dont l'INFOMA). Les écoles de service public sont fédérées par le RESP Réseau des Écoles de Service Public, animé par l'INSP.

**Définition. INSP :** Institut National du Service Public. Établissement public administratif (EPA) créé en 2022 en remplacement de l'ENA (École Nationale d'Administration), par l'ordonnance n° 2021-1572 du 8 décembre 2021. Mission, formation initiale et continue des cadres supérieurs de l'État (corps des administrateurs de l'État, hauts fonctionnaires). Site, Strasbourg principalement. L'INSP anime également le réseau des écoles de service public et constitue un centre de référence sur les méthodes pédagogiques applicables à la formation des agents publics. L'INSP fait l'objet d'une fiche dédiée dans le Dossier complémentaire n°1 Cat A (à conserver).

## I. Identification de la situation

<b>Type d'opération proposée</b>	Dissolution de l'EPA INFOMA et réintégration de ses missions selon une répartition fonctionnelle, premièrement, la fonction de formation initiale post-concours des corps techniques (ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement, techniciens supérieurs) est transférée aux écoles d'ingénieurs agronomes existantes (Institut Agro Dijon en priorité, en raison de sa proximité géographique avec Lyon et de sa spécialisation, AgroParisTech, Institut Agro Montpellier, Bordeaux Sciences Agro, Toulouse INP-ENSAT pour les autres corps), avec adaptation des cursus pour intégrer le contenu post-concours actuellement assuré par l'INFOMA ; deuxièmement, la fonction de formation initiale des corps administratifs et de formation continue est intégrée à la Sous-Direction du Développement Professionnel et des Relations Sociales (SDDPRS) du Secrétariat Général du ministère de l'Agriculture, avec mutualisation accrue avec la plateforme Mentor interministérielle DGAFP ; troisièmement, le site historique de Corbas est cédé (à la collectivité locale Métropole de Lyon ou à un opérateur privé) après transfert progressif des activités. Préservation absolue des cursus de formation post-concours et de la qualité pédagogique.
<b>Catégorie</b>	Cat C, Réintégrer (répartition entre écoles d'ingénieurs agronomes pour la formation initiale technique et SG-MAA pour la formation administrative et continue).
<b>Statut juridique actuel</b>	Établissement Public Administratif (EPA) régi par les articles R.812-1 et suivants du Code rural et de la pêche maritime. Personnalité morale propre, conseil d'administration sous présidence d'une personnalité qualifiée, direction nommée par le secrétaire général du ministère. Tutelle du ministère chargé de l'Agriculture.
<b>Effectifs</b>	Environ 60 à 80 ETPT au plafond d'emplois 2025, en stabilité historique. Composition, environ 45 à 55 pour cent de personnels

	<p>pédagogiques (formateurs permanents, intervenants vacataires en contrat-cadre), 15 à 20 pour cent de personnels d'ingénierie pédagogique et d'évaluation, 15 à 20 pour cent de personnels d'hébergement et restauration (le site de Corbas dispose d'un hébergement et d'un restaurant pour les stagiaires en formation longue), 15 à 20 pour cent de fonctions support centrales (direction, RH, finance, communication, juridique, SI, documentation). Statut, fonctionnaires titulaires de l'État (corps techniques du ministère de l'Agriculture, corps de l'enseignement supérieur agricole, corps administratifs), contractuels de droit public.</p>
<b>Budget annuel</b>	<p>Environ 12 à 16 millions d'euros par an. Composition des recettes, environ 10 à 14 millions d'euros de subvention pour charges de service public (SCSP) versée par le ministère de l'Agriculture (programme 215 "Conduite et pilotage des politiques de l'agriculture" du PLF, action 03 "Moyens des politiques de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt"). Recettes propres, environ 1 à 3 millions d'euros (prestations de formation pour d'autres administrations publiques, locations de salles, recettes hébergement-restauration). Coûts immobiliers significatifs liés au campus de Corbas (entretien, maintenance, énergie), estimés 2 à 4 millions d'euros par an.</p>
<b>Activité de formation</b>	<p>Formation initiale post-concours, environ 200 à 400 stagiaires par an répartis selon les concours (ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement IAE, techniciens supérieurs du ministère TSMA, secrétaires administratifs SACS, adjoints administratifs AA, contrôleurs sanitaires). Durée moyenne de la formation initiale, 6 à 12 mois selon les corps. Formation continue, environ 1 500 à 2 500 stagiaires par an, durées variables (de quelques jours à plusieurs semaines), thèmes diversifiés (techniques métiers, management, droit administratif agricole, numérique, langues). Activité totale, environ 8 000 à 12 000 stagiaires-jours par an.</p>
<b>Tutelle actuelle</b>	<p>Ministère chargé de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire, direction de tutelle technique SG-MAA (Secrétariat Général), sous-direction du développement professionnel et des relations sociales (SDDPRS). Tutelle financière, Direction du Budget. Programme budgétaire principal, programme 215 "Conduite et pilotage des politiques de l'agriculture" (PLF, mission Agriculture, alimentation, forêt et affaires rurales). Évaluation périodique par la Cour des comptes (référé thématique) et par le Conseil Général de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Espaces Ruraux (CGAAER).</p>
<b>Articulation préservée</b>	<p>SG-MAA Secrétariat Général du ministère de l'Agriculture, intégralement préservé et renforcé (récupère la fonction de formation des corps administratifs et de formation continue). SDDPRS Sous-Direction du Développement Professionnel et des Relations Sociales, intégralement préservée comme tutelle technique des actions de formation. Écoles d'ingénieurs agronomes (Institut Agro Dijon, AgroParisTech, Institut Agro Montpellier, Bordeaux Sciences Agro, Toulouse INP-ENSAT), intégralement préservées et renforcées (récupèrent la formation initiale post-concours des corps techniques). DGAFP Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique, intégralement préservée (la plateforme Mentor devient l'outil principal de formation continue pour les agents du ministère de l'Agriculture). INSP Institut National du Service Public et RESP Réseau des Écoles de Service Public, intégralement préservés (références méthodologiques). DRAAF, DDPP, DDETSPP, DDT, intégralement préservées comme services déconcentrés employeurs des stagiaires formés.</p>
<b>Sources principales</b>	<p>Référé de la Cour des comptes au ministre chargé de l'Agriculture sur l'INFOMA et l'écosystème de la formation des agents du ministère, publié sur <a href="http://ccomptes.fr">ccomptes.fr</a>. Rapports du Conseil Général de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Espaces Ruraux (CGAAER) sur l'organisation de la formation des agents du ministère. Articles L.812-</p>

1 et suivants du Code rural et de la pêche maritime. PAP 2025 et PAP 2026 annexés au PLF programme 215. Jaune budgétaire opérateurs PLF 2025, rubrique agriculture. Rapport sénatorial n°807 du 3 juillet 2025 de Mme la sénatrice Christine Lavarde et M. le sénateur Pierre Barros sur les opérateurs de l'État. Rapports d'activité INFOMA. Ordonnance n° 2021-1572 du 8 décembre 2021 portant création de l'INSP.

## II. Situation actuelle, un EPA de formation interne dont l'autonomie n'apporte pas de valeur ajoutée par rapport à un service du Secrétariat Général

L'INFOMA présente un cas particulier dans le paysage des opérateurs publics français, c'est un EPA de formation interne, c'est-à-dire un opérateur dont la mission est exclusivement de former les agents du ministère qui en exerce la tutelle. À la différence d'opérateurs externes (qui produisent un service public destiné aux usagers, citoyens ou entreprises), un EPA de formation interne est un service support du ministère, dont l'autonomie juridique sous forme d'EPA n'apporte aucune valeur ajoutée fonctionnelle par rapport à un service ou bureau intégré au sein du Secrétariat Général du ministère.

Diagnostic officiel, un EPA dont l'autonomie est questionnée par les évaluations. Les rapports d'évaluation du Conseil Général de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Espaces Ruraux (CGAAER) sur l'organisation de la formation des agents du ministère et les référés thématiques de la Cour des comptes sur les EPA de petite taille convergent vers un constat structurant.

- L'INFOMA est un opérateur de petite taille (60 à 80 ETPT, 12 à 16 millions d'euros de budget). Sa mission est exclusivement interne au ministère de l'Agriculture. L'autonomie juridique sous forme d'EPA n'apporte aucune valeur ajoutée fonctionnelle, elle ajoute une couche organisationnelle (conseil d'administration, direction générale, fonctions support propres) qui pourrait être supprimée sans perte fonctionnelle.
- Le maillage de la formation initiale des cadres techniques du ministère de l'Agriculture passe historiquement par les écoles d'ingénieurs agronomes (AgroParisTech, Institut Agro Dijon, Institut Agro Montpellier, Bordeaux Sciences Agro, Toulouse INP-ENSAT), qui forment les ingénieurs et les techniciens supérieurs sortant des concours. L'INFOMA complète ce maillage par une formation post-concours d'application qui pourrait être intégralement absorbée par les écoles d'ingénieurs agronomes.
- La formation continue des agents du ministère est aujourd'hui largement dispensée via la plateforme interministérielle Mentor (déployée par la DGAFP depuis 2022), qui propose un catalogue national couvrant les thèmes transverses (management public, droit administratif, numérique) et les thèmes ministériels spécifiques. La part dispensée en présentiel par l'INFOMA est en baisse progressive et pourra être absorbée par le SG-MAA et par la plateforme Mentor.
- Le site de Corbas (Rhône) est de plus en plus difficile à justifier sur le plan opérationnel. Sa localisation périphérique de Lyon, peu accessible par les transports en commun, génère des coûts de déplacement et d'hébergement importants pour les stagiaires parisiens et provinciaux, sans valeur ajoutée pédagogique. La cession du site et le redéploiement vers d'autres modalités (formation à distance via Mentor, formations en présentiel dans les écoles d'ingénieurs agronomes existantes) génère des économies récurrentes.

Le rapport sénatorial n°807 du 3 juillet 2025 de Mme la sénatrice Christine Lavarde et M. le sénateur Pierre Barros classe l'INFOMA parmi les opérateurs dont l'autonomie juridique est contestable au regard de la nature interne de la mission et de la possibilité de mutualisation avec les écoles d'ingénieurs agronomes existantes.

Le bilan opérationnel par mission, une décomposition révélatrice. L'INFOMA exerce aujourd'hui quatre missions distinctes dont l'analyse révèle leur compatibilité avec une répartition entre écoles d'ingénieurs agronomes et SG-MAA.

- Mission 1, formation initiale post-concours des ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement (IAE) et des techniciens supérieurs du ministère (TSMA). Mission de formation technique appliquée, qui peut être intégralement absorbée par les écoles d'ingénieurs agronomes (en premier lieu Institut Agro Dijon en raison de sa proximité géographique avec Lyon). Effectifs affectés, environ 25 à 35 ETPT. Cette mission est compatible avec une intégration aux écoles, qui forment déjà les corps techniques du ministère par leurs cursus d'ingénieurs et leurs diplômes spécialisés.

- Mission 2, formation initiale post-concours des corps administratifs (secrétaires administratifs, adjoints administratifs, contrôleurs sanitaires). Mission de formation administrative et juridique. Effectifs affectés, environ 12 à 18 ETPT. Cette mission est parfaitement compatible avec une intégration à la SDDPRS du SG-MAA, en mutualisation avec les formations interministérielles disponibles sur la plateforme Mentor.
- Mission 3, formation continue thématique pour l'ensemble des agents du ministère. Mission de formation continue diversifiée (techniques métiers, management, droit, numérique, langues). Effectifs affectés, environ 10 à 15 ETPT. Cette mission peut être absorbée par la SDDPRS, avec un recours accru à la plateforme Mentor interministérielle (qui propose déjà la plupart des thèmes en e-learning ou classes virtuelles).
- Mission 4, hébergement et restauration des stagiaires (campus de Corbas). Mission logistique liée au site historique. Effectifs affectés, environ 8 à 12 ETPT. Cette mission disparaît après cession du site, les formations en présentiel étant désormais réalisées dans les écoles d'ingénieurs agronomes existantes (qui disposent de leurs propres infrastructures) ou en formation à distance.

La trajectoire historique de modernisation de la formation publique en France. Au cours des deux dernières décennies, le paysage français de la formation des agents publics a évolué significativement, dans le sens d'une mutualisation accrue et d'une intégration ministérielle des fonctions de formation.

- Plateforme Mentor lancée par la DGAFP en 2022, accessible à tous les agents publics, avec catalogue de plusieurs milliers de formations en ligne. La plateforme est devenue l'outil principal de formation continue pour la fonction publique de l'État.
- Création de l'INSP en 2022 (en remplacement de l'ENA), avec un mandat élargi d'animation du Réseau des Écoles de Service Public (RESP), favorisant la mutualisation pédagogique entre écoles ministérielles.
- Évolution des écoles d'ingénieurs agronomes vers le statut de grands établissements (Institut Agro Dijon, Institut Agro Montpellier), avec une capacité accrue d'accueil de cursus diversifiés (formations initiales d'application, mastères spécialisés, formations continues).
- Plusieurs ministères ont déjà procédé à l'intégration de leurs écoles de formation interne au sein de leurs Secrétariats Généraux, lorsque la taille et la mission ne justifiaient pas un statut d'EPA autonome (exemples dans les ministères des Armées, de l'Économie, de la Culture). Cette trajectoire est cohérente avec la réintégration proposée pour l'INFOMA.

Conjoncture 2026 favorable à la réintégration. Premièrement, le contexte budgétaire contraint et la simplification du paysage des opérateurs publics. Deuxièmement, le rapport sénatorial Lavarde-Barros de juillet 2025. Troisièmement, le déploiement de la plateforme Mentor depuis 2022 rend redondante une grande partie de la formation continue dispensée en présentiel par l'INFOMA. Quatrièmement, la transformation des écoles d'ingénieurs agronomes en grands établissements (Institut Agro Dijon notamment) crée des structures pédagogiques capables d'absorber la formation post-concours des corps techniques. Cinquièmement, la cession du site de Corbas est une opportunité immobilière (terrain bien situé à la périphérie de Lyon, intéressant pour la Métropole de Lyon dans le cadre de ses projets d'aménagement).

Conjoncture 2026 favorable à la réintégration. Premièrement, le contexte budgétaire contraint et la simplification du paysage des opérateurs publics. Deuxièmement, le rapport sénatorial Lavarde-Barros de juillet 2025. Troisièmement, le déploiement de la plateforme Mentor depuis 2022 rend redondante une grande partie de la formation continue dispensée en présentiel par l'INFOMA. Quatrièmement, la transformation des écoles d'ingénieurs agronomes en grands établissements (Institut Agro Dijon notamment) crée des structures pédagogiques capables d'absorber la formation post-concours des corps techniques. Cinquièmement, la cession du site de Corbas est une opportunité immobilière (terrain bien situé à la périphérie de Lyon, intéressant pour la Métropole de Lyon dans le cadre de ses projets d'aménagement).

### III. Pourquoi réintégrer l'INFOMA

Cette section répond à la question, pourquoi un EPA de formation interne de petite taille, dont les missions peuvent être absorbées par les écoles d'ingénieurs agronomes et par la SDDPRS du SG-MAA, doit-il être maintenu comme entité juridique autonome ? La réponse est négative au regard de l'évolution du paysage de la formation des agents publics et de la trajectoire historique de modernisation.

## Raison 1, un EPA de formation interne n'apporte pas de valeur ajoutée fonctionnelle par rapport à un service intégré

L'autonomie juridique d'un EPA est justifiée lorsque l'opérateur exerce une mission de service public destinée à des usagers externes (citoyens, entreprises, collectivités), avec un besoin d'indépendance fonctionnelle et de gouvernance partenariale. Pour un EPA de formation interne, dont la mission est exclusivement de former les agents du ministère qui en exerce la tutelle, cette logique d'indépendance n'a pas de pertinence.

- L'INFOMA n'a aucun usager externe au ministère de l'Agriculture. 100 pour cent de ses formations sont destinées aux agents du ministère (fonctionnaires titulaires, contractuels) ou exceptionnellement aux agents d'établissements publics agricoles (offices publics agricoles, opérateurs sous tutelle). Pas de besoin d'indépendance fonctionnelle vis-à-vis du ministère.
- Le statut d'EPA ajoute une couche organisationnelle (conseil d'administration, direction générale, fonctions support propres) sans valeur ajoutée par rapport à un service ou bureau intégré au sein du SG-MAA. Le coût direct de cette couche organisationnelle est documenté (gouvernance, présidence, direction générale, fonctions support, environ 2 à 3 millions d'euros par an).
- Le pilotage stratégique de la formation des agents du ministère est de fait déjà exercé par la SDDPRS du SG-MAA, qui définit les besoins, valide les programmes, contrôle l'exécution. L'INFOMA est un exécutant des décisions de la SDDPRS, sans véritable autonomie stratégique.
- Précédents directs dans d'autres ministères, le ministère des Armées a intégré plusieurs écoles internes au sein de sa Direction Générale de l'Armement et de ses directions de personnel, le ministère de l'Économie a intégré l'IGPDE Institut de la Gestion Publique et du Développement Économique en tant que direction interne, le ministère de la Culture a intégré plusieurs écoles spécialisées au sein de ses directions générales.

## Raison 2, les écoles d'ingénieurs agronomes peuvent absorber la formation post-concours des corps techniques

La formation post-concours des ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement (IAE) et des techniciens supérieurs du ministère (TSMA), qui constitue le cœur de l'activité de l'INFOMA, peut être intégralement absorbée par les écoles d'ingénieurs agronomes existantes du ministère de l'Agriculture.

- Les écoles d'ingénieurs agronomes (AgroParisTech, Institut Agro Dijon, Institut Agro Montpellier, Bordeaux Sciences Agro, Toulouse INP-ENSAT) forment déjà les corps techniques du ministère par leurs cursus d'ingénieurs (les ingénieurs IAE proviennent en majorité de ces écoles, recrutés sur concours après l'obtention du diplôme d'ingénieur). L'ajout d'un module post-concours de spécialisation administrative et opérationnelle (6 à 12 mois) est cohérent avec leur mission.
- L'Institut Agro Dijon (anciennement AgroSup Dijon) est l'école d'ingénieurs agronome la plus proche géographiquement de Corbas (Bourgogne, à environ 100 km de Lyon par autoroute). Sa proximité géographique facilite la transition. L'Institut Agro Dijon dispose des infrastructures pédagogiques nécessaires (campus, locaux, hébergement) et de compétences pédagogiques étendues.
- Les autres écoles d'ingénieurs agronomes peuvent absorber les corps techniques par spécialité, AgroParisTech pour les corps liés à la politique agricole générale, Institut Agro Montpellier pour les volets méditerranéens et viticoles, Bordeaux Sciences Agro pour les volets atlantiques et forestiers, Toulouse INP-ENSAT pour les volets sud-ouest et grandes cultures.
- Cette intégration aux écoles d'ingénieurs renforce la continuité pédagogique (les ingénieurs IAE bénéficient d'un cursus continu entre leur diplôme d'ingénieur et leur formation post-concours), enrichit l'environnement académique (recherche, partenariats internationaux, alumni), et améliore l'attractivité des corps techniques du ministère.

## Raison 3, la formation continue est très largement absorbable par la plateforme Mentor interministérielle

Depuis le déploiement de la plateforme interministérielle Mentor par la DGAFP en 2022, la formation continue des agents publics français a connu une transformation profonde. La plateforme propose un catalogue national de plusieurs milliers de formations en e-learning, classes virtuelles, et formations hybrides, couvrant à la fois les thèmes interministériels et les thèmes ministériels spécifiques.

- La plateforme Mentor couvre déjà la quasi-totalité des thèmes transverses de formation continue dispensés par l'INFOMA, management public, droit administratif, numérique, langues, communication professionnelle, gestion budgétaire, conduite de projet. Les formations dispensées en présentiel par l'INFOMA sur ces thèmes sont redondantes avec l'offre Mentor.

- Pour les thèmes ministériels spécifiques (techniques agricoles, droit rural, contrôles sanitaires, politique agricole commune européenne), la plateforme Mentor peut héberger des modules développés par la SDDPRS du SG-MAA, en partenariat avec les écoles d'ingénieurs agronomes et avec l'INRAE pour les contenus scientifiques.
- Le passage de la formation continue présentielle vers la formation à distance (totale ou hybride) génère des économies importantes (réduction des frais de déplacement et d'hébergement des stagiaires, réduction des coûts immobiliers de l'INFOMA, gain de temps pour les agents qui peuvent se former sans déplacement). Le retour d'expérience post-COVID a démontré l'efficacité pédagogique des modalités hybrides pour la formation des adultes.
- Une part résiduelle de formation continue présentielle reste nécessaire (formations pratiques nécessitant des installations spécifiques, formations longues nécessitant un collectif, formations sensibles nécessitant un encadrement humain). Cette part peut être dispensée dans les écoles d'ingénieurs agronomes existantes (qui disposent des infrastructures nécessaires), sans besoin de maintenir un site dédié à Corbas.

#### Raison 4, la cession du site de Corbas est une opportunité immobilière et opérationnelle

Le site de Corbas (Rhône) est l'héritage historique de l'INFOMA depuis 1968. Mais sa pérennité ne se justifie plus en 2026, pour des raisons à la fois opérationnelles et économiques.

- Localisation peu accessible. Corbas est une commune périphérique de Lyon, située à environ 12 km du centre. L'accès en transports en commun est limité (bus uniquement, pas de tramway ni de métro). Cette localisation génère des coûts de déplacement et d'hébergement importants pour les stagiaires provinciaux et parisiens. Plusieurs stagiaires témoignent de la difficulté d'accès comme un frein opérationnel.
- Coûts immobiliers significatifs. Le campus de Corbas comprend des locaux de formation, des installations d'élevage et d'expérimentation, des hébergements, des locaux administratifs. Les coûts d'entretien, de maintenance et d'énergie sont estimés à 2 à 4 millions d'euros par an. Le parc immobilier est en partie vieillissant et nécessite des investissements de remise à niveau.
- Opportunité de cession à la Métropole de Lyon. Le terrain de Corbas est bien situé à la périphérie de la Métropole de Lyon (deuxième métropole de France), dans un secteur en développement urbain. La Métropole de Lyon a manifesté à plusieurs reprises son intérêt pour des terrains périphériques (projets d'aménagement, logements, équipements publics, zones d'activité). Le potentiel de valorisation immobilière est estimé entre 20 et 50 millions d'euros.
- Solutions de redéploiement. Pour les formations en présentiel nécessitant des installations d'élevage et d'expérimentation, l'Institut Agro Dijon (Bourgogne) dispose d'un campus à Dijon avec des installations agricoles, à environ 200 km de Lyon. Les autres écoles d'ingénieurs agronomes disposent également d'installations adaptées.

## IV. Architecture cible, répartition entre écoles d'ingénieurs agronomes et SG-MAA, cession du site de Corbas

L'architecture cible repose sur trois composantes principales, l'intégration de la formation post-concours des corps techniques aux écoles d'ingénieurs agronomes (Institut Agro Dijon en priorité), l'intégration de la formation initiale administrative et de la formation continue au SG-MAA, et la cession du site de Corbas.

### Composante 1, formation post-concours des corps techniques intégrée à l'Institut Agro Dijon (en priorité)

La formation post-concours des ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement (IAE) et des techniciens supérieurs du ministère (TSMA) est intégrée principalement à l'Institut Agro Dijon, sous forme d'une nouvelle filière "Formation post-concours du ministère de l'Agriculture" (FPCMA) au sein de l'établissement. Effectifs cibles transférés à l'Institut Agro Dijon, environ 20 à 30 ETPT (formateurs spécialisés sur les thèmes administratifs et opérationnels post-concours). Capacité d'accueil cible, 200 à 300 stagiaires post-concours par an.

Articulation pédagogique. La FPCMA constitue une spécialisation post-concours d'application, intervenant après le concours administratif (pour les IAE recrutés sur le concours ingénieurs) ou en formation initiale

d'application pour les TSMA. Durée moyenne, 6 à 12 mois selon les corps. Programme adapté aux besoins des services déconcentrés employeurs (DRAAF, DDPP, DDETSPP, DDT). Articulation avec les autres écoles d'ingénieurs agronomes (AgroParisTech, Institut Agro Montpellier, Bordeaux Sciences Agro, Toulouse INP-ENSAT) pour les spécialisations régionales ou thématiques.

Pilotage stratégique. Maintien d'une co-tutelle SDDPRS du SG-MAA (qui définit les besoins de l'employeur ministériel) et de l'Institut Agro Dijon (qui assure l'exécution pédagogique). Convention pluriannuelle entre les deux acteurs précisant les volumes, les contenus, les évaluations, les financements.

## Composante 2, formation initiale administrative et formation continue intégrées au SG-MAA

La formation initiale post-concours des corps administratifs (secrétaires administratifs SACS, adjoints administratifs AA, contrôleurs sanitaires) et la formation continue thématique sont intégrées à la SDDPRS du SG-MAA. Effectifs cibles transférés à la SDDPRS, environ 15 à 22 ETPT (formateurs, ingénieurs pédagogiques, gestionnaires de formation). Pas de site dédié, mutualisation des moyens avec la SDDPRS centrale (Paris).

Modalités pédagogiques cibles.

- Pour la formation initiale post-concours des corps administratifs, formation hybride combinant un présentiel court à Paris (3 à 4 semaines) pour la prise de poste et l'acculturation au ministère, et un suivi en e-learning via la plateforme Mentor pendant la première année d'affectation.
- Pour la formation continue thématique transverse (management public, droit administratif, numérique, langues), recours principal à la plateforme Mentor interministérielle, qui couvre la quasi-totalité des thèmes avec une offre nationale de qualité.
- Pour la formation continue thématique spécifique au ministère de l'Agriculture (techniques agricoles, droit rural, contrôles sanitaires, politique agricole commune européenne), développement de modules ministériels par la SDDPRS, hébergés sur la plateforme Mentor en mode e-learning ou classes virtuelles, et complétés par des formations en présentiel dans les écoles d'ingénieurs agronomes lorsque les installations spécifiques sont nécessaires.
- Pour les formations sensibles ou nécessitant un encadrement humain renforcé (formations à la mission de contrôle, formations en addictologie professionnelle, formations à la gestion de crise sanitaire), partenariats avec les écoles spécialisées (INSP pour les méthodologies pédagogiques, écoles vétérinaires pour les contrôles sanitaires, INRAE pour la formation scientifique appliquée).

## Composante 3, cession du site de Corbas

Le site historique de Corbas (Rhône) est cédé à l'issue de la phase de transition (24 à 36 mois après la décision politique). Modalités de cession à arbitrer en phase de préfiguration.

- Option A privilégiée, cession à la Métropole de Lyon dans le cadre d'une convention de transfert patrimonial avec valorisation. La Métropole de Lyon dispose des moyens d'aménagement et de la légitimité territoriale pour réutiliser le site (projets de logements, équipements publics, zone d'activité économique). Recettes de cession estimées entre 20 et 50 millions d'euros.
- Option B, cession à un opérateur privé sur appel d'offres public. Modèle moins fréquent pour un terrain de cette taille, mais possible. Recettes potentiellement supérieures mais avec des contraintes de calendrier et de procédure.
- Option C, conservation par l'État et redéploiement à un autre usage (par exemple école d'État spécialisée pour un autre ministère, centre de formation interministériel). Modèle peu probable mais à examiner.

Préservation patrimoniale et environnementale. Le site de Corbas comprend des installations d'élevage et d'expérimentation agricole qui ont une valeur patrimoniale et environnementale (terrains agricoles à protéger, biodiversité, mémoire des techniques agricoles du XXe siècle). La cession devra inclure des clauses de préservation patrimoniale et environnementale, en concertation avec la Métropole de Lyon et avec les acteurs agricoles locaux.

## V. Le sort des personnels, transfert protégé avec choix entre Dijon, Paris et autres affectations

Les 60 à 80 ETPT de l'INFOMA sont des personnels publics (fonctionnaires titulaires de l'État pour la majorité, contractuels de droit public pour le solde). La répartition fonctionnelle des missions entre Institut Agro Dijon et SDDPRS du SG-MAA se traduit par une répartition correspondante des personnels, avec une attention particulière à la dimension géographique (transition depuis Corbas-Lyon vers Dijon ou Paris).

### Répartition prévisionnelle des personnels

- Vers l'Institut Agro Dijon, environ 20 à 30 ETPT (formateurs et personnels d'ingénierie pédagogique spécialisés dans la formation post-concours technique). Mobilité géographique Lyon → Dijon (environ 200 km). Préservation intégrale des fonctions exercées, de la rémunération, de l'ancienneté. Indemnité de mobilité géographique selon les barèmes en vigueur.
- Vers la SDDPRS du SG-MAA (Paris), environ 15 à 22 ETPT (formateurs administratifs, gestionnaires de formation, ingénieurs pédagogiques généralistes). Mobilité géographique Lyon → Paris. Préservation intégrale des fonctions exercées, de la rémunération, de l'ancienneté. Indemnité de mobilité géographique.
- Vers les services déconcentrés régionaux ou autres écoles d'ingénieurs agronomes (Institut Agro Montpellier, Bordeaux Sciences Agro, etc.), environ 8 à 15 ETPT (pour les personnels souhaitant une mobilité géographique différente). Préservation intégrale des droits acquis.
- Personnels d'hébergement et restauration du site de Corbas, environ 8 à 12 ETPT. Solutions de redéploiement, soit mobilité fonctionnelle au sein des fonctions logistiques du ministère de l'Agriculture (DRAAF Auvergne-Rhône-Alpes, écoles d'ingénieurs agronomes locales), soit retour aux fonctions de leur corps d'origine (le cas échéant), soit accompagnement à la mobilité externe (autres administrations, secteur privé local). Aucun licenciement sec.
- Fonctions support centrales (direction, RH, finance, communication, juridique, SI), environ 6 à 10 ETPT. Mutualisation avec les fonctions support du SG-MAA, de l'Institut Agro Dijon, ou redéploiement vers d'autres priorités du ministère. Préservation intégrale des droits acquis.

### Cadre juridique du transfert

Pour les personnels titulaires de la fonction publique de l'État, transfert d'affectation administrative dans les conditions des articles L.6 à L.10 du Code général de la fonction publique. Pour les personnels contractuels de droit public, transfert de contrat dans les conditions des articles L.327-1 et suivants du Code général de la fonction publique. Préservation intégrale de la rémunération, de l'ancienneté, des primes statutaires, des fonctions exercées dans la mesure du possible. Indemnités de mobilité géographique selon les barèmes en vigueur pour les agents amenés à changer de site géographique.

Précédent juridique direct, plusieurs réorganisations d'écoles ministérielles ont été menées avec succès en France (par exemple, fusion AgroSup Dijon vers Institut Agro Dijon en 2022, fusion Montpellier SupAgro vers Institut Agro Montpellier en 2022, restructuration des écoles d'ingénieurs des Mines). Ces précédents fournissent un retour d'expérience riche sur les modalités de transfert des personnels et de gestion des sites.

## VI. Leviers d'économies budgétaires de la réintégration

Six leviers d'économies sont identifiés, quatre leviers issus des sources publiques (rapport Cour des comptes, rapport sénatorial Lavarde-Barros 2025, rapports CGAAER) et deux leviers proposés par l'auteur du dossier.

### Levier (a), suppression des fonctions support propres de l'EPA INFOMA

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. L'INFOMA dispose de fonctions support propres (DRH, DAF, DSI, communication, juridique, immobilier, documentation) pour environ 10 à 15 ETPT. Source, organigramme public INFOMA, bilan social annuel.
2. Périmètre exact. Le SG-MAA et l'Institut Agro Dijon disposent déjà à pleine échelle des fonctions support pour leurs effectifs respectifs. L'intégration des fonctions support INFOMA est marginale.

3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, 70 à 85 pour cent des ETPT fonctions support INFOMA peuvent être supprimés à régime de croisière, par non-remplacement des départs naturels et redéploiement.

4. Calcul mathématique. ETPT fonctions support INFOMA, 10 à 15. Coût moyen ETPT fonction publique d'État, environ 55 000 à 70 000 euros par an. Masse salariale fonctions support, 10 multiplié par 55 000 = 0,55 million d'euros (borne basse), 15 multiplié par 70 000 = 1,05 million d'euros (borne haute). Gain net après ratio 70 à 85 pour cent, 0,55 multiplié par 0,70 = 0,385 million d'euros (borne basse), 1,05 multiplié par 0,85 = 0,89 million d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (a), entre 0,4 et 0,9 million d'euros par an.

### Levier (b), suppression des coûts de structure de l'EPA (gouvernance, direction)

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. L'EPA INFOMA dispose d'un conseil d'administration, d'une direction (directeur, directeur adjoint, secrétaire général). Coûts de structure, indemnités de fonction, frais de séance, frais de fonctionnement de la direction. Estimation prudente, 0,4 à 0,8 million d'euros par an. Source, rapports annuels INFOMA, comptes administratifs.

2. Périmètre exact. Suppression intégrale après dissolution. La gouvernance est absorbée par les instances du SG-MAA et de l'Institut Agro Dijon.

3. Ratio appliqué et justification. 100 pour cent des coûts de structure disparaissent.

4. Calcul mathématique. Gain net, 0,4 à 0,8 million d'euros par an.

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (b), entre 0,4 et 0,8 million d'euros par an.

### Levier (c), cession du site de Corbas et économies récurrentes sur les charges immobilières

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Le site de Corbas représente plusieurs hectares de terrains et plusieurs milliers de mètres carrés bâtis (locaux de formation, hébergement, restauration, locaux administratifs, installations agricoles). Coûts immobiliers récurrents estimés à 2 à 4 millions d'euros par an (entretien, maintenance, énergie, fiscalité locale, services généraux). Source, comptes annuels INFOMA, bilans immobiliers, France Domaine.

2. Périmètre exact. Cession intégrale du site à l'issue de la phase de transition (24 à 36 mois). Suppression des charges récurrentes. Plus-value de cession estimée entre 20 et 50 millions d'euros (recette exceptionnelle ponctuelle).

3. Ratio appliqué et justification. 100 pour cent des charges immobilières disparaissent. Économies récurrentes annuelles, 2 à 4 millions d'euros par an.

4. Calcul mathématique. Économie récurrente annuelle, 2 à 4 millions d'euros. Plus-value ponctuelle de cession, 20 à 50 millions d'euros cumulés (non comptabilisée dans le total annuel).

5. Fourchette. Économie annuelle récurrente au titre du levier (c), entre 2,0 et 4,0 millions d'euros par an, hors plus-value de cession ponctuelle.

### Levier (d), substitution de la formation continue présentielle par la plateforme Mentor

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. La formation continue thématique transverse (management public, droit administratif, numérique, langues, communication professionnelle), qui mobilise environ 10 à 15 ETPT de l'INFOMA, peut être largement substituée par la plateforme Mentor interministérielle. Source, rapports d'activité INFOMA, catalogue Mentor.

2. Périmètre exact. Substitution progressive de la formation présentielle vers la formation à distance via Mentor. Estimation prudente, 30 à 50 pour cent des ETPT de formation continue transverse peuvent être absorbés à régime de croisière par la mutualisation Mentor.

3. Ratio appliqué et justification. ETPT formation continue transverse INFOMA, 10 à 15. Substitution Mentor 30 à 50 pour cent, soit 3 à 8 ETPT redéployés. Coût moyen ETPT, 55 000 à 70 000 euros par an.

4. Calcul mathématique. Gain en masse salariale, 3 multiplié par 55 000 = 0,165 million d'euros (borne basse), 8 multiplié par 70 000 = 0,56 million d'euros (borne haute). Économies complémentaires sur les frais de déplacement et d'hébergement des stagiaires (qui n'auront plus à se déplacer à Corbas), estimées à 0,5 à 1,0 million d'euros par an. Gain net cumulé, 0,165 plus 0,5 = 0,665 million d'euros (borne basse), 0,56 plus 1,0 = 1,56 million d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (d), entre 0,7 et 1,6 million d'euros par an.

### **Levier (e), audit du train de vie spécifique de l'EPA INFOMA**

*Proposition originale de l'auteur (levier ajouté par l'auteur du dossier, non issu des sources publiques)*

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Application de la grille d'audit du train de vie du Plan de Rupture (Module 3) à l'INFOMA, frais de déplacement et de représentation de la direction, prestations externes de conseil et de communication, abonnements professionnels et documentaires, parc de véhicules de fonction, communication institutionnelle propre, événements et colloques. Estimation prudente cumulée, 0,4 à 1,0 million d'euros par an. Source, comptes annuels INFOMA.

2. Périmètre exact. Les sept volets de la grille d'audit appliqués à l'INFOMA.

3. Ratio appliqué et justification. 60 à 80 pour cent des dépenses optionnelles disparaissent après réintégration, car les pendants au sein du SG-MAA et de l'Institut Agro Dijon (déjà dimensionnés pour des effectifs supérieurs) sont déjà assurés.

4. Calcul mathématique. Train de vie INFOMA estimé, 0,4 à 1,0 million d'euros par an. Gain net après application du ratio 60 à 80 pour cent, 0,4 multiplié par 0,60 = 0,24 million d'euros (borne basse), 1,0 multiplié par 0,80 = 0,8 million d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (e) auteur, entre 0,2 et 0,8 million d'euros par an.

### **Levier (f), intégration de l'IA dans la conception et l'évaluation pédagogique**

*Proposition originale de l'auteur (levier ajouté par l'auteur du dossier, non issu des sources publiques)*

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. La conception pédagogique (élaboration des référentiels, scénarisation des modules, production des supports) et l'évaluation pédagogique (correction des examens, évaluation des stagiaires, restitution des résultats) mobilisent au sein de l'INFOMA environ 12 à 20 ETPT. L'intégration de l'IA générative et conversationnelle dans ces fonctions permet d'automatiser une part significative des tâches répétitives, génération automatique de supports pédagogiques personnalisés par profil de stagiaire, conception assistée de cas pédagogiques, correction automatique des évaluations objectives (QCM, exercices structurés), génération de feedbacks individualisés. Benchmarks internationaux, République de Singapour (programme SkillsFuture appliqué à la formation des agents publics avec IA), République d'Estonie (e-Estonia, plateforme nationale de formation des agents publics avec IA), Royaume-Uni Civil Service Learning (intégration IA depuis 2023), Royaume de Suède (Statskontoret, agence de modernisation publique avec IA appliquée à la formation des fonctionnaires).

2. Périmètre exact. Application de l'IA à la conception pédagogique (en mutualisation avec la plateforme Mentor qui développe progressivement des fonctionnalités IA), à l'évaluation pédagogique de premier niveau, à l'accompagnement personnalisé des stagiaires (chat-bot pédagogique). Préservation absolue de l'expertise humaine sur la conception stratégique des formations, l'évaluation des compétences complexes, l'animation des collectifs d'apprentissage.

3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, 15 à 30 pour cent des ETPT de conception et évaluation pédagogique peuvent être absorbés à régime de croisière, soit 2 à 6 ETPT cumulés. Source, benchmarks internationaux Civil Service Learning Royaume-Uni, e-Estonia, SkillsFuture Singapour.

4. Calcul mathématique. ETPT concernés, 12 à 20. Gain absorbable par IA, 12 multiplié par 0,15 = 1,8 ETPT (borne basse), 20 multiplié par 0,30 = 6 ETPT (borne haute). Coût moyen ETPT, 55 000 à 70 000 euros par an. Gain en masse salariale, 1,8 multiplié par 55 000 = 0,099 million d'euros (borne basse), 6 multiplié par 70 000 = 0,42 million d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (f) auteur, entre 0,1 et 0,4 million d'euros par an.

## L'IA appliquée à la formation des agents publics, opportunité de modernisation transversale

L'intégration de l'IA dans la formation des agents publics est l'une des trajectoires de modernisation les plus prometteuses pour la fonction publique française. Elle permet de personnaliser les parcours d'apprentissage (chaque agent reçoit un contenu adapté à son profil et à ses besoins), d'accélérer la conception pédagogique (production rapide de cas et d'exercices adaptés), de scaler l'évaluation (chaque agent reçoit un feedback individualisé sans surcharge des formateurs). La réintégration de l'INFOMA au SG-MAA est l'occasion de déployer ces outils en cohérence avec la plateforme Mentor interministérielle, et de servir de cas pilote pour d'autres ministères qui ont également des écoles ministérielles de petite taille (par exemple les écoles internes du ministère de l'Économie ou du ministère de l'Intérieur).

## VII. Calendrier opérationnel de la réintégration

La dissolution de l'INFOMA et la répartition de ses missions entre l'Institut Agro Dijon, le SG-MAA et la cession du site de Corbas constituent une opération de réorganisation dont la durée totale est estimée à 24 à 36 mois entre la décision politique et la stabilisation post-dissolution, en raison de la complexité de la cession immobilière et de la transition pédagogique.

### Phase 1, décision politique et concertation, mois 0 à 4

- Décision politique de principe en Conseil des ministres, après concertation préalable avec les organisations syndicales représentatives des personnels, avec la Métropole de Lyon (pour la cession du site), avec l'Institut Agro Dijon (pour la reprise de la formation post-concours technique).
- Communication publique de la décision avec annonce du calendrier et des principes de préservation (qualité pédagogique, transfert des personnels, modernisation par la plateforme Mentor).
- Désignation d'un préfigurateur de la réintégration, typiquement le sous-directeur SDDPRS du SG-MAA, avec lettre de mission interministérielle.

### Phase 2, préfiguration, mois 4 à 18

- Étude d'impact détaillée par mission pédagogique et par catégorie de personnel.
- Négociation avec l'Institut Agro Dijon sur les modalités de reprise de la formation post-concours technique (convention pluriannuelle, transfert des personnels, intégration des cursus).
- Négociation avec la Métropole de Lyon sur les modalités de cession du site de Corbas (convention de transfert patrimonial, calendrier, conditions financières).
- Négociation collective avec les organisations syndicales représentatives sur les modalités de transfert des personnels (mobilité géographique, indemnités, formation reconversion).
- Préparation du basculement de la formation continue transverse vers la plateforme Mentor.
- Préparation des projets de décrets de dissolution de l'EPA et de réorganisation.

### Phase 3, finalisation juridique et bascule, mois 18 à 24

- Publication du décret de dissolution de l'EPA INFOMA.
- Publication des arrêtés modifiant l'organisation de l'Institut Agro Dijon et du SG-MAA.
- Date effective de la dissolution, fixée au 1er septembre de l'année N+2 (calé sur le calendrier universitaire).
- Bascule administrative des personnels selon la répartition arrêtée.
- Démarrage des cursus post-concours à l'Institut Agro Dijon.

### Phase 4, stabilisation et cession du site, mois 24 à 36

- Bilan opérationnel à 6 mois post-dissolution, vérification de la qualité pédagogique des nouvelles formations.

- Finalisation de la cession du site de Corbas à la Métropole de Lyon.
- Mise en service progressive des outils d'IA dans la conception et l'évaluation pédagogique.
- Bilan budgétaire à 24 mois, vérification des économies effectivement réalisées.
- Rapport public et présentation au Parlement (Commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale et du Sénat, en charge des questions agricoles, et Commission des finances).

## VIII. Risques identifiés et mesures de prévention

L'opération de dissolution de l'INFOMA présente cinq risques principaux.

### Risque 1, perception d'un affaiblissement de la formation des agents techniques du ministère

Description du risque. Les services déconcentrés employeurs (DRAAF, DDPP, DDETSPP, DDT) et les organisations syndicales représentatives des corps techniques (ingénieurs IAE, techniciens TSMA) peuvent percevoir la dissolution de l'INFOMA comme un signal d'affaiblissement de la formation technique des agents, et craindre une dilution dans une école d'ingénieurs agronomes orientée vers les ingénieurs du secteur privé.

Mesures de prévention. Premièrement, communication explicite sur le renforcement (non l'affaiblissement) de la formation, avec rappel que l'Institut Agro Dijon est une école publique du ministère de l'Agriculture, parfaitement adaptée à la formation des cadres techniques publics. Deuxièmement, création explicite d'une filière dédiée "Formation post-concours du ministère de l'Agriculture" (FPCMA) au sein de l'Institut Agro Dijon, avec lisibilité institutionnelle préservée. Troisièmement, co-tutelle SDDPRS-Institut Agro Dijon avec convention pluriannuelle garantissant l'adaptation aux besoins du ministère employeur. Quatrièmement, association des services déconcentrés employeurs aux instances de pilotage pédagogique.

### Risque 2, mobilité géographique imposée pour les personnels

Description du risque. Les 60 à 80 ETPT de l'INFOMA sont actuellement affectés à Corbas (région lyonnaise). La répartition entre Dijon (Institut Agro Dijon) et Paris (SDDPRS) impose une mobilité géographique pour la majorité des personnels. Risque social, refus de mobilité, mouvements sociaux locaux, démissions.

Mesures de prévention. Premièrement, accompagnement individualisé renforcé pour chaque agent, avec cartographie personnalisée des options possibles. Deuxièmement, mobilité géographique avec indemnité conforme aux barèmes en vigueur (indemnité de changement de résidence, aide au logement, etc.). Troisièmement, possibilité de mobilité fonctionnelle alternative pour les agents ne souhaitant pas la mobilité géographique (intégration aux services déconcentrés régionaux DRAAF Auvergne-Rhône-Alpes, à d'autres écoles d'ingénieurs agronomes, à des fonctions de soutien dans la région lyonnaise). Quatrièmement, dispositif transitoire (rythme aménagé de basculement sur 12 à 24 mois selon les besoins individuels).

### Risque 3, complexité de la cession du site de Corbas

Description du risque. La cession du site de Corbas suppose une négociation longue avec la Métropole de Lyon ou avec un opérateur tiers, avec des arbitrages patrimoniaux (préservation des installations historiques, biodiversité, mémoire agricole), des arbitrages financiers (prix de cession), des arbitrages urbanistiques (cohérence avec le PLU local). Risque de blocage prolongé.

Mesures de prévention. Premièrement, dialogue préalable approfondi avec la Métropole de Lyon dès la phase 1 de préfiguration, pour cadrer les modalités générales de transfert. Deuxièmement, audit immobilier exhaustif (état des bâtiments, terrains, contraintes environnementales et patrimoniales). Troisièmement, dispositif transitoire si la cession prend plus de temps que prévu (l'État peut conserver temporairement la propriété sans activité opérationnelle, en attendant la finalisation de la cession). Quatrièmement, possibilité de cession à un opérateur tiers (appel d'offres public) en alternative à la Métropole de Lyon.

### Risque 4, transition pédagogique perturbée pour les stagiaires en cours

Description du risque. Les stagiaires en cours de formation à l'INFOMA (plusieurs centaines à un moment donné) peuvent subir une perturbation transitoire (changement d'établissement, changement de formateurs, changement de lieu).

Mesures de prévention. Premièrement, principe directeur de continuité, aucun stagiaire en cours n'est interrompu, modifié ou raccourci dans sa formation. Deuxièmement, planification de la bascule entre deux promotions (typiquement entre juin et septembre, pas en cours d'année). Troisièmement, communication directe et personnalisée à chaque stagiaire sur les modalités pratiques du changement. Quatrièmement, dispositif d'accompagnement transitoire des stagiaires en cours.

### Risque 5, perte du savoir-faire pédagogique spécifique INFOMA

Description du risque. L'INFOMA a développé depuis 1968 un savoir-faire pédagogique spécifique à la formation post-concours des agents techniques du ministère de l'Agriculture (articulation entre savoirs académiques agronomes et savoirs métiers de service public). Ce savoir-faire pourrait être dilué dans l'environnement plus académique d'une école d'ingénieurs.

Mesures de prévention. Premièrement, transfert des personnels pédagogiques INFOMA à l'Institut Agro Dijon (pour ceux qui acceptent la mobilité géographique), assurant la continuité humaine et culturelle de l'enseignement. Deuxièmement, création explicite de la filière FPCMA avec une identité pédagogique propre. Troisièmement, partenariat institutionnel entre la SDDPRS du SG-MAA (employeur ministériel) et l'Institut Agro Dijon (prestataire pédagogique), garantissant l'adéquation aux besoins de service public. Quatrièmement, documentation systématique du savoir-faire pédagogique pendant la phase de transition.

## IX. Récapitulatif chiffré de la fiche INFOMA

Les six leviers d'économies identifiés se cumulent dans le tableau ci-dessous. Les économies en régime de croisière (à 3-5 ans après le démarrage de l'opération) sont chiffrées en fourchette basse-haute. Le montant médian est calculé par moyenne arithmétique des bornes basse et haute.

Levier	Description	Borne basse (millions d'euros / an)	Borne haute (millions d'euros / an)	Médian (millions d'euros / an)
(a)	Suppression fonctions support propres de l'EPA INFOMA	0,4	0,9	0,7
(b)	Suppression coûts de structure de l'EPA (gouvernance, direction)	0,4	0,8	0,6
(c)	Cession du site de Corbas et économies récurrentes sur les charges immobilières	2,0	4,0	3,0
(d)	Substitution de la formation continue présentielle par la plateforme Mentor	0,7	1,6	1,2
(e)	Auteur, audit du train de vie spécifique de l'EPA	0,2	0,8	0,5
(f)	Auteur, intégration IA dans la conception et l'évaluation pédagogique	0,1	0,4	0,3
<b>Total</b>	<b>Économies récurrentes annuelles cumulées en régime de croisière à 3-5 ans</b>	<b>3,8</b>	<b>8,5</b>	<b>6,2</b>

### Synthèse économique de la fiche INFOMA

Économies récurrentes annuelles à régime de croisière, entre 3,8 et 8,5 millions d'euros par an, médian 6,2 millions d'euros par an.

Plus-value de cession ponctuelle du site de Corbas, estimée entre 20 et 50 millions d'euros (à comptabiliser en recette exceptionnelle non récurrente).

Coûts ponctuels de transition (accompagnement des personnels, mobilité géographique, indemnités, conventionnement avec Institut Agro Dijon), estimés entre 3 et 8 millions d'euros cumulés sur les 24 premiers mois.

Calendrier opérationnel, 24 à 36 mois entre la décision politique et la stabilisation post-dissolution (avec cession du site finalisée à 30-36 mois).

Préservation absolue, qualité pédagogique de la formation post-concours des corps techniques (intégrée à l'Institut Agro Dijon sous forme de la filière FPCMA dédiée), qualité de la formation administrative et continue (intégrée à la SDDPRS du SG-MAA et à la plateforme Mentor), personnels (aucun licenciement sec, accompagnement individualisé de la mobilité), continuité pédagogique pour les stagiaires en cours.

**IERDJ, Institut des Études et de la Recherche sur le Droit et la Justice, groupement d'intérêt public dont la mission d'animation de la recherche peut être réintégrée au Secrétariat Général du ministère de la Justice avec partenariat avec le CNRS**

## Sigles, acronymes et termes propres à la présente fiche

Avant d'entrer dans le détail de la fiche, voici les sigles et termes spécifiques utilisés. Le glossaire alphabétique final du dossier reprend l'ensemble des sigles transverses des dossiers complémentaires.

**Définition. IERDJ :** Institut des Études et de la Recherche sur le Droit et la Justice. Groupement d'Intérêt Public (GIP) de droit public, créé par convention constitutive en 2021 par fusion de l'ex-Mission de Recherche Droit et Justice (créée en 1994) et de l'ex-GIP Justice (Institut des Hautes Études sur la Justice IHEJ, créé en 2003). Mission statutaire, animation de la recherche en sciences sociales sur le droit et la justice, financement de projets de recherche universitaires, organisation de séminaires et colloques scientifiques, diffusion des résultats de recherche auprès des praticiens et des décideurs publics. Tutelle, ministère chargé de la Justice (Secrétariat Général). Statut juridique, GIP régi par la loi n° 2011-525 du 17 mai 2011 (titre III sur les GIP). Effectifs, environ 12 à 18 ETPT au plafond d'emplois 2025 (taille très réduite). Budget annuel, environ 2,5 à 3,5 millions d'euros par an, dont environ 2,0 à 2,8 millions d'euros de subvention pour charges de service public (SCSP) versée par le ministère de la Justice, le solde provenant de financements de projets de recherche (cofinancements universitaires, conventions avec d'autres opérateurs publics). Siège, Paris. Direction, directeur nommé par le secrétaire général du ministère de la Justice.

**Définition. SG-MJ :** Secrétariat Général du ministère de la Justice. Direction d'administration centrale du ministère chargé de la Justice, sous l'autorité du Garde des Sceaux ministre de la Justice. Responsable des fonctions support et transversales du ministère (RH, finances, juridique, communication, numérique, immobilier), ainsi que de plusieurs missions transverses (recherche, prospective, statistique). Sous-directions et services principaux, sous-direction des ressources humaines, sous-direction des affaires budgétaires et comptables, sous-direction des affaires juridiques, sous-direction des systèmes d'information, service du soutien au pilotage des juridictions, sous-direction de la statistique et des études (SDSE), service de la communication. La SDSE est la sous-direction compétente pour les études statistiques et les travaux de recherche sociale appliquée à la justice, en articulation avec l'IERDJ.

**Définition. SDSE :** Sous-Direction de la Statistique et des Études du ministère de la Justice. Sous-direction du SG-MJ, compétente pour la production statistique officielle sur le système judiciaire français (statistiques d'activité des juridictions, statistiques pénales, statistiques de l'application des peines, statistiques sur la justice civile, statistiques sur la protection judiciaire de la jeunesse). La SDSE constitue le Service Statistique Ministériel (SSM) du ministère de la Justice, intégré au Service Statistique Public (SSP). Effectifs, environ 60 à 80 ETPT en administration centrale. Publications de référence, Infostat Justice, Annuaire statistique de la justice, Études thématiques. La SDSE recouvre largement le périmètre de la recherche socio-juridique appliquée, ce qui constitue un argument structurant pour l'intégration de l'IERDJ.

**Définition. Mission de Recherche Droit et Justice :** Ex-structure préfigurant l'IERDJ (1994-2021). Structure de petite taille (environ 10 ETPT, 2 millions d'euros de budget), à mission d'animation de la recherche en sciences sociales appliquées au droit et à la justice. Financait des projets de recherche universitaires sur appels à projets, organisait des séminaires scientifiques, diffusait les résultats. Fusionnée en 2021 avec l'IHEJ pour former l'IERDJ.

**Définition. IHEJ :** Institut des Hautes Études sur la Justice. Ex-structure préfigurant l'IERDJ (2003-2021). Structure de réflexion et formation supérieure sur la justice, organisait des cycles de formation continue de haut niveau pour les hauts magistrats et hauts fonctionnaires de la justice. Statut de GIP. Fusionnée en 2021 avec la Mission de Recherche Droit et Justice pour former l'IERDJ. La mission de formation supérieure des hauts magistrats a été pour partie reprise par l'ENM (École Nationale de la Magistrature) dans le cadre de son offre de formation continue.

**Définition. ENM :** École Nationale de la Magistrature. Établissement public administratif (EPA) créé en 1958, sous tutelle du ministère chargé de la Justice. Mission, formation initiale des magistrats de l'ordre judiciaire (auditeurs de justice après réussite au concours), formation continue des magistrats en exercice (durée moyenne de 5 jours par magistrat par an). Effectifs, environ 250 ETPT. Siège, Bordeaux (site principal) et antenne à Paris. L'ENM dispose d'une expertise pédagogique reconnue en formation des praticiens du droit, et peut absorber une partie de l'activité de formation continue de haut niveau autrefois portée par l'IHEJ (composante désormais de l'IERDJ). L'ENM fait l'objet d'une fiche dédiée dans le Dossier complémentaire n°1 Cat A (à conserver).

**Définition. CNRS :** Centre National de la Recherche Scientifique. Plus grand organisme de recherche fondamentale en France, établissement public à caractère scientifique et technologique (EPST) sous tutelle du ministère chargé de la Recherche. Effectifs cumulés (chercheurs, ingénieurs, techniciens, personnels administratifs), plus de 32 000 personnels. Budget annuel d'environ 3,9 milliards d'euros. Structuré en 10 instituts thématiques, dont l'INSHS Institut National des Sciences Humaines et Sociales qui couvre les sciences juridiques. Le CNRS finance et anime de nombreuses unités mixtes de recherche (UMR) en sciences juridiques, en partenariat avec les universités. Partenariat naturel pour le ministère de la Justice dans la production de recherche scientifique appliquée.

**Définition. INSHS :** Institut National des Sciences Humaines et Sociales. Institut thématique du CNRS, compétent pour les sciences humaines et sociales (sociologie, anthropologie, géographie, histoire, philosophie, sciences politiques, sciences juridiques). Effectifs cumulés au sein des unités INSHS, plusieurs milliers de chercheurs et personnels

techniques. L'INSHS finance et anime des unités mixtes de recherche en sciences juridiques (notamment dans les universités Paris-Panthéon-Assas, Paris-1 Panthéon-Sorbonne, Aix-Marseille, Bordeaux, Lyon), et constitue le partenaire naturel d'un ministère de la Justice qui souhaite développer ses partenariats de recherche universitaire.

**Définition. ANR :** Agence Nationale de la Recherche. Établissement public administratif (EPA) sous tutelle du ministère chargé de la Recherche. Mission, financement compétitif de projets de recherche par appels à projets thématiques et génériques. Budget annuel d'environ 800 millions d'euros. L'ANR finance régulièrement des projets de recherche en sciences juridiques, en sciences sociales appliquées à la justice. Ces financements peuvent être mobilisés par les universités françaises pour des thématiques liées à la justice, sans nécessiter d'intermédiation par un GIP spécifique au ministère de la Justice.

**Définition. Conseil supérieur de la recherche en droit et justice :** Instance consultative pluridisciplinaire associant chercheurs universitaires, magistrats, hauts fonctionnaires du ministère de la Justice, professionnels du droit (avocats, notaires, huissiers de justice), qui pourrait être créée auprès du Garde des Sceaux pour orienter la recherche socio-juridique appliquée à la justice. Sans personnalité morale, sans budget propre, hébergée par le SG-MJ. Modèle de gouvernance scientifique léger remplaçant le conseil scientifique de l'IERDJ.

**Définition. Universités juridiques françaises :** Le paysage français de la recherche en droit est constitué d'environ 40 universités françaises avec des facultés de droit reconnues. Les principales sont, Université Paris-Panthéon-Assas (Paris II, spécialisée en droit), Université Paris-1 Panthéon-Sorbonne (volet droit et sciences sociales), Sciences Po Paris (volet droit public et international), Université Aix-Marseille (forte tradition en sciences juridiques), Université de Bordeaux (jurisprudence et histoire du droit), Université Jean Moulin Lyon 3, Université de Strasbourg, Université de Toulouse 1 Capitole. Ces universités hébergent de nombreuses unités mixtes de recherche en sciences juridiques (UMR CNRS) qui constituent le terreau de la recherche socio-juridique française.

## I. Identification de la situation

<b>Type d'opération proposée</b>	Dissolution du GIP IERDJ et réintégration de ses missions au sein de la Sous-Direction de la Statistique et des Études (SDSE) du Secrétariat Général du ministère de la Justice, sous forme d'une cellule "Animation de la recherche socio-juridique" (CARSJ). La gestion des financements de projets de recherche universitaires est partiellement transférée à l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) qui dispose des compétences et des procédures d'appels à projets, dans le cadre d'un programme thématique "Droit et Justice" cofinancé par le ministère de la Justice. Le partenariat institutionnel avec le CNRS (et son institut INSHS) est formalisé pour assurer la continuité des financements de la recherche universitaire en sciences juridiques. Création d'un Conseil supérieur de la recherche en droit et justice (instance consultative légère) auprès du Garde des Sceaux pour assurer la gouvernance scientifique. Dissolution juridique du GIP IERDJ, transfert des personnels à la SDSE.
<b>Catégorie</b>	Cat C, Réintégrer (au sein de la SDSE du SG-MJ, avec partenariats formalisés ANR et CNRS).
<b>Statut juridique actuel</b>	Groupement d'Intérêt Public (GIP) de droit public, créé en 2021 par fusion de la Mission de Recherche Droit et Justice (créée en 1994) et du GIP Justice IHEJ (créé en 2003). Statut régi par la loi n° 2011-525 du 17 mai 2011 (titre III sur les GIP). Convention constitutive renouvelable. Personnalité morale propre, conseil d'administration, direction nommée par le secrétaire général du ministère.
<b>Effectifs</b>	Environ 12 à 18 ETPT au plafond d'emplois 2025 (taille très réduite, l'une des plus petites parmi les opérateurs traités dans le présent dossier). Composition, environ 35 à 45 pour cent de chargés de mission scientifique (chargés de gestion des appels à projets, chargés de programme), 25 à 35 pour cent de chargés de communication et de diffusion (organisation de séminaires, édition de publications, animation de site internet), 25 à 35 pour cent de fonctions support (direction, finance, juridique, SI). Statut, fonctionnaires titulaires de l'État (corps de l'enseignement supérieur, corps administratifs du ministère), contractuels de droit public.
<b>Budget annuel</b>	Environ 2,5 à 3,5 millions d'euros par an. Composition des recettes, environ 2,0 à 2,8 millions d'euros de subvention pour charges de service public (SCSP) versée par le ministère de la Justice

	(programme 310 "Conduite et pilotage de la politique de la justice" du PLF). Recettes propres marginales, environ 0,3 à 0,7 million d'euros (cofinancements universitaires, conventions avec d'autres opérateurs publics). Décomposition de l'utilisation du budget, environ 40 à 50 pour cent reversés en financements de projets de recherche universitaires (sur appels à projets thématiques), environ 50 à 60 pour cent constituant le budget de fonctionnement propre (masse salariale, locaux à Paris, SI, communication, séminaires et colloques).
<b>Activité</b>	Financement de projets de recherche universitaires, environ 15 à 25 projets cofinancés par an, durée moyenne de 24 à 36 mois, montant moyen de 80 000 à 150 000 euros par projet. Organisation de séminaires et colloques scientifiques, environ 8 à 15 événements par an. Publications scientifiques, revue trimestrielle, ouvrages collectifs occasionnels. Animation de réseau de chercheurs en sciences juridiques et sociales appliquées à la justice (environ 200 à 300 chercheurs associés).
<b>Tutelle actuelle</b>	Ministère chargé de la Justice, direction de tutelle technique Secrétariat Général (SG-MJ), sous-direction de la statistique et des études (SDSE). Tutelle financière, Direction du Budget. Programme budgétaire, programme 310 "Conduite et pilotage de la politique de la justice" (PLF, mission Justice).
<b>Articulation préservée</b>	SG-MJ Secrétariat Général du ministère de la Justice, intégralement préservé et renforcé (récupère la fonction d'animation de la recherche socio-juridique). SDSE Sous-Direction de la Statistique et des Études, intégralement préservée et renforcée. ANR Agence Nationale de la Recherche, intégralement préservée, devient partenaire pour le financement compétitif de projets de recherche en sciences juridiques. CNRS et son institut INSHS, intégralement préservés, partenariat formalisé pour la recherche universitaire en sciences juridiques. ENM École Nationale de la Magistrature, intégralement préservée et renforcée (peut récupérer la fonction de formation continue de haut niveau autrefois portée par l'IHEJ). Universités françaises avec facultés de droit, intégralement préservées comme bénéficiaires des financements de recherche. Conseil d'État, Cour de cassation, Cour des comptes, autres juridictions, intégralement préservés. INED Institut National d'Études Démographiques, INSERM Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale, autres organismes de recherche publics, intégralement préservés comme partenaires sur les thématiques transverses (démographie judiciaire, santé en milieu carcéral, etc.).
<b>Sources principales</b>	Convention constitutive du GIP IERDJ (2021). Rapport sénatorial n°807 du 3 juillet 2025 de Mme la sénatrice Christine Lavarde et M. le sénateur Pierre Barros sur les opérateurs de l'État. Référés de la Cour des comptes sur les GIP du ministère de la Justice. Loi n° 2011-525 du 17 mai 2011 (statut des GIP). PAP 2025 et PAP 2026 annexés au PLF programme 310. Jaune budgétaire opérateurs PLF 2025, rubrique justice. Rapports d'activité IERDJ.

## II. Situation actuelle, un GIP de petite taille issu d'une fusion récente, dont les missions sont absorbables par la SDSE

L'IERDJ constitue un cas particulier dans le paysage des opérateurs publics français, c'est un GIP récent (créé en 2021 par fusion de deux structures antérieures, la Mission de Recherche Droit et Justice et l'IHEJ), de très petite taille (12 à 18 ETPT, 2,5 à 3,5 millions d'euros de budget), dont la mission est exclusivement d'animation de la recherche socio-juridique pour le compte du ministère de la Justice. La fusion de 2021 visait à rationaliser le paysage en regroupant les deux structures de petite taille. La question posée par le présent dossier est de savoir si ce regroupement, qui s'est arrêté à mi-chemin (création d'un GIP unique plutôt que d'une intégration ministérielle), doit aller jusqu'à son terme logique.

Diagnostic, un GIP qui ne justifie pas son autonomie juridique. L'analyse de la mission, des effectifs et du fonctionnement de l'IERDJ révèle qu'aucun argument structurel ne justifie le maintien d'une personnalité morale autonome.

- La taille de l'opérateur (12 à 18 ETPT) est exceptionnellement réduite, l'une des plus petites du paysage des opérateurs publics français. Cette taille ne permet pas d'amortir les coûts fixes d'une structure juridique autonome (gouvernance, direction, fonctions support propres). Le coût de structure représente une part significative du budget total (estimé entre 25 et 40 pour cent selon les exercices).
- La mission d'animation de la recherche socio-juridique n'a aucune dimension régaliennne (pas de pouvoir réglementaire, pas de pouvoir d'inspection, pas de pouvoir de sanction, pas de délivrance d'acte administratif). Elle est par nature exerçable par une cellule intégrée au SG-MJ, en articulation avec la SDSE qui dispose déjà des compétences statistiques et de recherche sociale appliquée.
- Les missions de financement de projets de recherche peuvent être substantiellement transférées à l'Agence Nationale de la Recherche (ANR), qui dispose des procédures d'appels à projets, des compétences d'évaluation par les pairs, et de la capacité d'organiser un programme thématique "Droit et Justice" cofinancé par le ministère de la Justice. Cette modalité est utilisée par de nombreux autres ministères (par exemple, le programme "Santé Publique" ANR-ministère de la Santé, le programme "Sécurité globale" ANR-ministère de l'Intérieur).
- Le partenariat institutionnel avec le CNRS et son institut INSHS, formalisé par convention pluriannuelle, suffit à garantir la continuité du soutien à la recherche universitaire en sciences juridiques, sans nécessité d'un opérateur intermédiaire de petite taille.

La trajectoire historique de regroupement des opérateurs de la justice. Au cours des deux dernières décennies, le ministère de la Justice a entrepris plusieurs vagues de rationalisation de son paysage d'opérateurs.

- Fusion 2021, Mission de Recherche Droit et Justice + IHEJ = IERDJ. Première étape de rationalisation, qui a regroupé deux GIP de très petite taille. Le présent dossier propose de poursuivre cette logique en allant jusqu'à l'intégration ministérielle.
- Autres rationalisations dans le champ de la justice (déjà réalisées ou en cours), simplification du paysage des écoles spécialisées (formation des greffiers intégrée à l'ENM, formation des éducateurs PJJ rattachée à l'École Nationale de Protection Judiciaire de la Jeunesse, etc.).
- Le rapport sénatorial Lavarde-Barros de juillet 2025 inscrit l'IERDJ dans sa liste d'opérateurs dont l'autonomie juridique est contestable en raison de la taille très réduite et du caractère exclusivement interne au ministère de la mission.

Le bilan opérationnel par mission, une décomposition révélatrice. L'IERDJ exerce aujourd'hui trois missions distinctes dont l'analyse révèle leur compatibilité avec une intégration au SG-MJ.

- Mission 1, financement de projets de recherche universitaires (environ 15 à 25 projets par an, montant moyen 80 000 à 150 000 euros, durée 24 à 36 mois). Mission d'attribution de subventions sur appels à projets, qui peut être assurée par l'ANR (qui maîtrise les procédures d'évaluation par les pairs et de gestion administrative des contrats de recherche), avec un programme thématique "Droit et Justice" cofinancé par le ministère de la Justice. Effectifs IERDJ affectés, environ 4 à 7 ETPT.
- Mission 2, organisation de séminaires et colloques scientifiques, diffusion des résultats de recherche (environ 8 à 15 événements par an, publications, animation de site internet). Mission de communication scientifique, qui peut être assurée par la SDSE du SG-MJ en mutualisation avec ses moyens existants. Effectifs IERDJ affectés, environ 3 à 5 ETPT.
- Mission 3, animation du réseau de chercheurs et représentation institutionnelle. Mission de coordination, qui peut être absorbée par la cellule "Animation de la recherche socio-juridique" (CARSJ) au sein de la SDSE. Effectifs IERDJ affectés, environ 2 à 4 ETPT.

La spécificité de la recherche socio-juridique française. La recherche en sciences juridiques en France est structurée principalement par les universités (facultés de droit, écoles d'avocats) et par le CNRS via son institut INSHS. Les unités mixtes de recherche (UMR) en sciences juridiques sont nombreuses et de qualité reconnue (notamment l'IRJS Institut de Recherche Juridique de la Sorbonne, le CERAM Centre d'Études et de Recherches Administratives de Montpellier, l'IDP Institut de Droit Privé de Lyon 3, etc.). L'IERDJ joue un rôle utile mais marginal de "booster" thématique de cette recherche, pas un rôle structurant. La dissolution n'affecte donc pas le tissu de la recherche juridique française, qui repose sur les universités et le CNRS.

Conjoncture 2026 favorable à la réintégration. Premièrement, le contexte budgétaire contraint, et la nécessité de simplifier le paysage. Deuxièmement, le rapport sénatorial Lavarde-Barros de juillet 2025. Troisièmement, la taille très réduite du GIP IERDJ (12 à 18 ETPT) facilite considérablement l'opération de réintégration. Quatrièmement, le développement des partenariats ANR-ministères pour la recherche thématique offre une alternative crédible et éprouvée. Cinquièmement, le partenariat avec le CNRS et son institut INSHS peut être renforcé sans nécessité d'un GIP intermédiaire.

Conjoncture 2026 favorable à la réintégration. Premièrement, le contexte budgétaire contraint, et la nécessité de simplifier le paysage. Deuxièmement, le rapport sénatorial Lavarde-Barros de juillet 2025. Troisièmement, la taille très réduite du GIP IERDJ (12 à 18 ETPT) facilite considérablement l'opération de réintégration. Quatrièmement, le développement des partenariats ANR-ministères pour la recherche thématique offre une alternative crédible et éprouvée. Cinquièmement, le partenariat avec le CNRS et son institut INSHS peut être renforcé sans nécessité d'un GIP intermédiaire.

### III. Pourquoi réintégrer l'IERDJ au Secrétariat Général du ministère de la Justice

Cette section répond à la question, pourquoi un GIP de très petite taille créé en 2021, dont les missions peuvent être absorbées par la SDSE du SG-MJ avec un partenariat formalisé ANR-CNRS, doit-il être maintenu comme entité juridique autonome ? La réponse, à l'aune de l'analyse fonctionnelle, est clairement négative.

#### Raison 1, la taille très réduite ne permet pas d'amortir les coûts fixes d'une structure autonome

L'IERDJ est l'un des plus petits opérateurs publics français (12 à 18 ETPT). Cette taille ne permet pas d'amortir efficacement les coûts fixes d'une structure juridique autonome (gouvernance, direction, fonctions support propres). Le rapport entre coûts de structure et budget total est défavorable et limite la part des crédits effectivement disponibles pour la mission opérationnelle (financement de projets de recherche).

- Les fonctions support propres (direction, finance, juridique, SI, communication) mobilisent environ 4 à 6 ETPT sur les 12 à 18 ETPT totaux, soit 30 à 35 pour cent des effectifs. Ce ratio est exceptionnellement défavorable comparé à la moyenne des opérateurs publics (où le ratio est généralement de 10 à 15 pour cent).
- Les coûts de gouvernance (conseil d'administration, direction, gestion administrative) représentent environ 0,5 à 0,9 million d'euros par an sur un budget total de 2,5 à 3,5 millions d'euros, soit 20 à 30 pour cent du budget. Là encore, ratio défavorable comparé à des structures plus grandes.
- Pour 2,5 à 3,5 millions d'euros de budget total, seuls environ 1,2 à 1,8 million d'euros sont effectivement disponibles pour la mission opérationnelle de financement de la recherche. Le reste (40 à 50 pour cent) constitue le coût de fonctionnement de l'opérateur. Cette répartition est sous-optimale du point de vue de l'efficacité de la dépense publique.

#### Raison 2, la mission est par nature exerçable par une cellule intégrée au SG-MJ

La mission d'animation de la recherche socio-juridique de l'IERDJ n'a aucune dimension régaliennne et est exclusivement interne au ministère de la Justice (son client unique est le ministère, son rôle est de produire de la connaissance utile aux politiques publiques de la justice). Cette nature interne rend la mission parfaitement exerçable par une cellule intégrée au SG-MJ.

- La SDSE du SG-MJ exerce déjà une fonction de production et de coordination statistique sur la justice. L'ajout d'une cellule "Animation de la recherche socio-juridique" (CARSJ) en son sein est cohérent avec son périmètre. Mutualisation possible des compétences statistiques et de recherche sociale.
- Précédents directs dans d'autres ministères, plusieurs ministères ont intégré leurs fonctions d'animation de la recherche au sein de leurs Secrétariats Généraux ou directions techniques, sans opérateur autonome dédié (par exemple, le ministère de l'Économie et des Finances anime des programmes de recherche en économie publique via la Direction Générale du Trésor, le ministère de la Culture anime des programmes de recherche via le Département des études, de la prospective et des statistiques).
- Le rattachement direct au SG-MJ facilite l'articulation entre la recherche socio-juridique et les politiques publiques de la justice (priorités du Garde des Sceaux, demandes des directions opérationnelles du ministère, besoins des juridictions), en supprimant l'intermédiation d'un GIP autonome.

#### Raison 3, l'ANR peut absorber le financement compétitif de projets de recherche

Le financement de projets de recherche universitaires sur appels à projets, qui constitue l'une des activités principales de l'IERDJ, peut être substantiellement transféré à l'Agence Nationale de la Recherche (ANR), qui dispose des compétences et des procédures éprouvées.

- L'ANR gère chaque année plus de 800 millions d'euros de financements de projets de recherche, sur appels à projets thématiques et génériques. Ses procédures d'évaluation par les pairs sont reconnues internationalement et garantissent la qualité scientifique des financements attribués.
- Plusieurs programmes thématiques ANR sont cofinancés par des ministères (programme "Santé Publique" cofinancé par le ministère de la Santé, programme "Sécurité globale" cofinancé par le ministère de l'Intérieur, etc.). La création d'un programme thématique "Droit et Justice" cofinancé par le ministère de la Justice s'inscrit dans cette logique éprouvée.
- L'ANR offre des avantages significatifs par rapport à l'IERDJ, capacité de gestion d'un volume plus élevé de projets (économies d'échelle), procédures plus rigoureuses d'évaluation scientifique, visibilité accrue auprès de la communauté universitaire, articulation avec les autres programmes thématiques (notamment sur les sujets transverses entre droit, économie, sociologie, sciences politiques).
- Le ministère de la Justice conserve la maîtrise des orientations thématiques (définition du périmètre du programme, sujets prioritaires) en concertation avec le conseil scientifique de l'ANR. Le ministère reste donneur d'ordres, l'ANR est l'opérateur.

#### Raison 4, le partenariat avec le CNRS et l'INSHS suffit à structurer la recherche universitaire

Le CNRS, via son institut INSHS, est le partenaire structurant naturel de la recherche universitaire en sciences juridiques en France. Le ministère de la Justice peut formaliser ce partenariat par convention pluriannuelle, sans nécessité d'un opérateur intermédiaire de petite taille.

- L'INSHS finance et anime des unités mixtes de recherche (UMR) en sciences juridiques dans toutes les grandes universités françaises (Paris-Panthéon-Assas, Paris-1 Panthéon-Sorbonne, Aix-Marseille, Bordeaux, Lyon 3, Strasbourg, Toulouse 1 Capitole). Le tissu de la recherche juridique française est ainsi déjà structuré.
- La convention pluriannuelle ministère de la Justice-CNRS-INSHS peut formaliser des engagements réciproques, le ministère apporte un cofinancement thématique (sur le modèle des programmes ANR), le CNRS apporte la mobilisation des UMR et la garantie de qualité scientifique. Ce modèle est déjà éprouvé pour d'autres ministères (ministère de la Santé-CNRS-INSERM, ministère de l'Économie-CNRS-INSHS-École d'économie de Paris).
- Les chercheurs universitaires en sciences juridiques bénéficient ainsi de plusieurs canaux de financement complémentaires, programmes thématiques ANR-ministère de la Justice, partenariats CNRS-INSHS, programmes Horizon Europe, contrats doctoraux universitaires. La perte de l'IERDJ comme financeur n'affaiblit pas significativement le système de financement de la recherche juridique.

## IV. Architecture cible, CARSJ au sein de la SDSE, partenariats ANR et CNRS

L'architecture cible repose sur trois composantes principales, l'intégration des missions de l'IERDJ au sein de la SDSE du SG-MJ sous forme d'une cellule dédiée, le transfert du financement compétitif de projets de recherche à l'ANR, et le partenariat formalisé avec le CNRS-INSHS.

### Composante 1, Cellule "Animation de la recherche socio-juridique" (CARSJ) au sein de la SDSE

Création au sein de la SDSE du SG-MJ d'une cellule dédiée, la Cellule "Animation de la recherche socio-juridique" (CARSJ). Cette cellule reprend les missions opérationnelles de l'IERDJ. Effectifs cibles, environ 8 à 12 ETPT (en baisse par rapport aux 12 à 18 ETPT actuels de l'IERDJ, grâce à la mutualisation des fonctions support avec la SDSE et au transfert du financement de projets à l'ANR). Localisation, Paris (au sein des locaux du ministère de la Justice ou en mutualisation avec la SDSE).

Missions de la CARSJ.

- Définition des orientations thématiques de la recherche socio-juridique appliquée à la justice (en concertation avec les directions opérationnelles du ministère, le Conseil supérieur de la recherche en droit et justice, les juridictions).
- Pilotage du programme thématique "Droit et Justice" cofinancé avec l'ANR (définition des appels à projets, validation des orientations, suivi des projets financés).

- Animation du partenariat institutionnel avec le CNRS et son institut INSHS (convention pluriannuelle, comité de pilotage scientifique).
- Organisation de séminaires et colloques scientifiques, diffusion des résultats de recherche.
- Animation du réseau de chercheurs en sciences juridiques et sociales appliquées à la justice.
- Production d'études thématiques en interne (en complément de la production statistique de la SDSE).

## Composante 2, programme thématique "Droit et Justice" géré par l'ANR

Création d'un programme thématique "Droit et Justice" géré par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR), cofinancé par le ministère de la Justice à hauteur de 1,5 à 2,0 millions d'euros par an. Ce programme reprend la mission de financement compétitif de projets de recherche universitaires antérieurement exercée par l'IERDJ.

Modalités opérationnelles.

- Appel à projets annuel ou bisannuel sur les thèmes prioritaires arrêtés par le ministère de la Justice (en concertation avec le Conseil supérieur de la recherche en droit et justice).
- Évaluation des projets par des comités d'évaluation par les pairs (chercheurs, magistrats, hauts fonctionnaires), selon les procédures ANR. Garantie de qualité scientifique.
- Financement de projets sur 24 à 36 mois, avec un montant moyen de 80 000 à 150 000 euros (cohérent avec le modèle IERDJ). Possibilité de financer des projets plus ambitieux (250 000 à 500 000 euros) pour des thèmes prioritaires.
- Suivi des projets par l'ANR (rapports d'étape, rapport final, évaluation ex-post). Reporting au ministère de la Justice et au Conseil supérieur.
- Diffusion des résultats sur les plateformes numériques de l'ANR et du ministère de la Justice, en partenariat avec la CARSJ.

## Composante 3, partenariat institutionnel avec le CNRS et son institut INSHS

Convention pluriannuelle ministère de la Justice-CNRS-INSHS formalisant les engagements réciproques pour le soutien à la recherche universitaire en sciences juridiques. Modalités, cofinancement de certaines UMR thématiques (par exemple, UMR consacrées à la recherche en justice administrative, en justice pénale, en justice des mineurs), mise à disposition de chercheurs CNRS auprès du ministère pour des missions ponctuelles d'expertise, accueil de doctorants en convention CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) auprès des directions opérationnelles du ministère.

## Composante 4, Conseil supérieur de la recherche en droit et justice

Création d'un Conseil supérieur de la recherche en droit et justice (CSRDJ) auprès du Garde des Sceaux, instance consultative pluridisciplinaire associant chercheurs universitaires, magistrats, hauts fonctionnaires du ministère, professionnels du droit (avocats, notaires, huissiers de justice). Composition d'environ 25 à 35 membres. Réunions semestrielles ou trimestrielles. Missions, orienter les priorités thématiques de la recherche socio-juridique, examiner les bilans des programmes de financement, formuler des recommandations sur les évolutions du dispositif. Pas de personnalité morale, pas de budget propre, secrétariat assuré par la CARSJ au sein de la SDSE.

---

## V. Le sort des personnels, transfert protégé avec maintien à Paris

Les 12 à 18 ETPT de l'IERDJ sont des personnels publics (fonctionnaires titulaires de l'État pour la majorité, contractuels de droit public pour le solde). La taille très réduite de l'opérateur facilite le transfert. Tous les personnels sont actuellement basés à Paris, ce qui supprime toute question de mobilité géographique.

### Répartition prévisionnelle des personnels

- Vers la CARSJ au sein de la SDSE du SG-MJ, environ 8 à 12 ETPT (personnels affectés aux missions d'animation de la recherche, organisation de séminaires, diffusion, animation du réseau). Maintien à Paris au sein des locaux du ministère de la Justice. Préservation intégrale des fonctions exercées, de la rémunération, de l'ancienneté.

- Vers l'ANR (programme "Droit et Justice"), possibilité pour 1 à 3 ETPT de l'IERDJ qui souhaiteraient se spécialiser dans la gestion des appels à projets de rejoindre l'ANR par mobilité fonctionnelle choisie. Préservation intégrale des droits acquis.
- Fonctions support de l'IERDJ, environ 3 à 5 ETPT. Mutualisation avec les fonctions support du SG-MJ, ou redéploiement vers d'autres priorités du ministère. Aucun licenciement sec.

## Cadre juridique du transfert

Pour les personnels titulaires de la fonction publique de l'État, transfert d'affectation administrative dans les conditions des articles L.6 à L.10 du Code général de la fonction publique. Pour les personnels contractuels de droit public, transfert de contrat dans les conditions des articles L.327-1 et suivants du Code général de la fonction publique. Préservation intégrale de la rémunération, de l'ancienneté, des primes statutaires, des fonctions exercées, du lieu géographique d'affectation. Précédent juridique direct, dissolutions de plusieurs GIP de petite taille de la fonction publique avec transfert des personnels à des administrations centrales, opérations menées sans contentieux notable.

## VI. Leviers d'économies budgétaires de la réintégration

Cinq leviers d'économies sont identifiés, trois leviers issus des sources publiques (rapport sénatorial Lavarde-Barros 2025, référés Cour des comptes sur les GIP du ministère de la Justice) et deux leviers proposés par l'auteur du dossier.

### Levier (a), suppression des fonctions support propres du GIP IERDJ

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. L'IERDJ dispose de fonctions support propres (direction, finance, juridique, SI, documentation) pour environ 4 à 6 ETPT (30 à 35 pour cent des effectifs totaux, ratio exceptionnellement élevé pour un opérateur). Source, organigramme public IERDJ, bilan social annuel.
2. Périmètre exact. Le SG-MJ dispose déjà à pleine échelle des fonctions support pour l'ensemble du ministère (plusieurs milliers d'ETPT). L'absorption des fonctions support IERDJ est strictement marginale.
3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, 75 à 90 pour cent des ETPT fonctions support IERDJ peuvent être supprimés à régime de croisière. Ratio élevé en raison du caractère exceptionnellement défavorable du ratio actuel.
4. Calcul mathématique. ETPT fonctions support IERDJ, 4 à 6. Coût moyen ETPT fonction publique d'État, environ 55 000 à 70 000 euros par an. Masse salariale fonctions support, 4 multiplié par 55 000 = 0,22 million d'euros (borne basse), 6 multiplié par 70 000 = 0,42 million d'euros (borne haute). Gain net après ratio 75 à 90 pour cent, 0,22 multiplié par 0,75 = 0,165 million d'euros (borne basse), 0,42 multiplié par 0,90 = 0,378 million d'euros (borne haute).
5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (a), entre 0,15 et 0,4 million d'euros par an.

### Levier (b), suppression des coûts de structure du GIP (gouvernance, direction)

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Le GIP IERDJ dispose d'un conseil d'administration, d'une direction (directeur, secrétaire général). Coûts de structure, indemnités de fonction, frais de séance, frais de fonctionnement de la direction. Estimation prudente, 0,3 à 0,6 million d'euros par an. Source, rapports annuels IERDJ, comptes administratifs.
2. Périmètre exact. Suppression intégrale après dissolution. La gouvernance est absorbée par les instances du SG-MJ (avec le Conseil supérieur de la recherche en droit et justice qui remplace le conseil d'administration de l'IERDJ, sans personnalité morale ni indemnités de fonction).
3. Ratio appliqué et justification. 100 pour cent des coûts de structure disparaissent.
4. Calcul mathématique. Gain net, 0,3 à 0,6 million d'euros par an.
5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (b), entre 0,3 et 0,6 million d'euros par an.

## Levier (c), gains d'efficacité par mutualisation avec l'ANR sur le financement compétitif des projets

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. La gestion des appels à projets de recherche par l'IERDJ mobilise environ 4 à 7 ETPT. Le transfert à l'ANR (dans le cadre du programme thématique "Droit et Justice") permet de mutualiser ces fonctions avec les procédures éprouvées de l'ANR (qui gère plus de 800 millions d'euros de financements de projets par an avec environ 200 ETPT, soit un ratio nettement plus efficient).
2. Périmètre exact. Le transfert s'accompagne d'une prise en charge marginale par l'ANR (1 à 2 ETPT) du fait de l'élargissement de son périmètre. Sur les 4 à 7 ETPT IERDJ, environ 1 à 2 ETPT sont transférés à l'ANR, 2 à 4 ETPT sont redéployés vers la CARSJ pour l'animation de la recherche, 1 à 2 ETPT sont redéployés vers d'autres priorités du ministère ou départements naturels non remplacés.
3. Ratio appliqué et justification. Gain net en masse salariale par non-remplacement de 1 à 2 ETPT. Ratio modéré en raison du transfert partiel à l'ANR (qui doit accroître ses moyens).
4. Calcul mathématique. ETPT non remplacés, 1 à 2. Coût moyen ETPT, 55 000 à 70 000 euros par an. Gain en masse salariale, 1 multiplié par 55 000 = 0,055 million d'euros (borne basse), 2 multiplié par 70 000 = 0,14 million d'euros (borne haute).
5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (c), entre 0,06 et 0,14 million d'euros par an.

## Levier (d), audit du train de vie spécifique du GIP IERDJ

*Proposition originale de l'auteur (levier ajouté par l'auteur du dossier, non issu des sources publiques)*

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Application de la grille d'audit du train de vie du Plan de Rupture (Module 3) à l'IERDJ, frais de déplacement et de représentation de la direction, prestations externes de conseil et de communication, abonnements documentaires propres, événements (séminaires, colloques), communication institutionnelle propre. Estimation prudente cumulée, 0,15 à 0,4 million d'euros par an. Source, comptes annuels IERDJ.
2. Périmètre exact. Les sept volets de la grille d'audit appliqués à l'IERDJ, en distinguant les dépenses légitimes liées à la mission scientifique (organisation de séminaires et colloques, participation à des conférences) des dépenses optionnelles (communication institutionnelle propre, prestations de conseil).
3. Ratio appliqué et justification. 55 à 75 pour cent des dépenses optionnelles disparaissent après réintégration (les dépenses scientifiques sont préservées au sein de la CARSJ). Ratio prudent en raison du caractère partiellement scientifique du train de vie.
4. Calcul mathématique. Train de vie IERDJ estimé, 0,15 à 0,4 million d'euros par an, dont environ 60 pour cent attribuable à l'activité scientifique préservée. Solde optionnel, 0,06 à 0,16 million d'euros par an. Gain net après application du ratio 55 à 75 pour cent, 0,06 multiplié par 0,55 = 0,033 million d'euros (borne basse), 0,16 multiplié par 0,75 = 0,12 million d'euros (borne haute).
5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (d) auteur, entre 0,03 et 0,12 million d'euros par an.

## Levier (e), intégration de l'IA dans l'instruction des appels à projets et la diffusion des résultats de recherche

*Proposition originale de l'auteur (levier ajouté par l'auteur du dossier, non issu des sources publiques)*

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. L'instruction des appels à projets de recherche (vérification de complétude, première analyse de cohérence, gestion administrative des dossiers) et la diffusion des résultats (synthèses, communiqués, valorisation auprès des praticiens) mobilisent environ 5 à 8 ETPT cumulés entre l'IERDJ et l'ANR. L'intégration de l'IA générative et conversationnelle dans ces fonctions permet d'automatiser une part significative des tâches répétitives. Benchmarks internationaux, République de Singapour (programme Smart Nation appliqué à la recherche publique avec IA), République d'Estonie (e-Estonia, plateforme nationale de financement de la recherche avec IA), Royaume-Uni UKRI (UK Research and Innovation, intégration IA dans la gestion des appels à projets depuis 2023), Royaume de Suède (Vetenskapsrådet Conseil suédois de la recherche avec IA appliquée à la gestion des projets). Précédent français direct, l'ANR développe progressivement des fonctionnalités d'IA pour l'instruction des appels à projets (depuis 2024).

2. Périmètre exact. Application de l'IA à l'instruction administrative des projets (vérification de complétude, conformité aux critères d'éligibilité), à la première analyse de cohérence des projets (en complément de l'évaluation par les pairs), à la diffusion des résultats (génération de synthèses accessibles, animation de chatbot scientifique). Préservation absolue de l'évaluation scientifique par les pairs et de la décision finale par les comités d'évaluation.

3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, 15 à 30 pour cent des ETPT d'instruction et diffusion peuvent être absorbés à régime de croisière, soit 1 à 3 ETPT cumulés entre la CARSJ et l'ANR. Source, benchmarks internationaux UKRI Royaume-Uni, Vetenskapsrådet Suède, e-Estonia.

4. Calcul mathématique. ETPT instruction et diffusion, 5 à 8. Gain absorbable par IA, 5 multiplié par 0,15 = 0,75 ETPT (borne basse), 8 multiplié par 0,30 = 2,4 ETPT (borne haute). Coût moyen ETPT scientifique, 60 000 à 80 000 euros par an. Gain en masse salariale, 0,75 multiplié par 60 000 = 0,045 million d'euros (borne basse), 2,4 multiplié par 80 000 = 0,192 million d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (e) auteur, entre 0,05 et 0,2 million d'euros par an.

### **L'IA appliquée à la gestion de la recherche publique, modernisation transverse**

L'intégration de l'IA dans la gestion administrative des financements de recherche est une trajectoire de modernisation transverse à toutes les agences de financement de la recherche en France (ANR, France 2030, programmes thématiques ministériels). Le UK Research and Innovation (UKRI) britannique a documenté en 2024 une réduction de 25 à 35 pour cent du temps d'instruction des appels à projets grâce à l'IA, sans perte de qualité d'évaluation scientifique (qui reste assurée par les pairs). La transposition au programme "Droit et Justice" géré par l'ANR s'inscrit dans cette logique transverse, et fait l'objet d'un développement coordonné dans le Dossier complémentaire n°5 "Kit de mise en œuvre" du Plan de Rupture.

## **VII. Calendrier opérationnel de la réintégration**

La dissolution de l'IERDJ et la répartition de ses missions entre la SDSE du SG-MJ et l'ANR sont une opération de réorganisation administrative dont la durée totale est estimée à 12 à 18 mois entre la décision politique et la stabilisation post-dissolution. La taille très réduite du GIP facilite considérablement l'opération.

### **Phase 1, décision politique et concertation, mois 0 à 3**

- Décision politique de principe en Conseil des ministres, après concertation préalable avec les personnels IERDJ et leurs organisations syndicales, avec l'ANR (pour la création du programme thématique "Droit et Justice"), avec le CNRS et l'INSHS, avec la communauté scientifique en sciences juridiques.
- Communication publique de la décision avec annonce du calendrier et des principes de préservation (continuité du financement de la recherche universitaire, partenariats institutionnels formalisés, transfert protégé des personnels).
- Désignation d'un préfigurateur de la réintégration, typiquement le sous-directeur SDSE du SG-MJ, avec lettre de mission interministérielle (Justice et Recherche).

### **Phase 2, préfiguration, mois 3 à 9**

- Conception du programme thématique "Droit et Justice" géré par l'ANR (calibrage budgétaire, définition des thèmes prioritaires, calendrier des appels à projets).
- Négociation de la convention pluriannuelle ministère de la Justice-CNRS-INSHS.
- Conception de la CARSJ au sein de la SDSE (effectifs, missions, articulation avec la production statistique existante).
- Conception du Conseil supérieur de la recherche en droit et justice (composition, missions, modalités de fonctionnement).
- Négociation collective avec les organisations syndicales représentatives des personnels IERDJ.
- Préparation des projets de décrets de dissolution du GIP, de modification de l'organisation du SG-MJ, de création du programme ANR.

### Phase 3, finalisation juridique et bascule, mois 9 à 12

- Publication du décret de dissolution du GIP IERDJ.
- Publication des arrêtés modifiant l'organisation du SG-MJ et créant la CARSJ.
- Publication du décret instituant le Conseil supérieur de la recherche en droit et justice.
- Lancement du programme thématique "Droit et Justice" géré par l'ANR.
- Date effective de la dissolution, fixée au 1er janvier de l'année N+1.
- Bascule administrative des personnels selon la répartition arrêtée.

### Phase 4, stabilisation et bilan, mois 12 à 18

- Bilan opérationnel à 6 mois post-dissolution, vérification de la continuité du financement de la recherche.
- Première session du Conseil supérieur de la recherche en droit et justice.
- Premier appel à projets du programme ANR "Droit et Justice".
- Mise en service progressive des outils d'IA dans l'instruction des projets.
- Bilan budgétaire à 12 mois, vérification des économies effectivement réalisées.
- Rapport public et présentation au Parlement (Commission des lois et Commission des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat).

## VIII. Risques identifiés et mesures de prévention

L'opération de dissolution de l'IERDJ présente quatre risques principaux. La taille très réduite de l'opérateur limite l'ampleur des risques potentiels.

### Risque 1, opposition de la communauté scientifique

Description du risque. La communauté scientifique en sciences juridiques et sociales appliquées à la justice (universitaires, chercheurs CNRS, doctorants) peut percevoir la dissolution de l'IERDJ comme une perte d'un canal de financement spécifique et d'un espace de dialogue institutionnel avec le ministère de la Justice. Risque de prise de position publique critique.

Mesures de prévention. Premièrement, communication explicite sur la continuité du financement (le programme thématique "Droit et Justice" de l'ANR cofinancé par le ministère, à hauteur de 1,5 à 2,0 millions d'euros par an, maintient les volumes de financement antérieurement portés par l'IERDJ). Deuxièmement, création du Conseil supérieur de la recherche en droit et justice associant les chercheurs universitaires, comme espace de dialogue institutionnel renforcé avec le ministère. Troisièmement, partenariat formalisé avec le CNRS-INSHS apportant une garantie supplémentaire de continuité. Quatrièmement, association de la communauté scientifique à la phase de préfiguration.

### Risque 2, perception d'une marginalisation de la recherche socio-juridique appliquée

Description du risque. La fusion de 2021 (Mission de Recherche Droit et Justice + IHEJ = IERDJ) avait été présentée comme un renforcement de la recherche socio-juridique. La dissolution en 2026 pourrait être perçue comme un signal contradictoire, voire comme une marginalisation.

Mesures de prévention. Premièrement, communication politique explicite sur le caractère non contradictoire de l'opération (la dissolution achève la rationalisation engagée en 2021 par l'intégration ministérielle, qui est l'aboutissement logique de la trajectoire). Deuxièmement, maintien et même renforcement du volume budgétaire dédié à la recherche socio-juridique (programme ANR cofinancé). Troisièmement, lisibilité institutionnelle accrue par l'intégration directe au sein du Secrétariat Général du ministère, ce qui rapproche la recherche des centres de décision.

### Risque 3, complexité d'articulation tripartite SDSE-ANR-CNRS

Description du risque. La nouvelle architecture (SDSE pour l'animation, ANR pour le financement compétitif, CNRS-INSHS pour le partenariat universitaire) implique une articulation tripartite qui peut générer une complexité d'arbitrage et des risques de cloisonnement.

Mesures de prévention. Premièrement, conventions formelles entre les trois acteurs précisant la répartition des rôles. Deuxièmement, Conseil supérieur de la recherche en droit et justice associant les trois parties, instance d'arbitrage et de coordination. Troisièmement, comité de pilotage du programme ANR "Droit et Justice" associant le ministère de la Justice, l'ANR et le CNRS-INSHS. Quatrièmement, retour d'expérience des autres programmes thématiques ANR-ministères (Santé Publique, Sécurité globale) qui ont éprouvé des modalités d'articulation analogues.

#### Risque 4, inquiétude des personnels IERDJ

Description du risque. Les 12 à 18 ETPT de l'IERDJ peuvent s'inquiéter de leur situation administrative future.

Mesures de prévention. Premièrement, principe directeur absolu, aucun licenciement sec, aucune perte de rémunération, aucune perte d'ancienneté, aucune mobilité géographique imposée (les personnels sont déjà basés à Paris, le SG-MJ également). Deuxièmement, entretiens individuels d'orientation dès la phase 1. Troisièmement, possibilité de mobilité fonctionnelle choisie vers l'ANR pour ceux qui souhaitent se spécialiser dans la gestion des appels à projets. Quatrièmement, dialogue social formalisé via le CSA du ministère de la Justice.

## IX. Récapitulatif chiffré de la fiche IERDJ

Les cinq leviers d'économies identifiés se cumulent dans le tableau ci-dessous. Les économies en régime de croisière (à 2 ans après le démarrage de l'opération) sont chiffrées en fourchette basse-haute. Le montant médian est calculé par moyenne arithmétique des bornes basse et haute. La taille très réduite de l'opérateur limite mécaniquement les montants des économies, mais le ratio d'économies par rapport au budget total est élevé (environ 25 à 45 pour cent du budget annuel).

Levier	Description	Borne basse (millions d'euros / an)	Borne haute (millions d'euros / an)	Médian (millions d'euros / an)
(a)	Suppression fonctions support propres du GIP IERDJ	0,15	0,40	0,28
(b)	Suppression coûts de structure du GIP (gouvernance, direction)	0,30	0,60	0,45
(c)	Gains d'efficience par mutualisation avec l'ANR sur le financement compétitif	0,06	0,14	0,10
(d)	Auteur, audit du train de vie spécifique du GIP (hors dépenses scientifiques préservées)	0,03	0,12	0,08
(e)	Auteur, intégration IA dans l'instruction des projets et la diffusion des résultats	0,05	0,20	0,13
<b>Total</b>	<b>Économies récurrentes annuelles cumulées en régime de croisière à 2 ans</b>	<b>0,6</b>	<b>1,5</b>	<b>1,0</b>

### Synthèse économique de la fiche IERDJ

Économies récurrentes annuelles à régime de croisière, entre 0,6 et 1,5 million d'euros par an, médian 1,0 million d'euros par an. La taille très réduite de l'opérateur (2,5 à 3,5 millions d'euros de budget) limite mécaniquement le montant absolu des économies, mais le ratio par rapport au budget total est élevé (25 à 45 pour cent).

Coûts ponctuels de transition (accompagnement des personnels, conception du programme ANR, négociation des conventions), estimés entre 0,3 et 0,8 million d'euros cumulés sur les 12 premiers mois.

Calendrier opérationnel, 12 à 18 mois entre la décision politique et la stabilisation post-dissolution.

Préservation absolue, continuité du financement de la recherche universitaire en sciences juridiques (1,5 à 2,0 millions d'euros par an via le programme ANR "Droit et Justice" cofinancé), partenariats institutionnels (convention pluriannuelle ministère de la Justice-CNRS-INSHS), animation de la recherche socio-juridique (CARSJ au sein de la SDSE), dialogue avec la communauté scientifique (Conseil supérieur de la recherche en droit et justice), personnels (aucun licenciement sec, maintien à Paris).

**INTEFP, Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, établissement public administratif chargé de la formation initiale et continue des inspecteurs du travail et autres agents du ministère du Travail, dont les missions peuvent être réintégrées à la Direction Générale du Travail (DGT)**

## Sigles, acronymes et termes propres à la présente fiche

Avant d'entrer dans le détail de la fiche, voici les sigles et termes spécifiques utilisés. Le glossaire alphabétique final du dossier reprend l'ensemble des sigles transverses des dossiers complémentaires.

**Définition. INTEFP :** Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. Établissement public administratif (EPA) sous tutelle du ministère chargé du Travail. Créé par décret n° 2005-1119 du 6 septembre 2005, en remplacement d'une mission rattachée antérieurement. Articles R.4631-1 et suivants du Code du travail. Mission statutaire, formation initiale et continue des agents du ministère chargé du Travail, en particulier des inspecteurs du travail (corps technique régalién d'inspection du travail), des contrôleurs du travail, des fonctionnaires administratifs et techniques des services centraux et déconcentrés (DREETS, DDETS) du ministère. Mission complémentaire, formation des agents européens et internationaux de l'inspection du travail (coopération internationale dans le cadre du Centre International de Formation de l'OIT Organisation Internationale du Travail et de réseaux européens). Effectifs, environ 80 à 110 ETPT au plafond d'emplois 2025. Budget annuel, environ 18 à 22 millions d'euros par an, dont environ 15 à 19 millions d'euros de subvention pour charges de service public (SCSP) versée par le ministère du Travail, le solde provenant de recettes propres (prestations de formation pour d'autres administrations publiques, formations internationales OIT). Siège, Marcy-l'Étoile (Rhône, banlieue ouest de Lyon), avec une antenne à Paris (formation continue et coordination). Direction, directeur nommé par décret en Conseil des ministres.

**Définition. DGT :** Direction Générale du Travail (déjà définie dans la fiche ANACT). Direction d'administration centrale du ministère chargé du Travail. Pilote la politique nationale du travail, de la santé au travail, du dialogue social, des relations professionnelles, de l'inspection du travail. Tutelle directe de l'INTEFP et d'autres opérateurs (ANACT en cours de réintégration). Compte environ 700 ETPT en administration centrale, anime également les services déconcentrés DREETS et DDETS. La sous-direction du pilotage et de l'animation du service de l'inspection du travail est l'interlocutrice naturelle de l'INTEFP pour la formation des inspecteurs du travail.

**Définition. Inspecteur du travail :** Corps technique régalién du ministère chargé du Travail, dont la mission constitutionnelle est de contrôler l'application du droit du travail dans les entreprises (durée du travail, salaire minimum, hygiène et sécurité, dialogue social, contrats de travail, etc.). Environ 2 000 inspecteurs et contrôleurs du travail en France, répartis dans les DREETS et DDETS. Les inspecteurs disposent de prérogatives régaliennes (droit d'entrée sans préavis dans les entreprises, droit de procès-verbal, pouvoir de mise en demeure, transmission au parquet). Leur indépendance est garantie par la convention n° 81 de l'OIT (1947) sur l'inspection du travail. Le recrutement se fait par concours national, et la formation initiale post-concours est de 18 mois à l'INTEFP. La formation continue représente environ 5 jours par inspecteur par an.

**Définition. Convention OIT n° 81 :** Convention de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) sur l'inspection du travail, adoptée à Genève le 11 juillet 1947, ratifiée par la France le 16 décembre 1950. Cette convention impose aux États ratifiants de doter leur inspection du travail d'une indépendance fonctionnelle, de moyens suffisants, et de personnels qualifiés. La formation initiale et continue des inspecteurs du travail est explicitement mentionnée comme une obligation de l'État partie (article 7 de la convention). C'est l'une des conventions fondamentales de l'OIT, dont le respect est régulièrement contrôlé par le BIT Bureau International du Travail (organe permanent de l'OIT).

**Définition. DREETS / DDETS :** Direction Régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités / Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (déjà définies dans la fiche ANACT). Services déconcentrés du ministère du Travail où sont affectés les inspecteurs et contrôleurs du travail. Principaux employeurs des stagiaires formés à l'INTEFP.

**Définition. Marcy-l'Étoile :** Commune du département du Rhône (Région Auvergne-Rhône-Alpes), située à environ 15 km à l'ouest du centre de Lyon. Siège historique de l'INTEFP. Le campus de Marcy-l'Étoile comprend des locaux de formation théorique et pratique, des hébergements pour les stagiaires en formation initiale longue (18 mois), des locaux administratifs. La localisation à Marcy-l'Étoile est historique et relativement bien desservie (transports en commun et autoroute), mais le site génère des coûts d'entretien immobilier significatifs.

**Définition. ENM (cadre comparatif) :** École Nationale de la Magistrature (déjà définie dans la fiche IERDJ). EPA chargé de la formation initiale et continue des magistrats. L'ENM est un modèle de référence pour les écoles ministérielles de formation des corps régaliens. Elle conserve son autonomie en raison de l'indépendance constitutionnelle de la magistrature (article 64 de la Constitution). La formation des inspecteurs du travail présente certaines similarités fonctionnelles avec celle des magistrats (formation post-concours longue, mission régaliénne d'inspection et de contrôle, exigences déontologiques fortes), mais l'inspection du travail ne dispose pas d'une garantie constitutionnelle équivalente, ce qui ouvre la voie à une réintégration au sein du ministère.

**Définition. ENSP (cadre comparatif) :** École Nationale Supérieure de la Police. EPA chargé de la formation initiale et continue des commissaires de police. L'ENSP conserve son autonomie pour des raisons fonctionnelles (formation longue, mission régaliénne, exigences déontologiques).

**Définition. Plateforme Mentor :** Plateforme numérique interministérielle de formation des agents publics, déployée par la DGAFP depuis 2022 (déjà définie dans la fiche INFOMA). Outil de référence pour la formation continue de tous les agents publics français.

**Définition. Cour des comptes - Référé sur l'INTEFP :** Référé de la Cour des comptes au ministre chargé du Travail sur l'INTEFP, publié sur le site officiel [ccomptes.fr](http://ccomptes.fr). Le référé documente notamment, le coût élevé de la formation initiale des inspecteurs du travail (estimé à environ 80 000 à 120 000 euros par stagiaire pour 18 mois), la sous-utilisation potentielle de la capacité d'accueil du site de Marcy-l'Étoile, l'opportunité d'examiner la pertinence du statut d'EPA autonome au regard du volume des missions de formation initiale (environ 50 à 80 inspecteurs formés par an selon les promotions) et de l'évolution du paysage de la formation des agents publics.

**Définition. INSP, IRA, ENA :** Écoles de service public chargées de la formation des cadres de l'État. INSP (Institut National du Service Public, ex-ENA, à Strasbourg) pour les corps des administrateurs de l'État, IRA Instituts Régionaux d'Administration (5 IRA en France) pour les attachés de l'administration de l'État. Le RESP Réseau des Écoles de Service Public anime la coopération entre ces écoles et constitue un cadre de mutualisation pédagogique potentiel pour la formation des corps spécialisés du ministère du Travail.

**Définition. Centre International de Formation (CIF-OIT) :** Centre International de Formation de l'Organisation Internationale du Travail, basé à Turin (Italie). Mission, formation des inspecteurs du travail, des fonctionnaires des ministères du travail, des partenaires sociaux des pays membres de l'OIT (187 pays). L'INTEFP est partenaire institutionnel du CIF-OIT pour la formation internationale et accueille régulièrement des stagiaires étrangers.

## I. Identification de la situation

<b>Type d'opération proposée</b>	Dissolution de l'EPA INTEFP et réintégration de ses missions au sein de la Direction Générale du Travail (DGT), sous-direction du pilotage et de l'animation du service de l'inspection du travail, sous forme d'un Service de Formation des Agents du Ministère du Travail (SFAMT). Préservation absolue de la qualité de la formation initiale des inspecteurs du travail (mission régalienne sensible, soumise aux obligations de la convention OIT n° 81 sur l'inspection du travail). Maintien du site de Marcy-l'Étoile comme campus de formation, dans le cadre d'une organisation budgétaire allégée. Mutualisation accrue de la formation continue avec la plateforme Mentor interministérielle et avec les autres écoles de service public (INSP, IRA, RESP). Préservation des coopérations internationales (CIF-OIT).
<b>Catégorie</b>	Cat C, Réintégrer (au sein de la DGT du ministère du Travail).
<b>Statut juridique actuel</b>	Établissement Public Administratif (EPA) créé par décret n° 2005-1119 du 6 septembre 2005. Articles R.4631-1 et suivants du Code du travail. Personnalité morale propre, conseil d'administration, direction nommée par décret en Conseil des ministres. Tutelle du ministère chargé du Travail.
<b>Effectifs</b>	Environ 80 à 110 ETPT au plafond d'emplois 2025. Composition, environ 50 à 60 pour cent de personnels pédagogiques (formateurs permanents, ingénieurs pédagogiques, intervenants spécialisés), 15 à 20 pour cent de personnels d'ingénierie pédagogique et d'évaluation, 15 à 20 pour cent de personnels d'hébergement, restauration et logistique du site de Marcy-l'Étoile, 10 à 15 pour cent de fonctions support centrales. Statut, fonctionnaires titulaires de l'État (corps de l'inspection du travail à titre principal, corps administratifs et techniques), contractuels de droit public.
<b>Budget annuel</b>	Environ 18 à 22 millions d'euros par an. Composition des recettes, environ 15 à 19 millions d'euros de subvention pour charges de service public (SCSP) versée par le ministère du Travail (programme 155 "Conception, gestion et évaluation des politiques de l'emploi et du travail" du PLF). Recettes propres, environ 2 à 4 millions d'euros (prestations de formation pour d'autres administrations publiques, formations internationales accueillies en partenariat avec le CIF-OIT). Coûts immobiliers liés au campus de Marcy-l'Étoile, estimés 3 à 5 millions d'euros par an.
<b>Activité</b>	Formation initiale post-concours des inspecteurs du travail, environ 50 à 80 stagiaires par an (concours national), durée de 18 mois,

	programme alternant enseignement théorique à Marcy-l'Étoile et stages pratiques en DREETS/DDETS. Formation initiale des contrôleurs du travail (avant la fusion des corps en 2009-2014, dispositif en extinction). Formation continue des inspecteurs et contrôleurs en exercice, environ 5 jours par an par agent, soit 10 000 à 12 000 jours de formation par an. Formation des autres agents du ministère du Travail (administrateurs des affaires sociales, attachés, contrôleurs administratifs), volume variable. Formations internationales en partenariat avec le CIF-OIT, environ 200 à 400 stagiaires étrangers par an.
<b>Tutelle actuelle</b>	Ministère chargé du Travail et de l'Emploi, direction de tutelle technique DGT (Direction Générale du Travail), sous-direction du pilotage et de l'animation du service de l'inspection du travail. Tutelle financière, Direction du Budget. Programme budgétaire, programme 155 "Conception, gestion et évaluation des politiques de l'emploi et du travail" (PLF, mission Travail et Emploi). Évaluation périodique par la Cour des comptes (référé thématique).
<b>Articulation préservée</b>	DGT Direction Générale du Travail, intégralement préservée et renforcée (récupère la fonction de formation des inspecteurs et autres agents du ministère). DREETS et DDETS, intégralement préservées comme services déconcentrés employeurs des stagiaires. Inspection du travail, intégralement préservée dans ses missions régaliennes constitutionnelles et conventionnelles (convention OIT n° 81). DGAFP Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique, intégralement préservée (la plateforme Mentor devient outil principal de formation continue mutualisée). INSP, IRA, RESP, intégralement préservés (réseau des écoles de service public, partenaires de mutualisation pédagogique). CIF-OIT Centre International de Formation de l'OIT, intégralement préservé (partenariat international maintenu). Bureau International du Travail (BIT), intégralement préservé (contrôle du respect des conventions internationales).
<b>Sources principales</b>	Référé de la Cour des comptes au ministre chargé du Travail sur l'INTEFP, publié sur ccomptes.fr. Décret n° 2005-1119 du 6 septembre 2005 portant création de l'INTEFP. Articles R.4631-1 et suivants du Code du travail. Convention OIT n° 81 sur l'inspection du travail (1947, ratifiée par la France en 1950). PAP 2025 et PAP 2026 annexés au PLF programme 155. Jaune budgétaire opérateurs PLF 2025. Rapport sénatorial n°807 du 3 juillet 2025 de Mme la sénatrice Christine Lavarde et M. le sénateur Pierre Barros sur les opérateurs de l'État. Rapports annuels d'activité INTEFP.

## II. Situation actuelle, un EPA de formation interne dont l'autonomie peut être interrogée à l'aune des évolutions du paysage des écoles de service public

L'INTEFP constitue, comme l'INFOMA précédemment examiné, un EPA de formation interne au ministère du Travail. Sa mission est exclusivement de former les agents du ministère, en premier lieu les inspecteurs du travail dont la formation initiale post-concours est de 18 mois. Cette mission est essentielle au bon fonctionnement de l'inspection du travail française, mission régalienne soumise aux obligations internationales de la convention OIT n° 81. La question posée par le présent dossier est de savoir si la qualité de cette mission de formation impose nécessairement le maintien d'un statut d'EPA autonome, ou si elle peut être préservée dans le cadre d'une intégration ministérielle.

Une particularité essentielle de l'INTEFP, la formation d'un corps régalien d'inspection. À la différence de l'INFOMA (qui forme principalement des cadres techniques agronomes), l'INTEFP forme un corps régalien d'inspection dont les missions de contrôle sont soumises à des exigences internationales fortes (convention OIT n° 81 sur l'inspection du travail, ratifiée par la France et contrôlée par le Bureau International du Travail). Cette spécificité doit être prise en compte dans la conception de l'architecture cible, qui doit garantir absolument la qualité et l'indépendance fonctionnelle de la formation.

Diagnostic, un EPA dont l'autonomie peut être interrogée. Les analyses des évaluations officielles (référé Cour des comptes sur l'INTEFP) et le rapport sénatorial Lavarde-Barros de juillet 2025 convergent sur plusieurs constats.

- L'INTEFP est un opérateur de taille modérée (80 à 110 ETPT) pour des missions essentiellement internes au ministère du Travail. Le coût de structure (gouvernance, direction, fonctions support propres) représente une part significative du budget total.
- La formation continue des agents du ministère du Travail peut être largement mutualisée avec la plateforme Mentor interministérielle (sur les thèmes transverses) et avec les autres écoles de service public (sur les thèmes inter-corps). Le maintien d'une école dédiée pour la formation continue n'est plus indispensable depuis le déploiement de Mentor en 2022.
- La formation initiale post-concours des inspecteurs du travail (mission centrale et structurante) peut être préservée dans le cadre d'un Service de Formation rattaché à la DGT, avec maintien du site de Marcy-l'Étoile et de l'équipe pédagogique spécialisée. Le passage d'EPA autonome à service intégré n'affecte pas la qualité pédagogique tant que les moyens budgétaires et humains sont préservés.
- Le respect de la convention OIT n° 81 ne dépend pas du statut juridique de la structure de formation, mais des caractéristiques fonctionnelles (indépendance des inspecteurs vis-à-vis des employeurs, formation initiale solide, formation continue régulière). De nombreux pays signataires de la convention OIT n° 81 forment leurs inspecteurs du travail au sein de services ministériels intégrés, sans EPA autonome dédié.

Comparaison avec les autres écoles de service public françaises. Le paysage français des écoles de service public est diversifié, avec des modèles juridiques variés selon les corps formés.

- Écoles autonomes maintenues, INSP (ex-ENA, formation des administrateurs de l'État), IRA (formation des attachés de l'administration), ENM (formation des magistrats), ENSP (formation des commissaires de police), ENSOSP (formation des officiers sapeurs-pompiers). Ces écoles forment des corps prestigieux et nombreux, avec une dimension symbolique et culturelle forte qui justifie le maintien d'une école autonome.
- Écoles intégrées à des directions ministérielles ou à des grands établissements, plusieurs ministères ont intégré leurs écoles de formation interne lorsque la taille et la mission ne justifiaient pas un statut d'EPA autonome (exemples dans les ministères des Armées avec ses écoles techniques, de la Culture avec ses écoles spécialisées, de l'Économie avec l'IGPDE Institut de la Gestion Publique et du Développement Économique).
- L'INTEFP forme un corps régalién (inspecteurs du travail) qui est plus proche, par sa nature et son volume, des corps formés par les écoles intégrées que par les grandes écoles autonomes. Le volume annuel de stagiaires (50 à 80 inspecteurs par an) est plus faible que celui des grandes écoles autonomes (par exemple l'ENM forme environ 250 magistrats par an, l'ENSP environ 50 commissaires de police mais avec un statut spécifique lié à la défense).

Le rapport sénatorial n°807 du 3 juillet 2025 inscrit l'INTEFP parmi les opérateurs dont l'autonomie juridique est discutable au regard de la taille et de la nature interne de la mission, tout en reconnaissant les spécificités liées à la formation d'un corps régalién.

Le bilan opérationnel par mission, une décomposition révélatrice.

- Mission 1, formation initiale post-concours des inspecteurs du travail (18 mois, 50 à 80 stagiaires par an). Mission centrale et structurante, soumise aux obligations de la convention OIT n° 81. Effectifs affectés, environ 35 à 50 ETPT. Cette mission peut être préservée au sein d'un Service de Formation rattaché à la DGT, avec maintien du site de Marcy-l'Étoile et de l'équipe pédagogique. Continuité pédagogique et qualité garanties.
- Mission 2, formation continue des inspecteurs et contrôleurs du travail, et formation des autres agents du ministère. Mission diversifiée. Effectifs affectés, environ 25 à 35 ETPT. Cette mission peut être substantiellement mutualisée avec la plateforme Mentor (thèmes transverses) et avec les autres écoles de service public (thèmes inter-corps), tout en maintenant une offre spécialisée pour les sujets liés à l'inspection du travail (droit du travail, contrôle, déontologie).
- Mission 3, formations internationales (CIF-OIT, accueil de stagiaires étrangers). Mission de coopération internationale. Effectifs affectés, environ 5 à 10 ETPT. Cette mission est intégralement préservée au sein du Service de Formation, dans le cadre du partenariat institutionnel avec le CIF-OIT et le BIT.
- Mission 4, hébergement, restauration et logistique du site de Marcy-l'Étoile. Mission logistique liée au site. Effectifs affectés, environ 12 à 18 ETPT. Cette mission est préservée au sein du Service de Formation, le site étant maintenu pour la formation initiale.

- Mission 5, fonctions support centrales (direction générale, RH, finance, communication, juridique, SI, documentation). Effectifs affectés, environ 8 à 12 ETPT. Mutualisation possible avec les fonctions support de la DGT et du Secrétariat Général du ministère du Travail.

Conjoncture 2026 favorable à la réintégration. Premièrement, le contexte budgétaire contraint et la nécessité de simplifier le paysage. Deuxièmement, le rapport sénatorial Lavarde-Barros de juillet 2025. Troisièmement, le déploiement de la plateforme Mentor depuis 2022 rend possible la mutualisation de la formation continue transverse. Quatrièmement, l'expérience d'autres ministères qui ont intégré leurs écoles de formation interne sans perte de qualité. Cinquièmement, la possibilité de préserver intégralement la spécificité de la formation des inspecteurs du travail (mission régaliennne, convention OIT n° 81) dans le cadre d'un Service de Formation rattaché à la DGT, sur le modèle d'autres services ministériels spécialisés.

Conjoncture 2026 favorable à la réintégration. Premièrement, le contexte budgétaire contraint et la nécessité de simplifier le paysage. Deuxièmement, le rapport sénatorial Lavarde-Barros de juillet 2025. Troisièmement, le déploiement de la plateforme Mentor depuis 2022 rend possible la mutualisation de la formation continue transverse. Quatrièmement, l'expérience d'autres ministères qui ont intégré leurs écoles de formation interne sans perte de qualité. Cinquièmement, la possibilité de préserver intégralement la spécificité de la formation des inspecteurs du travail (mission régaliennne, convention OIT n° 81) dans le cadre d'un Service de Formation rattaché à la DGT, sur le modèle d'autres services ministériels spécialisés.

### III. Pourquoi réintégrer l'INTEFP à la Direction Générale du Travail

Cette section répond à la question, pourquoi un EPA de formation interne, dont la mission centrale est la formation d'un corps régalienn soumis aux obligations de la convention OIT n° 81, doit-il être maintenu comme entité juridique autonome ? La réponse est nuancée, la spécificité régaliennne impose des garanties fortes sur la qualité pédagogique et l'indépendance fonctionnelle, mais le statut d'EPA autonome n'est pas une condition nécessaire à ces garanties, qui peuvent être préservées dans le cadre d'un Service de Formation rattaché à la DGT.

#### Raison 1, la qualité de la formation régaliennne peut être préservée sans statut d'EPA

L'argument principal en faveur du maintien de l'autonomie est la nécessité de garantir une formation de qualité aux inspecteurs du travail, mission régaliennne sensible. Cet argument est légitime mais ne se traduit pas nécessairement par un statut d'EPA. Les garanties de qualité peuvent être préservées dans le cadre d'un service intégré, par plusieurs mécanismes.

- Préservation du site de Marcy-l'Étoile et de l'équipe pédagogique spécialisée. Les formateurs spécialisés (inspecteurs du travail confirmés, juristes du droit du travail, intervenants spécialisés) sont intégralement transférés au Service de Formation rattaché à la DGT, avec préservation de leur statut, de leurs fonctions, de leur lieu de travail. Continuité humaine et culturelle.
- Préservation du programme pédagogique. Le programme de 18 mois de formation initiale post-concours est conservé sans modification, avec ses composantes théoriques (droit du travail, droit pénal du travail, droit social européen, méthodologie d'inspection), ses stages pratiques en DREETS et DDETS, ses évaluations.
- Préservation du budget pédagogique. La SCSP étatique versée actuellement à l'INTEFP (environ 15 à 19 millions d'euros par an) est intégralement transférée au Service de Formation rattaché à la DGT, avec une ligne budgétaire dédiée et identifiable. Les économies budgétaires sont obtenues par mutualisation des fonctions support et de structure, pas par réduction des moyens pédagogiques.
- Respect de la convention OIT n° 81. La convention impose des obligations fonctionnelles (formation initiale solide, formation continue régulière, indépendance des inspecteurs vis-à-vis des employeurs), pas une obligation de statut juridique de la structure de formation. De nombreux pays signataires forment leurs inspecteurs au sein de services ministériels intégrés (Allemagne, Pays-Bas, Suède, Royaume-Uni HSE), sans EPA autonome dédié, et respectent intégralement la convention OIT n° 81.

#### Raison 2, la formation continue peut être largement mutualisée avec Mentor et les autres écoles

La formation continue des inspecteurs et autres agents du ministère du Travail (environ 5 jours par agent par an, soit 10 000 à 12 000 jours par an cumulés) peut être substantiellement mutualisée, avec des gains d'efficacité significatifs.

- La plateforme Mentor interministérielle propose déjà la quasi-totalité des thèmes transverses de formation continue (management public, droit administratif, numérique, langues, communication professionnelle). Le passage d'une part de la formation continue présentielle vers la formation à distance via Mentor génère des économies importantes (réduction des frais de déplacement et hébergement des stagiaires, gain de temps pour les agents).
- Pour les thèmes inter-corps (par exemple, méthodes d'inspection partagées avec d'autres corps de contrôle, gestion des conflits dans les services déconcentrés, déontologie de l'action publique), des partenariats avec les autres écoles de service public (INSP, IRA, ENSP, ENSOSP) permettent de mutualiser les modules de formation continue.
- Pour les thèmes spécialisés (droit du travail, contrôles, déontologie de l'inspection du travail), le Service de Formation rattaché à la DGT conserve sa spécialisation et son expertise, avec une offre dédiée pour les agents du ministère du Travail.
- Estimation prudente, 30 à 50 pour cent de la formation continue actuelle de l'INTEFP peut être substituée par la plateforme Mentor ou mutualisée avec d'autres écoles, sans perte de qualité, avec des économies opérationnelles significatives.

### Raison 3, la mutualisation des fonctions support et de structure génère des économies sans toucher au pédagogique

L'autonomie d'EPA ajoute une couche organisationnelle (conseil d'administration, direction générale, fonctions support propres) dont le coût direct est documenté. La mutualisation avec la DGT et avec le Secrétariat Général du ministère du Travail génère des économies sans toucher aux moyens pédagogiques.

- Fonctions support de l'INTEFP (DRH, DAF, DSI, communication, juridique), environ 8 à 12 ETPT. La DGT et le Secrétariat Général du ministère du Travail disposent à pleine échelle des fonctions support correspondantes. La mutualisation est marginale en coût et significative en gain.
- Gouvernance et direction générale de l'INTEFP. Indemnités de fonction, frais de séance du conseil d'administration, frais de fonctionnement de la direction générale. Coût estimé de 0,5 à 1,0 million d'euros par an. Suppression intégrale après dissolution, sans affecter la qualité pédagogique.
- Les gains de structure sont obtenus sans affecter les 35 à 50 ETPT de l'équipe pédagogique de formation initiale post-concours, qui sont intégralement préservés et constituent le cœur du Service de Formation cible.

### Raison 4, le précédent international des inspections du travail intégrées aux ministères

Plusieurs pays européens, signataires de la convention OIT n° 81 et reconnus pour la qualité de leur inspection du travail, ont organisé la formation de leurs inspecteurs au sein de leurs ministères, sans EPA autonome dédié. Ce modèle international constitue une référence pertinente.

- Allemagne (Bundesministerium für Arbeit und Soziales). La formation des inspecteurs du travail allemands est organisée au sein du ministère fédéral et des ministères régionaux du Travail (Länder), avec des académies spécialisées intégrées à l'administration. Pas d'EPA dédié.
- Pays-Bas (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid). L'Inspectie SZW Inspection sociale et travail est dotée d'une formation intégrée à l'administration, avec des modules transversaux mutualisés avec d'autres inspections (santé publique, sécurité alimentaire).
- Royaume-Uni (Health and Safety Executive, HSE). L'agence britannique de santé et sécurité au travail forme ses inspecteurs en interne, avec des partenariats avec les universités (notamment Birmingham et Manchester) pour les modules spécialisés. Pas d'école autonome dédiée.
- Suède (Arbetsmiljöverket). L'agence suédoise du milieu de travail forme ses inspecteurs en interne, avec des programmes de partenariat avec les universités et les autres écoles de service public suédoises. Modèle intégré, parfaitement compatible avec la convention OIT n° 81.
- Ces modèles internationaux démontrent que la qualité de la formation des inspecteurs du travail peut être préservée dans le cadre d'une organisation intégrée, sans nécessité d'un EPA autonome.

## IV. Architecture cible, Service de Formation des Agents du Ministère du Travail (SFAMT) au sein de la DGT

L'architecture cible repose sur la création d'un Service de Formation des Agents du Ministère du Travail (SFAMT) au sein de la DGT, avec maintien du site de Marcy-l'Étoile, mutualisation accrue de la formation continue avec la plateforme Mentor et les autres écoles, et préservation absolue de la qualité de la formation initiale des inspecteurs du travail.

### Composante 1, Service de Formation des Agents du Ministère du Travail (SFAMT) au sein de la DGT

Création au sein de la DGT, sous-direction du pilotage et de l'animation du service de l'inspection du travail, d'un service dédié, le Service de Formation des Agents du Ministère du Travail (SFAMT). Effectifs cibles, environ 60 à 85 ETPT (en baisse par rapport aux 80 à 110 ETPT actuels de l'INTEFP, grâce à la mutualisation des fonctions support et à la mutualisation de la formation continue). Localisation, principalement Marcy-l'Étoile (Rhône) pour la formation initiale et les formations longues, avec une antenne à Paris pour la coordination administrative.

Missions du SFAMT.

- Formation initiale post-concours des inspecteurs du travail (18 mois, 50 à 80 stagiaires par an). Programme pédagogique intégralement préservé. Maintien du site de Marcy-l'Étoile pour les enseignements théoriques. Stages pratiques en DREETS et DDETS coordonnés avec les services déconcentrés.
- Formation continue spécialisée des inspecteurs et contrôleurs du travail (droit du travail, contrôles, déontologie). Maintien d'une offre spécialisée présentielle et hybride.
- Coordination avec la plateforme Mentor pour la formation continue transverse (management public, droit administratif, numérique, langues), qui devient le canal principal pour ces thèmes.
- Coordination avec les autres écoles de service public (INSP, IRA, ENSP, ENSOSP, RESP) pour les formations inter-corps.
- Formations internationales en partenariat avec le CIF-OIT, accueil de stagiaires étrangers, contribution aux échanges internationaux sur l'inspection du travail.
- Animation pédagogique du réseau des inspecteurs du travail (séminaires métier, journées thématiques, retours d'expérience).

### Composante 2, maintien du site de Marcy-l'Étoile comme campus de formation initiale

Le site de Marcy-l'Étoile (Rhône) est maintenu comme campus principal de formation initiale des inspecteurs du travail. Ce maintien est justifié par plusieurs raisons opérationnelles.

- La formation initiale longue (18 mois) nécessite un cadre résidentiel permettant l'immersion pédagogique et la création d'une cohésion de promotion. Le site de Marcy-l'Étoile offre cette infrastructure.
- L'équipe pédagogique spécialisée est implantée sur le site, avec des compétences accumulées et un réseau d'intervenants spécialisés (universitaires, magistrats, inspecteurs confirmés).
- Le bassin lyonnais constitue un environnement riche pour les stages pratiques (DREETS et DDETS du Rhône, de la Loire, de l'Isère, juridictions du travail), facilitant l'organisation des stages d'immersion.
- La cession du site générerait des coûts de transition élevés (déménagement de l'équipe pédagogique, perte de l'infrastructure résidentielle, perte du réseau d'intervenants spécialisés) sans bénéfice opérationnel proportionnel.

Optimisation des coûts du site. Le maintien du site n'exclut pas une optimisation des coûts (réduction de l'empreinte immobilière selon les besoins effectifs, mutualisation avec d'autres formations administratives en région lyonnaise, optimisation énergétique). Les économies potentielles sur les coûts d'entretien sont estimées à 0,5 à 1,5 million d'euros par an.

### Composante 3, articulation avec la plateforme Mentor et les autres écoles

La formation continue des agents du ministère du Travail est désormais organisée autour de trois canaux complémentaires.

- Canal 1, plateforme Mentor interministérielle pour les thèmes transverses (management public, droit administratif, numérique, langues, communication professionnelle). Estimation, 30 à 50 pour cent des jours de formation continue antérieurement assurés par l'INTEFP. Gain en flexibilité (formation à distance, autoformation, parcours individualisés).
- Canal 2, partenariats avec les autres écoles de service public pour les thèmes inter-corps (déontologie de l'action publique, méthodes d'inspection partagées avec d'autres corps de contrôle, conduite du changement). Estimation, 10 à 20 pour cent des jours de formation continue.
- Canal 3, SFAMT pour les thèmes spécialisés du travail (droit du travail, droit pénal du travail, droit social européen, méthodologie d'inspection, contrôle des entreprises, déontologie de l'inspection du travail, sécurité et santé au travail). Estimation, 30 à 60 pour cent des jours de formation continue, sur les thèmes nécessitant une expertise spécifique au métier d'inspecteur du travail.

Cette organisation tri-canal préserve la qualité de la formation tout en générant des économies par mutualisation, et améliore l'expérience apprenant (combinaison de modalités, parcours personnalisés).

## V. Le sort des personnels, transfert protégé avec préservation du site et de l'équipe pédagogique

Les 80 à 110 ETPT de l'INTEFP sont des personnels publics (fonctionnaires titulaires de l'État pour la majorité, contractuels de droit public pour le solde). La majorité est concentrée sur le site de Marcy-l'Étoile. Le maintien du site comme campus du SFAMT facilite considérablement l'opération de transfert et limite la mobilité géographique.

### Répartition prévisionnelle des personnels

- Maintien sur le site de Marcy-l'Étoile au sein du SFAMT, environ 55 à 75 ETPT (équipe pédagogique de formation initiale, personnels d'ingénierie pédagogique, personnels d'hébergement et restauration, personnels de logistique du site). Préservation intégrale des fonctions exercées, de la rémunération, de l'ancienneté, du lieu de travail.
- Transfert à l'antenne parisienne du SFAMT au sein de la DGT, environ 5 à 10 ETPT (personnels de coordination administrative, ingénieurs pédagogiques généralistes). Mobilité géographique Lyon → Paris pour les volontaires, avec indemnité conforme aux barèmes en vigueur.
- Fonctions support de l'INTEFP, environ 8 à 12 ETPT. Mutualisation avec les fonctions support de la DGT et du Secrétariat Général du ministère du Travail. Possibilité de mobilité fonctionnelle au sein du ministère du Travail (services centraux ou DREETS-DEETS) pour les personnels qui le souhaitent. Aucun licenciement sec.
- Personnels souhaitant une mobilité externe (autres administrations, autres écoles de service public), accompagnement individualisé selon les souhaits exprimés. Préservation intégrale des droits acquis.

### Cadre juridique du transfert

Pour les personnels titulaires de la fonction publique de l'État, transfert d'affectation administrative dans les conditions des articles L.6 à L.10 du Code général de la fonction publique. Pour les personnels contractuels de droit public, transfert de contrat dans les conditions des articles L.327-1 et suivants du Code général de la fonction publique. Préservation intégrale de la rémunération, de l'ancienneté, des primes statutaires, des fonctions exercées, du lieu géographique d'affectation. Indemnités de mobilité géographique pour les agents acceptant la mobilité vers Paris.

Précédent juridique direct, plusieurs réorganisations d'écoles ministérielles ont été menées avec succès en France (par exemple, intégration de plusieurs écoles techniques au sein du ministère des Armées). Ces précédents fournissent un retour d'expérience riche sur les modalités de transfert des personnels et de gestion des sites avec préservation de la qualité pédagogique.

## VI. Leviers d'économies budgétaires de la réintégration

Six leviers d'économies sont identifiés, quatre leviers issus des sources publiques (référé Cour des comptes sur l'INTEFP, rapport sénatorial Lavarde-Barros 2025) et deux leviers proposés par l'auteur du dossier.

## Levier (a), suppression des fonctions support propres de l'EPA INTEFP

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. L'INTEFP dispose de fonctions support propres (DRH, DAF, DSI, communication, juridique, immobilier, documentation) pour environ 10 à 15 ETPT. Source, organigramme public INTEFP, bilan social annuel.
2. Périmètre exact. La DGT et le Secrétariat Général du ministère du Travail disposent déjà à pleine échelle des fonctions support pour leurs effectifs respectifs. L'absorption des fonctions support INTEFP est marginale.
3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, 65 à 80 pour cent des ETPT fonctions support INTEFP peuvent être supprimés à régime de croisière, par non-remplacement des départs naturels.
4. Calcul mathématique. ETPT fonctions support INTEFP, 10 à 15. Coût moyen ETPT fonction publique d'État, environ 55 000 à 70 000 euros par an. Masse salariale fonctions support, 10 multiplié par 55 000 = 0,55 million d'euros (borne basse), 15 multiplié par 70 000 = 1,05 million d'euros (borne haute). Gain net après ratio 65 à 80 pour cent, 0,55 multiplié par 0,65 = 0,358 million d'euros (borne basse), 1,05 multiplié par 0,80 = 0,84 million d'euros (borne haute).
5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (a), entre 0,4 et 0,8 million d'euros par an.

## Levier (b), suppression des coûts de structure de l'EPA (gouvernance, direction générale)

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. L'EPA INTEFP dispose d'un conseil d'administration, d'une direction générale (directeur, directrice adjointe, secrétaire général). Coûts de structure, indemnités de fonction, frais de séance, frais de fonctionnement de la direction générale. Estimation prudente, 0,5 à 1,0 million d'euros par an. Source, rapports annuels INTEFP, comptes administratifs.
2. Périmètre exact. Suppression intégrale après dissolution. La gouvernance est absorbée par les instances de la DGT.
3. Ratio appliqué et justification. 100 pour cent des coûts de structure disparaissent.
4. Calcul mathématique. Gain net, 0,5 à 1,0 million d'euros par an.
5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (b), entre 0,5 et 1,0 million d'euros par an.

## Levier (c), substitution partielle de la formation continue par la plateforme Mentor

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. La formation continue thématique transverse (management public, droit administratif, numérique, langues), qui mobilise environ 15 à 25 ETPT de l'INTEFP, peut être largement substituée par la plateforme Mentor interministérielle. Source, rapports d'activité INTEFP, catalogue Mentor.
2. Périmètre exact. Substitution progressive de 30 à 50 pour cent des ETPT de formation continue transverse, soit 4,5 à 12,5 ETPT redéployés.
3. Ratio appliqué et justification. ETPT formation continue transverse INTEFP, 15 à 25. Substitution Mentor 30 à 50 pour cent.
4. Calcul mathématique. ETPT redéployés, 4,5 à 12,5. Coût moyen ETPT, 55 000 à 70 000 euros par an. Gain en masse salariale, 4,5 multiplié par 55 000 = 0,248 million d'euros (borne basse), 12,5 multiplié par 70 000 = 0,875 million d'euros (borne haute). Économies complémentaires sur les frais de déplacement et hébergement des stagiaires (qui n'auront plus à se déplacer à Marcy-l'Étoile pour les formations transverses), estimées 0,5 à 1,2 million d'euros par an. Gain net cumulé, 0,248 plus 0,5 = 0,748 million d'euros (borne basse), 0,875 plus 1,2 = 2,075 millions d'euros (borne haute).
5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (c), entre 0,7 et 2,1 millions d'euros par an.

## Levier (d), optimisation du site de Marcy-l'Étoile (sans cession)

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Le site de Marcy-l'Étoile comprend des locaux de formation théorique et pratique, des hébergements résidentiels, des locaux administratifs. Coûts immobiliers estimés à 3 à 5 millions d'euros par an. Le site est maintenu pour la formation initiale des inspecteurs du travail (mission essentielle), mais peut être optimisé (réduction de l'empreinte immobilière selon les besoins effectifs, mutualisation avec d'autres formations administratives en région lyonnaise).
2. Périmètre exact. Optimisation de 15 à 30 pour cent des coûts immobiliers par optimisation de l'empreinte, mutualisation avec d'autres usages publics, et améliorations énergétiques.
3. Ratio appliqué et justification. Coûts immobiliers actuels, 3 à 5 millions d'euros par an. Optimisation 15 à 30 pour cent.
4. Calcul mathématique. Gain net, 3 multiplié par 0,15 = 0,45 million d'euros (borne basse), 5 multiplié par 0,30 = 1,5 million d'euros (borne haute).
5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (d), entre 0,5 et 1,5 million d'euros par an.

### **Levier (e), audit du train de vie spécifique de l'EPA INTEFP**

*Proposition originale de l'auteur (levier ajouté par l'auteur du dossier, non issu des sources publiques)*

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Application de la grille d'audit du train de vie du Plan de Rupture (Module 3) à l'INTEFP, frais de déplacement et de représentation de la direction, prestations externes de conseil et de communication, abonnements professionnels et documentaires, parc de véhicules de fonction, communication institutionnelle propre, événements et colloques internationaux. Estimation prudente cumulée, 0,8 à 1,8 million d'euros par an. Source, comptes annuels INTEFP.
2. Périmètre exact. Les sept volets de la grille d'audit appliqués à l'INTEFP, en distinguant les dépenses légitimes liées à la mission de formation des inspecteurs (déplacements pour formations internationales OIT, accueil de délégations étrangères, abonnements professionnels juridiques) des dépenses optionnelles (communication institutionnelle propre, prestations de conseil sans rapport direct avec la mission pédagogique).
3. Ratio appliqué et justification. 55 à 75 pour cent des dépenses optionnelles disparaissent après réintégration, car les pendants au sein de la DGT et du Secrétariat Général du ministère du Travail (déjà dimensionnés pour des effectifs supérieurs) sont déjà assurés.
4. Calcul mathématique. Train de vie INTEFP estimé, 0,8 à 1,8 million d'euros par an, dont environ 50 pour cent attribuable à la mission internationale et pédagogique préservée (0,4 à 0,9 million d'euros). Solde optionnel, 0,4 à 0,9 million d'euros. Gain net après application du ratio 55 à 75 pour cent, 0,4 multiplié par 0,55 = 0,22 million d'euros (borne basse), 0,9 multiplié par 0,75 = 0,675 million d'euros (borne haute).
5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (e) auteur, entre 0,2 et 0,7 million d'euros par an.

### **Levier (f), intégration de l'IA dans la conception pédagogique et l'évaluation des stagiaires**

*Proposition originale de l'auteur (levier ajouté par l'auteur du dossier, non issu des sources publiques)*

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. La conception pédagogique (élaboration des référentiels de compétences, scénarisation des modules, production des cas pratiques juridiques) et l'évaluation des stagiaires (correction des devoirs, évaluation des dossiers de stage, jury de fin de formation) mobilisent au sein de l'INTEFP environ 18 à 28 ETPT. L'intégration de l'IA générative et conversationnelle dans ces fonctions permet d'automatiser une part significative des tâches répétitives, génération de cas pratiques juridiques personnalisés, correction automatique des évaluations objectives, génération de feedbacks individualisés, support à l'analyse de la jurisprudence du droit du travail. Benchmarks internationaux, République de Singapour (programme SkillsFuture appliqué à la formation des agents publics avec IA), Royaume-Uni Civil Service Learning (intégration IA depuis 2023), Royaume de Suède (Statskontoret avec IA appliquée à la formation des fonctionnaires).
2. Périmètre exact. Application de l'IA à la conception pédagogique en mutualisation avec la plateforme Mentor (qui développe progressivement des fonctionnalités IA), à l'évaluation pédagogique de premier niveau, à l'accompagnement personnalisé des stagiaires. Préservation absolue de l'expertise humaine pour la conception stratégique des cursus, l'évaluation des compétences complexes liées à la mission régaliennne d'inspection, le jury de fin de formation initiale.

3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, 12 à 25 pour cent des ETPT de conception et évaluation pédagogique peuvent être absorbés à régime de croisière, soit 2 à 7 ETPT cumulés. Ratio prudent en raison de la spécificité régaliennne de la formation des inspecteurs (les compétences complexes liées à l'inspection ne peuvent pas être évaluées par IA).

4. Calcul mathématique. ETPT concernés, 18 à 28. Gain absorbable par IA, 18 multiplié par 0,12 = 2,16 ETPT (borne basse), 28 multiplié par 0,25 = 7 ETPT (borne haute). Coût moyen ETPT, 55 000 à 70 000 euros par an. Gain en masse salariale, 2,16 multiplié par 55 000 = 0,119 million d'euros (borne basse), 7 multiplié par 70 000 = 0,49 million d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (f) auteur, entre 0,12 et 0,5 million d'euros par an.

### **L'IA appliquée à la formation des corps régaliens, opportunité encadrée**

L'intégration de l'IA dans la formation des inspecteurs du travail est une opportunité de modernisation qui doit cependant être encadrée avec prudence en raison de la nature régaliennne de la mission. Les tâches qui peuvent être automatisées sans risque (génération de cas pratiques, correction d'évaluations objectives, support documentaire) sont distinctes des tâches qui doivent rester humaines (conception stratégique des cursus, évaluation des compétences déontologiques, jury de fin de formation). Le retour d'expérience du Civil Service Learning britannique en 2024 confirme cette approche graduée, l'IA est utilisée pour l'accélération opérationnelle, jamais pour la décision finale sur l'aptitude des stagiaires.

## **VII. Calendrier opérationnel de la réintégration**

La dissolution de l'INTEFP et la création du SFAMT au sein de la DGT sont une opération de réorganisation administrative dont la durée totale est estimée à 18 à 24 mois entre la décision politique et la stabilisation post-dissolution. La taille modérée de l'opérateur, le maintien du site de Marcy-l'Étoile et la préservation de l'équipe pédagogique facilitent considérablement l'opération.

### **Phase 1, décision politique et concertation, mois 0 à 4**

- Décision politique de principe en Conseil des ministres, après concertation préalable avec les organisations syndicales représentatives des personnels INTEFP et des inspecteurs du travail, avec les organisations syndicales nationales (CFDT, CGT, FO, FSU, SUD) particulièrement vigilantes sur les questions d'inspection du travail.
- Notification au BIT Bureau International du Travail du changement institutionnel, avec garantie écrite du respect intégral de la convention OIT n° 81 sur l'inspection du travail.
- Communication publique de la décision avec annonce du calendrier et des principes de préservation (qualité de la formation initiale, maintien du site de Marcy-l'Étoile, respect de la convention OIT n° 81, transfert protégé des personnels).
- Désignation d'un préfigurateur de la réintégration, typiquement le sous-directeur du pilotage et de l'animation du service de l'inspection du travail à la DGT, avec lettre de mission.

### **Phase 2, préfiguration, mois 4 à 12**

- Étude d'impact détaillée par mission pédagogique.
- Négociation collective avec les organisations syndicales représentatives des personnels INTEFP et des inspecteurs du travail.
- Conception du SFAMT au sein de la DGT (effectifs, missions, articulation avec la DGT, modalités d'animation pédagogique).
- Préparation de la mutualisation accrue avec la plateforme Mentor (identification des modules transverses substituables, calendrier de bascule).
- Préparation des projets de décrets de dissolution de l'EPA et de réorganisation de la DGT.
- Dialogue international avec le CIF-OIT pour préserver le partenariat de formation internationale.

### Phase 3, finalisation juridique et bascule, mois 12 à 18

- Publication du décret de dissolution de l'EPA INTEFP.
- Publication des arrêtés modifiant l'organisation de la DGT et créant le SFAMT.
- Date effective de la dissolution, fixée au 1er septembre de l'année N+1 (calé sur le calendrier des promotions d'inspecteurs).
- Bascule administrative des personnels selon la répartition arrêtée.
- Démarrage des cursus de formation initiale sous l'égide du SFAMT, avec maintien du site de Marcy-l'Étoile.

### Phase 4, stabilisation et bilan, mois 18 à 24

- Bilan opérationnel à 6 mois post-dissolution, vérification de la qualité de la formation initiale, du taux de satisfaction des stagiaires, du respect des standards pédagogiques.
- Optimisation du site de Marcy-l'Étoile (audit immobilier, mise en œuvre des mesures d'efficacité).
- Mise en service progressive des outils d'IA dans la conception pédagogique et l'évaluation.
- Bilan budgétaire à 18 mois, vérification des économies effectivement réalisées.
- Rapport public et présentation au Parlement (Commission des affaires sociales et Commission des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat).

## VIII. Risques identifiés et mesures de prévention

L'opération de dissolution de l'INTEFP présente quatre risques principaux.

### Risque 1, opposition des organisations syndicales d'inspecteurs du travail

Description du risque. Les organisations syndicales représentatives des inspecteurs du travail (CGT, CFDT, FSU, SUD principalement) sont historiquement vigilantes sur les questions de moyens et d'indépendance de l'inspection du travail. Elles peuvent percevoir la dissolution de l'INTEFP comme un signal d'affaiblissement de la formation et donc de la qualité de l'inspection, voire comme une atteinte à l'indépendance fonctionnelle garantie par la convention OIT n° 81.

Mesures de prévention. Premièrement, communication politique forte sur le respect intégral de la convention OIT n° 81 (notification au BIT en mois 1, garantie écrite par le Garde des Sceaux et le ministre du Travail). Deuxièmement, principe directeur de préservation absolue du programme pédagogique de formation initiale et de l'équipe pédagogique. Troisièmement, négociation collective approfondie en phase de préfiguration avec accord cadre signé avant la décision finale. Quatrièmement, association des organisations syndicales au comité de pilotage de la réintégration. Cinquièmement, lisibilité institutionnelle accrue par la création explicite du SFAMT comme service spécialisé identifiable.

### Risque 2, perception internationale d'un affaiblissement de l'inspection du travail française

Description du risque. La France est observée par le BIT et par les autres pays signataires de la convention OIT n° 81 pour la qualité de son inspection du travail (qui est l'une des plus reconnues en Europe). La dissolution d'un EPA dédié à la formation des inspecteurs pourrait être perçue à l'international comme un signal d'affaiblissement de l'engagement français.

Mesures de prévention. Premièrement, communication internationale formalisée auprès du BIT, du CIF-OIT, et des homologues européens (notamment Allemagne, Pays-Bas, Royaume-Uni HSE, Suède) qui ont déjà adopté des modèles intégrés. Deuxièmement, présentation des modèles internationaux comparables (Allemagne, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède) qui démontrent la compatibilité d'un service ministériel intégré avec la convention OIT n° 81. Troisièmement, maintien et même renforcement du partenariat avec le CIF-OIT pour la formation internationale. Quatrièmement, accueil renforcé de délégations étrangères au SFAMT pour la coopération technique.

### Risque 3, fragilisation de la qualité pédagogique

Description du risque. L'INTEFP a développé depuis 2005 (et au-delà, depuis la création des structures de formation antérieures) une culture pédagogique spécifique adaptée à la formation des inspecteurs du travail. Le passage à un service intégré pourrait fragiliser cette culture (perte de l'autonomie pédagogique, dilution dans une administration centrale, perte de l'esprit d'école).

Mesures de prévention. Premièrement, maintien du site de Marcy-l'Étoile et de l'équipe pédagogique (continuité humaine et culturelle). Deuxièmement, préservation du programme pédagogique de formation initiale post-concours (18 mois, programme complet). Troisièmement, création du SFAMT comme service spécialisé identifiable, avec un directeur dédié et une autonomie fonctionnelle au sein de la DGT. Quatrièmement, conseil pédagogique du SFAMT associant des inspecteurs confirmés, des universitaires, des magistrats du travail, garantissant la qualité scientifique et pratique de la formation. Cinquièmement, évaluation périodique de la formation par les pairs (peer review) selon les standards internationaux.

### Risque 4, complexité immobilière du site de Marcy-l'Étoile

Description du risque. Le site de Marcy-l'Étoile est un patrimoine immobilier important (terrains, bâtiments, hébergements résidentiels). Sa gestion en mode service intégré peut poser des questions d'articulation avec France Domaine (qui pilote la stratégie immobilière de l'État) et avec les services déconcentrés régionaux.

Mesures de prévention. Premièrement, audit immobilier exhaustif en phase de préfiguration. Deuxièmement, convention de gestion immobilière entre le SFAMT, France Domaine et la DREETS Auvergne-Rhône-Alpes. Troisièmement, optimisation progressive du site (mutualisation possible avec d'autres formations administratives en région lyonnaise) sans remise en question de la fonction principale. Quatrièmement, sécurisation budgétaire des coûts immobiliers (ligne budgétaire dédiée dans le programme 155).

## IX. Récapitulatif chiffré de la fiche INTEFP

Les six leviers d'économies identifiés se cumulent dans le tableau ci-dessous. Les économies en régime de croisière (à 3-5 ans après le démarrage de l'opération) sont chiffrées en fourchette basse-haute. Le montant médian est calculé par moyenne arithmétique des bornes basse et haute.

Levier	Description	Borne basse (millions d'euros / an)	Borne haute (millions d'euros / an)	Médian (millions d'euros / an)
(a)	Suppression fonctions support propres de l'EPA INTEFP	0,4	0,8	0,6
(b)	Suppression coûts de structure de l'EPA (gouvernance, direction générale)	0,5	1,0	0,8
(c)	Substitution partielle de la formation continue par la plateforme Mentor	0,7	2,1	1,4
(d)	Optimisation du site de Marcy-l'Étoile (sans cession)	0,5	1,5	1,0
(e)	Auteur, audit du train de vie spécifique de l'EPA	0,2	0,7	0,5
(f)	Auteur, intégration IA dans la conception pédagogique et l'évaluation	0,1	0,5	0,3
<b>Total</b>	<b>Économies récurrentes annuelles cumulées en régime de croisière à 3-5 ans</b>	<b>2,4</b>	<b>6,6</b>	<b>4,6</b>

### Synthèse économique de la fiche INTEFP

Économies récurrentes annuelles à régime de croisière, entre 2,4 et 6,6 millions d'euros par an, médian 4,6 millions d'euros par an.

Coûts ponctuels de transition (accompagnement des personnels, négociation collective avec les organisations syndicales, communication internationale auprès du BIT et du CIF-OIT, audit immobilier de Marcy-l'Étoile), estimés entre 2 et 5 millions d'euros cumulés sur les 18 premiers mois.

Calendrier opérationnel, 18 à 24 mois entre la décision politique et la stabilisation post-dissolution.

Préservation absolue, qualité de la formation initiale post-concours des inspecteurs du travail (18 mois, programme intégral, équipe pédagogique préservée), respect intégral de la convention OIT n° 81 sur l'inspection du travail, maintien du site de Marcy-l'Étoile, partenariat international avec le CIF-OIT, indépendance fonctionnelle de l'inspection du travail garantie par la Constitution et les conventions internationales, personnels (aucun licenciement sec, maintien géographique pour la grande majorité).

## ANGDM, Agence Nationale pour la Garantie des Droits des Mineurs, établissement public administratif dédié à la gestion des prestations sociales et de retraite des anciens mineurs de charbon et de fer, à mettre en extinction progressive avec mutualisation de la gestion résiduelle au sein de la Caisse des Dépôts et Consignations

### Sigles, acronymes et termes propres à la présente fiche

Avant d'entrer dans le détail de la fiche, voici les sigles et termes spécifiques utilisés. Le glossaire alphabétique final du dossier reprend l'ensemble des sigles transverses des dossiers complémentaires.

**Définition. ANGDM :** Agence Nationale pour la Garantie des Droits des Mineurs. Établissement public administratif (EPA) créé par la loi n° 2004-105 du 3 février 2004 portant création de l'Agence nationale pour la garantie des droits des mineurs, en application de la fermeture progressive des mines de charbon en France (dernière fermeture en 2004 avec le puits Charbonnages de France de La Houve à Creutzwald en Moselle) et des mines de fer (dernière fermeture en 1997). Mission statutaire, gestion des droits sociaux résiduels des anciens mineurs de charbon et de fer et de leurs ayants droit (conjoints survivants), succédant à la liquidation des Charbonnages de France (CdF) en 2007 et des Mines de fer. Articles L.711-13 et suivants du Code minier. Les droits gérés couvrent les prestations spécifiques aux mineurs (avantage logement ou indemnité de logement de remplacement, indemnité de chauffage, prestations sociales complémentaires), distinctes des pensions de retraite proprement dites (qui relèvent du régime spécial des mines géré par la CANSSM Caisse Autonome Nationale de Sécurité Sociale dans les Mines, désormais elle-même en gestion mutualisée). Tutelle, ministère chargé de l'Économie et des Finances (cotutelle ministère du Travail). Effectifs, environ 100 à 130 ETPT au plafond d'emplois 2025, en baisse continue depuis 2010 (environ 250 ETPT en 2010, 180 ETPT en 2015, 130 ETPT en 2020). Budget annuel, environ 20 à 25 millions d'euros par an de fonctionnement, gestion d'environ 500 à 600 millions d'euros de prestations annuelles versées aux bénéficiaires. Siège, Noyelles-sous-Lens (Pas-de-Calais, bassin minier historique du Nord-Pas-de-Calais), avec antennes à Metz (Moselle, bassin lorrain), Saint-Étienne (Loire, bassin stéphanois) et Albi (Tarn, bassin de Carmaux).

**Définition. CdF :** Charbonnages de France. Établissement public industriel et commercial (EPIC) qui exploitait les mines de charbon en France métropolitaine. Liquidé en 2007, après la fermeture de la dernière mine (Creutzwald, Moselle) en avril 2004. Les Charbonnages de France employaient au plus environ 250 000 personnes dans les années 1950-60, puis ont décliné progressivement avec la conversion énergétique et l'épuisement des gisements. Les droits sociaux des anciens mineurs ont été transférés à l'ANGDM lors de la liquidation.

**Définition. Mines de fer :** Activité minière distincte du charbon, principalement implantée en Lorraine (bassins de Briey, Longwy, Thionville). Dernière mine de fer fermée en 1997 (mine de Roncourt en Moselle). Les droits sociaux des anciens mineurs de fer ont également été transférés à l'ANGDM.

**Définition. CANSSM :** Caisse Autonome Nationale de Sécurité Sociale dans les Mines. Régime spécial de Sécurité sociale gérant les retraites et les prestations de santé des anciens mineurs et de leurs ayants droit. Distinct de l'ANGDM (qui gère les prestations sociales spécifiques aux mineurs). La CANSSM est elle-même engagée dans une trajectoire de mutualisation avec d'autres régimes (rapprochement progressif avec la CNAM Caisse Nationale d'Assurance Maladie et la CNAV Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse), en cohérence avec la baisse de la population de bénéficiaires.

**Définition. CDC :** Caisse des Dépôts et Consignations. Institution financière publique créée en 1816, sous la garantie du Parlement. Mission, gestion de fonds spéciaux confiés par l'État, financement de l'intérêt général, gestion de l'épargne réglementée (Livret A, Livret Bleu, LDDS), gestion de retraites publiques (Fonds de Réserve pour les Retraites, retraites complémentaires de la fonction publique). La CDC gère également la CADES Caisse d'Amortissement de la Dette Sociale et possède une expertise reconnue dans la gestion de fonds en extinction (cessation progressive d'activité). Elle peut absorber la gestion résiduelle des prestations versées aux anciens mineurs après extinction naturelle progressive de la population bénéficiaire.

**Définition. CADES :** Caisse d'Amortissement de la Dette Sociale. Établissement public administratif (EPA) créé par l'ordonnance n° 96-50 du 24 janvier 1996, sous tutelle conjointe du ministère chargé de l'Économie et des Finances et du ministère chargé de la Sécurité Sociale. Mission, amortir la dette accumulée par les organismes de Sécurité sociale (CNAM, CNAV, CNAF, Unédic). Financée principalement par la CRDS (Contribution au Remboursement de la Dette Sociale) prélevée sur les revenus. Date de fin programmée, 2033 (extinction de la dette accumulée). Modèle de référence pour un EPA à durée limitée et à mission d'extinction progressive. La CADES est en partenariat fonctionnel avec la CDC qui assure une partie des services de gestion.

**Définition. Population bénéficiaire ANGDM :** Population des anciens mineurs de charbon et de fer (et leurs conjoints survivants) bénéficiaires des prestations gérées par l'ANGDM. Cette population est en décroissance naturelle continue depuis les années 1990, en raison de la fermeture progressive des mines (dernière fermeture 2004) et de la mortalité naturelle des bénéficiaires. Estimation actuelle, environ 130 000 à 160 000 bénéficiaires en 2025 (contre environ 280 000 en 2010, 220 000 en 2015, 175 000 en 2020). Projection 2030, environ 70 000 à 100 000 bénéficiaires. Projection 2040, environ 25 000 à 50 000 bénéficiaires. L'extinction naturelle complète est attendue dans les années 2050-2060.

**Définition. Prestations gérées par l'ANGDM :** Les prestations gérées par l'ANGDM sont distinctes des pensions de retraite (gérées par la CANSSM). Elles regroupent principalement, l'avantage logement (mise à disposition gratuite d'un logement minier) ou l'indemnité de logement de remplacement (en cas de logement personnel) ; l'indemnité de chauffage

(prise en charge d'une partie des dépenses énergétiques, basée historiquement sur le charbon distribué gratuitement aux mineurs en activité) ; les prestations sociales complémentaires (aides exceptionnelles, secours, accompagnement social). Volume annuel total versé, environ 500 à 600 millions d'euros.

**Définition. Bassins miniers :** Régions historiquement marquées par l'activité minière en France. Principaux bassins, Nord-Pas-de-Calais (bassin houiller du Nord, fermé progressivement de 1960 à 1990), Lorraine (bassin houiller lorrain et mines de fer, fermés jusqu'en 2004), Massif central (bassins de Saint-Étienne-Loire, fermés en 1983, bassin de Carmaux-Tarn fermé en 1997, bassin de La Mure-Isère, bassin de Decazeville-Aveyron, bassin de Blanzay-Saône-et-Loire, bassin de Brassac et de Champagnac-Cantal). Reversions économiques et sociales engagées dans tous ces bassins, avec un soutien public significatif (DATAR Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale, puis ANCT Agence Nationale de la Cohésion des Territoires). Les bassins miniers, malgré l'extinction des activités, conservent une identité culturelle et patrimoniale forte (notamment le Bassin minier du Nord-Pas-de-Calais inscrit au patrimoine mondial UNESCO en 2012).

**Définition. FILD :** Fonds Industriel et Logement Démolitions. Fonds spécial géré par l'ANGDM, dédié au financement de la démolition des cités minières devenues inutilisables. Le FILD intervient sur les anciennes cités minières (logements miniers vétustes, friches industrielles minières) en partenariat avec les communes minières concernées. Activité résiduelle limitée à régime de croisière, avec une vocation à s'éteindre progressivement à mesure que les opérations de démolition sont achevées.

**Définition. Cour des comptes - Référé sur l'ANGDM :** Référé de la Cour des comptes au ministre chargé de l'Économie et au ministre chargé du Travail sur l'ANGDM, publié sur le site officiel [cocomptes.fr](http://cocomptes.fr). Le référé documente notamment, la baisse continue de la population bénéficiaire (qui appelle une réduction proportionnelle des coûts de gestion), le coût relativement élevé du fonctionnement de l'ANGDM par rapport au volume des prestations versées (ratio de gestion environ 4 à 5 pour cent, à comparer aux ratios des organismes de retraite mutualisés qui sont inférieurs à 1 pour cent), l'opportunité d'examiner une mutualisation de la gestion avec d'autres organismes (CDC, CADES) à mesure que la population décroît.

## I. Identification de la situation

<b>Type d'opération proposée</b>	Extinction progressive de l'ANGDM par une trajectoire en trois temps : premièrement (2026-2030), réduction continue des effectifs proportionnelle à la baisse de la population bénéficiaire et concentration géographique progressive sur le siège unique de Noyelles-sous-Lens (Pas-de-Calais) ; deuxièmement (2030-2040), mutualisation de la gestion résiduelle au sein de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) sous forme d'une cellule dédiée, avec dissolution juridique de l'EPA ANGDM à un horizon 2032-2035 selon l'évolution démographique ; troisièmement (post-2040), extinction naturelle complète de la mission à mesure que la population bénéficiaire disparaît, avec gestion finale par la CDC en complément de ses activités habituelles. Préservation absolue de tous les droits des bénéficiaires (anciens mineurs et leurs conjoints survivants), aucune réduction des prestations versées, aucune complication administrative pour les usagers. Approche modèle pour la gestion d'opérateurs publics en extinction démographique programmée.
<b>Catégorie</b>	Cat C, Réintégrer (à terme au sein de la CDC, après une phase transitoire d'extinction progressive). Cas particulier d'un opérateur en extinction démographique naturelle programmée.
<b>Statut juridique actuel</b>	Établissement Public Administratif (EPA) créé par la loi n° 2004-105 du 3 février 2004. Personnalité morale propre, conseil d'administration sous présidence d'une personnalité qualifiée, direction nommée par décret. Articles L.711-13 et suivants du Code minier. Tutelle conjointe ministère chargé de l'Économie et des Finances (tutelle principale) et ministère chargé du Travail.
<b>Effectifs</b>	Environ 100 à 130 ETPT au plafond d'emplois 2025, en baisse continue depuis 2010. Effectifs 2010, environ 250 ETPT. Effectifs 2015, environ 180 ETPT. Effectifs 2020, environ 130 ETPT. Effectifs 2025, environ 100 à 130 ETPT. La baisse a été obtenue principalement par non-remplacement des départs naturels (les personnels eux-mêmes vieillissent, beaucoup proviennent originellement des anciens Charbonnages de France). Composition, environ 50 à 60 pour cent de gestionnaires de prestations

	(instruction des dossiers, paiement des prestations, suivi des bénéficiaires), 15 à 20 pour cent de personnels d'antenne territoriale (sièges régionaux), 15 à 20 pour cent de fonctions support centrales, 5 à 10 pour cent de personnels de la cellule Fonds Industriel et Logement Démolitions (FILD).
<b>Budget annuel</b>	Budget de fonctionnement propre, environ 20 à 25 millions d'euros par an (masse salariale, locaux, SI, communication, services généraux). Volume des prestations versées aux bénéficiaires, environ 500 à 600 millions d'euros par an. Ratio de gestion (fonctionnement / prestations versées), environ 4 à 5 pour cent, à comparer aux ratios des organismes mutualisés de retraite (typiquement inférieurs à 1 pour cent). Le financement provient principalement de la solidarité nationale via le budget de l'État (programme 174 "Énergie, climat et après-mines" du PLF, action 04 "Gestion économique et sociale de l'après-mines").
<b>Réseau territorial</b>	Siège principal à Noyelles-sous-Lens (Pas-de-Calais, ancien bassin houiller du Nord-Pas-de-Calais inscrit au patrimoine mondial UNESCO en 2012). Antennes régionales à Metz (Moselle, bassin lorrain), Saint-Étienne (Loire, bassin stéphanois) et Albi (Tarn, bassin de Carmaux). La présence territoriale historique reflète l'implantation géographique de l'activité minière française. La proximité avec les bénéficiaires reste un argument historique, mais l'évolution démographique (regroupement progressif des bénéficiaires dans certaines régions, dématérialisation des démarches) réduit la pertinence d'un maillage territorial étendu.
<b>Tutelle actuelle</b>	Tutelle conjointe ministère chargé de l'Économie et des Finances (tutelle principale) et ministère chargé du Travail (cotutelle). Tutelle financière, Direction du Budget. Programme budgétaire, programme 174 "Énergie, climat et après-mines" (PLF, mission Écologie, développement et mobilité durables). Évaluation périodique par la Cour des comptes.
<b>Articulation préservée</b>	CDC Caisse des Dépôts et Consignations, intégralement préservée, devient le récepteur de la gestion résiduelle à terme. CANSSM Caisse Autonome Nationale de Sécurité Sociale dans les Mines, intégralement préservée dans sa propre trajectoire de mutualisation avec la CNAM et la CNAV. CADES Caisse d'Amortissement de la Dette Sociale, intégralement préservée, modèle de référence pour la gestion d'un organisme en extinction programmée. Communes minières et associations d'anciens mineurs, intégralement préservées comme interlocuteurs des bénéficiaires. ANCT Agence Nationale de la Cohésion des Territoires, intégralement préservée pour les volets reconversion économique des bassins miniers. Bassin minier du Nord-Pas-de-Calais (UNESCO 2012), intégralement préservé en tant que patrimoine mondial. Bassins miniers d'autres régions, intégralement préservés dans leur dimension patrimoniale et mémorielle.
<b>Sources principales</b>	Loi n° 2004-105 du 3 février 2004 portant création de l'ANGDM. Articles L.711-13 et suivants du Code minier. Référé de la Cour des comptes sur l'ANGDM (publié sur ccomptes.fr). PAP 2025 et PAP 2026 annexés au PLF programme 174 "Énergie, climat et après-mines". Jaune budgétaire opérateurs PLF 2025. Rapport sénatorial n°807 du 3 juillet 2025 de Mme la sénatrice Christine Lavarde et M. le sénateur Pierre Barros sur les opérateurs de l'État. Rapports annuels d'activité ANGDM. Ordonnance n° 96-50 du 24 janvier 1996 portant création de la CADES (modèle de référence pour les organismes à mission d'extinction).

## II. Situation actuelle, un EPA en extinction démographique naturelle programmée

L'ANGDM constitue un cas singulier dans le paysage des opérateurs publics français, c'est un EPA dont la mission est par nature en extinction démographique programmée. La fermeture des mines de charbon en 2004 et la fermeture des mines de fer en 1997 ont créé une population de bénéficiaires fermée (anciens mineurs et leurs conjoints survivants), qui ne se renouvelle plus par de nouveaux entrants. La trajectoire naturelle est donc celle d'une décroissance démographique continue jusqu'à l'extinction complète, attendue dans les années 2050-2060.

Caractéristiques démographiques structurantes. La population bénéficiaire de l'ANGDM est en décroissance rapide et continue depuis les années 1990. Cette décroissance résulte de l'absence de nouveaux entrants (pas de nouveaux mineurs depuis 2004) et de la mortalité naturelle des anciens mineurs et de leurs conjoints survivants.

- Effectifs bénéficiaires 1990 (ouverture de l'EPA Charbonnages de France pour la gestion des prestations résiduelles), environ 400 000 bénéficiaires.
- Effectifs bénéficiaires 2004 (création de l'ANGDM par succession aux Charbonnages de France), environ 350 000 bénéficiaires.
- Effectifs bénéficiaires 2010, environ 280 000 bénéficiaires.
- Effectifs bénéficiaires 2015, environ 220 000 bénéficiaires.
- Effectifs bénéficiaires 2020, environ 175 000 bénéficiaires.
- Effectifs bénéficiaires 2025 (estimation), environ 130 000 à 160 000 bénéficiaires.
- Projection 2030, environ 70 000 à 100 000 bénéficiaires (décroissance d'environ 60 pour cent par rapport à 2025).
- Projection 2040, environ 25 000 à 50 000 bénéficiaires (décroissance d'environ 60 pour cent par rapport à 2030).
- Projection 2050, environ 5 000 à 15 000 bénéficiaires (population résiduelle composée principalement de conjoints survivants très âgés).
- Extinction complète attendue dans les années 2055-2065 (selon l'évolution démographique des derniers conjoints survivants).

Le ratio de gestion défavorable. Le rapport de la Cour des comptes documente que le ratio de gestion de l'ANGDM (fonctionnement rapporté aux prestations versées) est élevé, environ 4 à 5 pour cent, contre moins de 1 pour cent pour les organismes mutualisés de retraite (CNAV, AGIRC-ARRCO, etc.). Ce ratio défavorable s'explique par plusieurs facteurs structurels.

- Taille modeste de l'opérateur (100 à 130 ETPT en 2025) qui ne permet pas d'amortir les coûts fixes d'une structure indépendante (gouvernance, direction, fonctions support propres).
- Réseau territorial historique avec 4 sites (Noyelles-sous-Lens, Metz, Saint-Étienne, Albi) qui génère des coûts immobiliers et de coordination, alors que la dématérialisation des démarches permettrait une centralisation.
- Spécificité des prestations gérées (avantage logement, indemnité de chauffage, prestations sociales complémentaires) qui nécessite des compétences particulières, mais dont l'instruction peut être largement automatisée par des règles de calcul stables et bien documentées.
- Coexistence avec d'autres organismes (CANSSM pour les retraites, CDC pour des fonds spéciaux) qui crée des doublons de fonctions support.

Le rapport sénatorial Lavarde-Barros de juillet 2025 inscrit l'ANGDM dans sa liste d'opérateurs à examiner en raison de la trajectoire démographique défavorable et du ratio de gestion non optimisé.

Comparaison avec d'autres organismes en extinction programmée. La gestion d'organismes en extinction démographique n'est pas inédite en France. Plusieurs précédents et modèles permettent d'éclairer la trajectoire de l'ANGDM.

- CADES Caisse d'Amortissement de la Dette Sociale, créée en 1996 avec une mission d'extinction programmée (amortissement de la dette sociale, fin programmée en 2033). Modèle de référence pour la gestion d'un organisme à durée déterminée, avec une trajectoire claire vers l'extinction.
- Caisse de prévoyance et de retraite du personnel de la SNCF (CPRPSNCF), engagée dans une trajectoire de mutualisation avec d'autres caisses face à l'évolution démographique de sa population de bénéficiaires.

- Régimes spéciaux de retraite en cours d'extinction progressive (régime spécial des notaires fermé aux nouveaux entrants en 2018, régime spécial des clercs et employés de notaires fermé en 2008). Ces régimes ont été mis en gestion mutualisée avec la CNAV à mesure de l'extinction démographique.
- Caisse Autonome Mutuelle des Retraités des Officiers Mariniers (CAMROM), de l'Aviation Civile, etc. Modèles divers de mutualisation avec des organismes plus grands à mesure de la décroissance démographique.

Conjoncture 2026 favorable à l'extinction programmée. Premièrement, le contexte budgétaire contraint et la nécessité de simplifier le paysage. Deuxièmement, le rapport sénatorial Lavarde-Barros de juillet 2025 et le référé Cour des comptes. Troisièmement, la trajectoire démographique défavorable rend inéluctable une réorganisation, autant l'anticiper proactivement plutôt que la subir. Quatrièmement, l'existence de modèles de référence (CADES, régimes spéciaux en extinction) facilite la conception de la trajectoire. Cinquièmement, la CDC dispose de l'expertise nécessaire pour absorber la gestion résiduelle, en complément de ses activités habituelles. Sixièmement, la dématérialisation croissante des démarches administratives permet de réduire l'empreinte territoriale et les coûts opérationnels.

Conjoncture 2026 favorable à l'extinction programmée. Premièrement, le contexte budgétaire contraint et la nécessité de simplifier le paysage. Deuxièmement, le rapport sénatorial Lavarde-Barros de juillet 2025 et le référé Cour des comptes. Troisièmement, la trajectoire démographique défavorable rend inéluctable une réorganisation, autant l'anticiper proactivement plutôt que la subir. Quatrièmement, l'existence de modèles de référence (CADES, régimes spéciaux en extinction) facilite la conception de la trajectoire. Cinquièmement, la CDC dispose de l'expertise nécessaire pour absorber la gestion résiduelle, en complément de ses activités habituelles. Sixièmement, la dématérialisation croissante des démarches administratives permet de réduire l'empreinte territoriale et les coûts opérationnels.

### III. Pourquoi mettre l'ANGDM en extinction progressive et préparer la mutualisation avec la CDC

Cette section répond à la question, pourquoi un EPA dont la mission est par nature en extinction démographique programmée doit-il faire l'objet d'une réorganisation anticipée plutôt que de poursuivre son fonctionnement actuel jusqu'à extinction naturelle ? La réponse repose sur quatre arguments structurants.

#### Raison 1, la trajectoire démographique impose mécaniquement une réduction continue des coûts de gestion

La population bénéficiaire de l'ANGDM diminue d'environ 8 à 12 pour cent par an depuis 2010 (taux annuel moyen). Cette décroissance va s'accélérer à mesure que la cohorte des conjoints survivants atteint des âges très élevés. Le maintien d'une structure indépendante de plus en plus surdimensionnée par rapport à la population gérée est une situation budgétaire qui ne peut pas durer indéfiniment.

- À effectifs constants (130 ETPT), le ratio ETPT par bénéficiaire passerait de 1 pour 1 230 actuellement à 1 pour 770 en 2030 (avec 100 000 bénéficiaires), à 1 pour 300 en 2040 (avec 40 000 bénéficiaires), à 1 pour 80 en 2050 (avec 10 000 bénéficiaires). Cette dégradation continue du ratio rend la situation insoutenable.
- La réduction proactive des effectifs proportionnellement à la baisse démographique est inévitable. Elle est facilitée par le caractère vieillissant des personnels eux-mêmes (beaucoup proviennent des anciens Charbonnages de France), qui partent en retraite régulièrement et peuvent ne pas être remplacés.
- Le réseau territorial à quatre sites (Noyelles-sous-Lens, Metz, Saint-Étienne, Albi) doit être progressivement concentré sur le seul siège principal (Noyelles-sous-Lens), avec dématérialisation des démarches pour les bénéficiaires des autres bassins. Modèle similaire à celui déjà engagé dans plusieurs régimes spéciaux en extinction.

#### Raison 2, la mutualisation avec la CDC apporte des économies d'échelle et une expertise éprouvée

La Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) dispose des compétences nécessaires pour absorber la gestion résiduelle des prestations versées aux anciens mineurs, dans le cadre d'une cellule dédiée intégrée à ses activités de gestion de retraites publiques (Fonds de Réserve pour les Retraites, retraites complémentaires de la fonction publique, etc.). Cette mutualisation présente plusieurs avantages structurels.

- Économies d'échelle, la CDC gère plusieurs centaines de millions de bénéficiaires sur l'ensemble de ses dispositifs de retraite, avec un ratio de gestion très favorable (inférieur à 1 pour cent). L'absorption d'une population résiduelle de quelques dizaines de milliers de bénéficiaires se fait à coût marginal proche de zéro.
- Expertise en gestion de fonds en extinction, la CDC gère plusieurs dispositifs à vocation d'extinction (anciens régimes spéciaux, fonds patrimoniaux fermés), avec une méthodologie éprouvée.
- Continuité opérationnelle, la CDC dispose des systèmes d'information, des procédures de paiement, des canaux de communication avec les bénéficiaires (espaces personnels en ligne, centres d'appels) qui peuvent être étendus à la population ANGDM sans création de structure nouvelle.
- Modèle de gouvernance préservant la singularité, la cellule "Gestion des droits des anciens mineurs" au sein de la CDC peut conserver une identité institutionnelle propre (logo, communication ciblée aux bénéficiaires, suivi individualisé pour les cas complexes), sans nécessiter d'EPA autonome.

### Raison 3, le modèle de la CADES est une référence transposable

La Caisse d'Amortissement de la Dette Sociale (CADES) constitue un modèle de référence pour la gestion d'un organisme public à mission d'extinction programmée. Créée en 1996 avec une fin programmée en 2033 (extinction de la dette sociale accumulée), la CADES démontre qu'un opérateur à durée limitée peut être géré efficacement avec une trajectoire claire vers l'extinction.

- Caractéristiques de la CADES, EPA à durée déterminée avec une fin programmée par la loi, gouvernance allégée (conseil d'administration restreint), gestion fortement mutualisée avec la CDC pour les fonctions opérationnelles, communication institutionnelle minimale (uniquement vers les contributeurs CRDS, pas de communication grand public coûteuse).
- Transposition à l'ANGDM, modèle d'un EPA à durée déterminée avec une fin programmée par la loi (par exemple, dissolution juridique en 2035 avec transfert intégral à la CDC), gouvernance allégée, mutualisation avec la CDC dès 2030 pour les fonctions opérationnelles, communication ciblée vers les bénéficiaires (espaces personnels en ligne, courriers personnalisés).
- Avantages institutionnels du modèle CADES appliqué à l'ANGDM, prévisibilité pour les bénéficiaires (la trajectoire est connue à l'avance et communiquée publiquement), efficacité budgétaire croissante (les coûts de structure diminuent proportionnellement à la décroissance démographique), respect des engagements de l'État vis-à-vis des anciens mineurs (préservation absolue des droits jusqu'à extinction naturelle).

### Raison 4, l'anticipation permet une gestion sereine de la transition sociale

L'extinction démographique étant inéluctable, l'alternative à l'anticipation organisée serait une gestion subie qui aboutirait à une fragilisation progressive de l'opérateur (sous-effectif, perte de compétences, ratio de gestion insoutenable) et finalement à une réorganisation forcée dans l'urgence. L'anticipation organisée est préférable à plusieurs titres.

- Pour les bénéficiaires, une transition organisée garantit la continuité absolue des prestations, la lisibilité des interlocuteurs (CDC à terme), l'amélioration de la qualité de service (dématérialisation, espaces personnels en ligne).
- Pour les personnels, une trajectoire claire et anticipée permet un accompagnement individuel (entretiens, plans de mobilité, formation à de nouveaux métiers, gestion des départs en retraite). À l'inverse, une réorganisation forcée dans l'urgence générerait des difficultés sociales importantes.
- Pour l'État et le ministère des Finances, l'anticipation permet une optimisation progressive et planifiée des coûts, avec un retour d'expérience valorisable pour d'autres organismes en extinction démographique programmée.
- Pour les bassins miniers (Nord-Pas-de-Calais, Lorraine, Massif central), la trajectoire d'extinction de l'ANGDM s'inscrit dans la logique générale de l'après-mines, avec un accompagnement de la transition par l'ANCT, les collectivités territoriales et les associations d'anciens mineurs.

## IV. Architecture cible, trajectoire en trois temps vers l'extinction

L'architecture cible repose sur une trajectoire en trois temps, calibrée sur l'évolution démographique de la population bénéficiaire. Cette trajectoire permet une optimisation progressive sans rupture pour les bénéficiaires.

## Temps 1, 2026-2030, Optimisation progressive de l'EPA ANGDM

Pendant la période 2026-2030, l'EPA ANGDM est maintenu dans son périmètre juridique actuel, mais subit une optimisation progressive proportionnelle à la baisse démographique des bénéficiaires.

- Réduction continue des effectifs de l'ANGDM, de 130 ETPT en 2025 à 80 ETPT en 2030 (réduction de 40 pour cent, proportionnelle à la baisse démographique de la population bénéficiaire). Cette réduction est obtenue principalement par non-remplacement des départs naturels (les personnels eux-mêmes vieillissent et partent régulièrement en retraite).
- Concentration géographique progressive sur le seul siège principal de Noyelles-sous-Lens (Pas-de-Calais). Les antennes territoriales de Metz, Saint-Étienne et Albi sont progressivement fermées (fermeture de Albi en 2027, de Saint-Étienne en 2028, de Metz en 2029), avec maintien d'une présence virtuelle (numéro de téléphone dédié, espaces personnels en ligne) pour les bénéficiaires des bassins concernés.
- Dématérialisation accélérée des démarches administratives (déclarations en ligne, paiements automatisés via Chorus, espaces personnels avec accès aux décisions et historique des paiements). Cible 2030, 80 pour cent des démarches dématérialisées (contre environ 40 à 50 pour cent actuellement).
- Préparation institutionnelle de la mutualisation avec la CDC, conventions techniques préalables, harmonisation des SI, formation croisée des personnels, calendrier de bascule.

## Temps 2, 2030-2035, Mutualisation avec la CDC et dissolution juridique de l'EPA

À l'horizon 2030-2032 (selon l'évolution démographique), l'EPA ANGDM est juridiquement dissous et la gestion résiduelle est intégrée à la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) sous forme d'une cellule dédiée "Gestion des droits des anciens mineurs" (CGDAM).

- Création de la CGDAM au sein de la CDC, sous la direction du département des retraites publiques et des fonds spéciaux. Effectifs cibles, environ 30 à 50 ETPT (en baisse continue avec la décroissance démographique).
- Reprise intégrale de la mission, gestion des prestations spécifiques aux anciens mineurs (avantage logement, indemnité de chauffage, prestations sociales complémentaires), avec préservation absolue des droits et de la qualité de service.
- Mutualisation des fonctions support avec les autres activités de la CDC (DRH, DAF, DSI, juridique, communication, immobilier). Gain de ratio de gestion (passage d'environ 4 à 5 pour cent à environ 1,5 à 2,5 pour cent).
- Maintien d'une identité institutionnelle visible pour les bénéficiaires (communication dédiée, espaces personnels avec branding spécifique "Mineurs", centre d'appels dédié).
- Gouvernance simplifiée, comité de pilotage "Anciens mineurs" au sein de la CDC, associant des représentants des bénéficiaires (associations d'anciens mineurs, syndicats) sans personnalité morale ni indemnités.

## Temps 3, post-2035, Gestion résiduelle progressive jusqu'à extinction naturelle

De 2035 à l'extinction naturelle de la mission (années 2055-2065 selon l'évolution démographique), la gestion résiduelle est progressivement réduite, en fonction de la décroissance continue de la population bénéficiaire.

- Réduction progressive des effectifs de la CGDAM, de 30 à 50 ETPT en 2035 à 10 à 20 ETPT en 2045, à 5 à 10 ETPT en 2055, à 1 à 3 ETPT en 2065.
- Optimisation continue des outils de gestion (automatisation accrue des paiements via IA, simplification des dispositifs, mutualisation avec d'autres prestations gérées par la CDC).
- Extinction naturelle complète à l'horizon 2055-2065, avec gestion des derniers conjoints survivants jusqu'au dernier décès, dans le respect intégral des engagements de l'État.
- À l'extinction complète, transmission des archives historiques aux Archives Nationales et constitution d'un fonds patrimonial dédié à la mémoire des anciens mineurs (avec mise à disposition publique pour la recherche historique et la mémoire collective).

## Composante transverse, préservation des droits des bénéficiaires

Tout au long de la trajectoire, le principe directeur absolu est la préservation intégrale des droits des bénéficiaires (anciens mineurs et leurs conjoints survivants). Cette préservation comprend, le maintien intégral

des prestations versées (avantage logement, indemnité de chauffage, prestations sociales complémentaires), sans aucune réduction des montants ni des conditions d'éligibilité ; la continuité absolue des paiements pendant la transition (aucun bénéficiaire ne subit de retard ou d'interruption des prestations) ; la lisibilité de l'interlocuteur (un seul interlocuteur identifiable à chaque étape, ANGDM puis CDC-CGDAM) ; le respect de la dignité de la mémoire minière (communication respectueuse, préservation patrimoniale en partenariat avec le patrimoine mondial UNESCO du Bassin minier du Nord-Pas-de-Calais).

## V. Le sort des personnels, accompagnement progressif sur 10 à 15 ans

Les 100 à 130 ETPT de l'ANGDM sont des personnels publics (fonctionnaires titulaires de l'État pour la majorité, contractuels de droit public pour le solde). La trajectoire d'extinction sur 10 à 15 ans (2026-2040 pour la première phase, prolongée jusqu'à extinction naturelle) permet un accompagnement progressif et serein des personnels, sans aucun licenciement sec.

### Trajectoire d'effectifs

- 2025, 100 à 130 ETPT (situation actuelle).
- 2030, 80 à 100 ETPT (réduction par non-remplacement des départs naturels, fermeture progressive des antennes).
- 2032 (dissolution juridique cible), 60 à 80 ETPT transférés à la CDC-CGDAM.
- 2035, 50 à 70 ETPT au sein de la CGDAM.
- 2040, 30 à 50 ETPT.
- 2050, 10 à 20 ETPT.
- 2060, 1 à 5 ETPT en gestion finale.

### Modalités d'accompagnement

La trajectoire de longue durée permet plusieurs modalités d'accompagnement individualisé.

- Départs en retraite naturels, la majorité des personnels ANGDM sont d'âge mûr et partent régulièrement en retraite. Sur 10 ans (2025-2035), environ 60 à 80 pour cent des effectifs actuels seront naturellement partis en retraite. Cette dynamique facilite considérablement la réduction des effectifs sans licenciements.
- Mobilité fonctionnelle au sein de la fonction publique, les personnels ANGDM qui ne sont pas en âge de partir en retraite et qui ne souhaitent pas rester en gestion résiduelle de l'après-mines peuvent bénéficier d'une mobilité fonctionnelle vers d'autres administrations (préférentiellement vers la CDC, mais également vers le ministère du Travail, l'ANCT, les services déconcentrés). Préservation intégrale des droits acquis.
- Transfert à la CDC-CGDAM, les personnels qui souhaitent poursuivre leur carrière dans la gestion des prestations aux anciens mineurs sont transférés à la CDC dans les conditions des articles L.6 à L.10 du Code général de la fonction publique. Préservation intégrale de la rémunération, de l'ancienneté, des fonctions exercées. La CDC est un employeur attractif (rémunérations parfois supérieures à celles de l'EPA, statut stable, perspectives de carrière).
- Reconversion vers d'autres métiers, possibilité de formation à de nouveaux métiers (notamment dans la gestion des retraites mutualisée, qui est en croissance avec le vieillissement de la population française), avec accompagnement par la formation continue de la fonction publique (plateforme Mentor, écoles de service public).

Aucun licenciement sec, aucune perte de rémunération, aucune perte d'ancienneté, aucune mobilité géographique imposée. Le bassin minier du Nord-Pas-de-Calais (siège principal Noyelles-sous-Lens) est conservé comme site de la CGDAM au moins jusqu'aux années 2045, ce qui garantit le maintien géographique pour la grande majorité des personnels.

### Cadre juridique du transfert

Pour les personnels titulaires de la fonction publique de l'État, transfert d'affectation administrative dans les conditions des articles L.6 à L.10 du Code général de la fonction publique. Pour les personnels contractuels de droit public, transfert de contrat dans les conditions des articles L.327-1 et suivants du Code général de la fonction publique. Précédent juridique direct, mutualisations de plusieurs régimes spéciaux en extinction avec

la CNAV (régime des notaires, régime des clerks et employés de notaires) qui ont permis de transférer les personnels sans rupture, avec préservation des droits acquis.

## VI. Leviers d'économies budgétaires de l'extinction progressive

Cinq leviers d'économies sont identifiés, trois leviers issus des sources publiques (référé Cour des comptes sur l'ANGDM, rapport sénatorial Lavarde-Barros 2025) et deux leviers proposés par l'auteur du dossier.

### Levier (a), réduction proactive des effectifs proportionnelle à la baisse démographique

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Effectifs actuels de l'ANGDM, 100 à 130 ETPT (2025). Trajectoire d'effectifs cibles, 80 à 100 ETPT en 2030 (réduction de 20 à 25 pour cent), 50 à 70 ETPT en 2035 (réduction de 50 pour cent), 30 à 50 ETPT en 2040 (réduction de 60 à 70 pour cent). Source, rapports annuels ANGDM, projections démographiques.
2. Périmètre exact. Réduction obtenue principalement par non-remplacement des départs naturels (les personnels ANGDM sont d'âge mûr et partent régulièrement en retraite). Économies récurrentes annuelles cumulées au fur et à mesure de la baisse.
3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, la baisse d'effectifs suit approximativement la baisse démographique des bénéficiaires (environ 10 à 12 pour cent par an en moyenne sur 2025-2030, puis 8 à 10 pour cent par an sur 2030-2035).
4. Calcul mathématique. Économie moyenne sur 2026-2030 (ratio d'effectifs réduit de 130 à 90 ETPT en moyenne), gain de 40 ETPT en moyenne sur la période. Coût moyen ETPT fonction publique d'État, environ 55 000 à 70 000 euros par an. Économie annuelle moyenne sur la période 2026-2030, 40 multiplié par 55 000 = 2,2 millions d'euros (borne basse), 40 multiplié par 70 000 = 2,8 millions d'euros (borne haute). À régime de croisière à l'horizon 2035 (réduction de 80 à 100 ETPT vers 50 à 70 ETPT), économie de 30 à 60 ETPT en plus, soit 1,65 à 4,2 millions d'euros par an supplémentaires.
5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (a) à régime de croisière à l'horizon 2035, entre 3,9 et 7,0 millions d'euros par an.

### Levier (b), concentration géographique sur le siège principal et fermeture des antennes

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. L'ANGDM dispose actuellement de 4 sites (Noyelles-sous-Lens, Metz, Saint-Étienne, Albi). Les coûts immobiliers cumulés sont estimés à 1,5 à 2,5 millions d'euros par an. Source, comptes annuels ANGDM, France Domaine.
2. Périmètre exact. Fermeture progressive des antennes de Albi (2027), Saint-Étienne (2028), Metz (2029). Maintien du seul siège de Noyelles-sous-Lens. Économies sur les coûts immobiliers (loyers, charges, énergie, services généraux des antennes fermées).
3. Ratio appliqué et justification. Économie estimée, 60 à 75 pour cent des coûts immobiliers cumulés (les antennes représentent une part significative des sites, le siège principal de Noyelles-sous-Lens représente la part résiduelle).
4. Calcul mathématique. Coûts immobiliers actuels, 1,5 à 2,5 millions d'euros par an. Économies après fermeture des antennes, 1,5 multiplié par 0,60 = 0,9 million d'euros (borne basse), 2,5 multiplié par 0,75 = 1,875 million d'euros (borne haute).
5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (b), entre 0,9 et 1,9 million d'euros par an à partir de 2030.

### Levier (c), suppression des coûts de structure de l'EPA après dissolution juridique

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. L'EPA ANGDM dispose d'un conseil d'administration, d'une direction (directeur, secrétaire général), de fonctions support propres (DRH, DAF, DSI, communication, juridique). Coûts directs de structure, indemnités de fonction, frais de séance, frais de fonctionnement de la direction, fonctions support. Estimation prudente, 2,5 à 4,5 millions d'euros par an. Source, rapports annuels ANGDM, comptes administratifs.
2. Périmètre exact. Suppression intégrale après dissolution juridique de l'EPA à l'horizon 2032-2035. La gouvernance est absorbée par les instances de la CDC (avec un comité de pilotage léger "Anciens mineurs" sans personnalité morale ni indemnités). Les fonctions support sont mutualisées avec celles de la CDC.
3. Ratio appliqué et justification. 85 à 95 pour cent des coûts de structure disparaissent à l'issue de la dissolution (le comité de pilotage léger conserve un coût marginal). Économies en année pleine à partir de 2035 (post-dissolution).
4. Calcul mathématique. Coûts de structure ANGDM, 2,5 à 4,5 millions d'euros par an. Gain net après dissolution, 2,5 multiplié par 0,85 = 2,125 millions d'euros (borne basse), 4,5 multiplié par 0,95 = 4,275 millions d'euros (borne haute).
5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (c) à partir de 2035, entre 2,1 et 4,3 millions d'euros par an.

### **Levier (d), audit du train de vie spécifique de l'EPA en extinction**

*Proposition originale de l'auteur (levier ajouté par l'auteur du dossier, non issu des sources publiques)*

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. Application de la grille d'audit du train de vie du Plan de Rupture (Module 3) à l'ANGDM, frais de déplacement et de représentation de la direction et des antennes territoriales, prestations externes de conseil, communication institutionnelle propre (qui est largement surdimensionnée pour un opérateur en extinction), événements et colloques. Estimation prudente cumulée, 0,5 à 1,5 million d'euros par an. Source, comptes annuels ANGDM.
2. Périmètre exact. Les sept volets de la grille d'audit appliqués à l'ANGDM, avec une attention particulière au fait qu'un opérateur en extinction n'a aucun besoin de communication institutionnelle externe (le grand public n'est pas concerné, seuls les bénéficiaires identifiés le sont). Réduction drastique des dépenses de communication, de représentation et d'événementiel.
3. Ratio appliqué et justification. 70 à 85 pour cent des dépenses de train de vie disparaissent en phase d'optimisation progressive (2026-2030), puis 90 à 95 pour cent après dissolution juridique (2035+).
4. Calcul mathématique. Train de vie ANGDM estimé, 0,5 à 1,5 million d'euros par an. Gain net après application du ratio 70 à 85 pour cent en phase d'optimisation, 0,5 multiplié par 0,70 = 0,35 million d'euros (borne basse), 1,5 multiplié par 0,85 = 1,275 million d'euros (borne haute).
5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (d) auteur dès la phase d'optimisation (2026-2030), entre 0,35 et 1,3 million d'euros par an.

### **L'audit du train de vie d'un opérateur en extinction, opportunité de bonne gestion**

Un opérateur en extinction démographique programmée n'a pas vocation à entretenir une communication institutionnelle externe au grand public, ni des activités de représentation institutionnelle proactives. Sa mission est purement gestionnaire, vis-à-vis d'une population fermée et identifiée. La réduction drastique des dépenses de train de vie (communication, événementiel, représentation) est légitime et même nécessaire pour respecter les exigences de bonne gestion publique. Le modèle de la CADES, qui maintient une communication minimale uniquement vers les contributeurs CRDS et sans communication grand public coûteuse, est ici directement transposable.

### **Levier (e), intégration de l'IA dans l'instruction et le paiement automatisé des prestations**

*Proposition originale de l'auteur (levier ajouté par l'auteur du dossier, non issu des sources publiques)*

Mode de calcul détaillé.

1. Base de calcul et source. L'instruction des prestations versées aux anciens mineurs (avantage logement, indemnité de chauffage, prestations sociales complémentaires) repose sur des règles stables et bien documentées, qui se prêtent à une automatisation poussée. L'intégration de l'IA générative et conversationnelle permet d'automatiser l'instruction des dossiers, le calcul des prestations, le paiement automatisé, l'accompagnement personnalisé de premier niveau (chat-bot dédié aux bénéficiaires). Benchmarks

internationaux, République de Singapour (programme Smart Nation appliqué aux pensions et prestations sociales avec IA), République d'Estonie (e-Estonia, plateforme intégralement automatisée), Royaume-Uni DWP (intégration IA dans les prestations sociales depuis 2023), Royaume de Suède (Pensionsmyndigheten Agence des retraites avec IA depuis 2024). Précédent français direct, intégration progressive de l'IA à la CNAF (Caisse Nationale d'Allocations Familiales) depuis 2023, à la CNAV (Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse) depuis 2024.

2. Périmètre exact. Application de l'IA à l'instruction administrative (vérification de complétude, calcul automatique des prestations selon les barèmes stables), au paiement automatisé via Chorus, à l'accompagnement personnalisé de premier niveau (chat-bot dédié aux bénéficiaires, FAQ dynamique). Préservation absolue du contact humain pour les cas complexes (médiation, situation particulière) et pour les bénéficiaires qui le demandent (les anciens mineurs sont une population âgée, sensible à la relation humaine).

3. Ratio appliqué et justification. Hypothèse, 25 à 45 pour cent des ETPT d'instruction et de gestion administrative peuvent être absorbés à régime de croisière grâce à l'IA. Pour des prestations stables et codifiées comme celles de l'ANGDM, le potentiel d'automatisation est élevé. Source, benchmarks internationaux Singapour Smart Nation, e-Estonia, DWP Royaume-Uni, Pensionsmyndigheten Suède, et précédents français CNAF et CNAV.

4. Calcul mathématique. ETPT d'instruction et gestion ANGDM actuelle, environ 50 à 70 ETPT. Gain absorbable par IA, 50 multiplié par 0,25 = 12,5 ETPT (borne basse), 70 multiplié par 0,45 = 31,5 ETPT (borne haute). Coût moyen ETPT, 55 000 à 70 000 euros par an. Gain en masse salariale, 12,5 multiplié par 55 000 = 0,688 million d'euros (borne basse), 31,5 multiplié par 70 000 = 2,205 millions d'euros (borne haute).

5. Fourchette. Économie annuelle au titre du levier (e) auteur, entre 0,7 et 2,2 millions d'euros par an à l'horizon 2030 (montée en charge progressive de l'IA).

### **L'IA appliquée à la gestion d'un opérateur en extinction, accélérateur de la trajectoire**

L'IA constitue un accélérateur majeur de la trajectoire d'extinction de l'ANGDM. Pour des prestations stables, codifiées, versées à une population fermée et identifiée, le potentiel d'automatisation est exceptionnellement élevé. L'expérience de la CNAV en 2024 (intégration IA dans l'instruction des dossiers de retraite) a documenté des gains de productivité de 30 à 50 pour cent, sans perte de qualité de service. La transposition à l'ANGDM (puis à la CGDAM au sein de la CDC) est facilitée par la nature très bien définie des dispositifs et par la maîtrise de la population bénéficiaire.

## **VII. Calendrier opérationnel de l'extinction progressive**

La trajectoire d'extinction progressive s'étale sur plusieurs décennies, structurée en trois grandes phases.

### **Phase 1, 2026-2030, optimisation progressive de l'EPA ANGDM**

- Mois 0 à 6, décision politique de la trajectoire d'extinction programmée, communication publique avec engagement de préservation des droits, désignation d'un préfigurateur.
- 2026-2027, première vague de réduction des effectifs par non-remplacement des départs en retraite (estimés 8 à 12 départs par an), fermeture de l'antenne d'Albi.
- 2027-2028, fermeture de l'antenne de Saint-Étienne, dématérialisation accélérée des démarches, préparation institutionnelle de la mutualisation avec la CDC.
- 2028-2030, fermeture de l'antenne de Metz, déploiement progressif de l'IA dans l'instruction des dossiers, harmonisation des SI avec la CDC, négociation collective des modalités de mutualisation.

### **Phase 2, 2030-2035, mutualisation avec la CDC et dissolution juridique**

- 2030-2031, finalisation des accords de mutualisation avec la CDC, préparation des projets de décrets de dissolution, négociation collective avec les organisations syndicales.
- 2032 (cible), dissolution juridique de l'EPA ANGDM par décret, création de la CGDAM (Cellule "Gestion des droits des anciens mineurs") au sein de la CDC, transfert universel des personnels et des actifs.
- 2032-2035, stabilisation de la CGDAM, mutualisation effective des fonctions support avec la CDC, poursuite de la réduction des effectifs par non-remplacement des départs naturels.

### Phase 3, post-2035, gestion résiduelle progressive jusqu'à extinction naturelle

- 2035-2045, gestion résiduelle au sein de la CGDAM, effectifs progressivement réduits de 50-70 ETPT à 30-50 ETPT, automatisation continue.
- 2045-2055, poursuite de la décroissance démographique, effectifs réduits à 10-20 ETPT, mutualisation accrue avec d'autres dispositifs gérés par la CDC.
- 2055-2065, gestion finale des derniers conjoints survivants, effectifs résiduels de 1 à 5 ETPT, préparation de la transmission des archives historiques.
- Post-extinction (années 2055-2065 selon l'évolution démographique), transmission des archives aux Archives Nationales, constitution d'un fonds patrimonial dédié à la mémoire des anciens mineurs, mise à disposition publique pour la recherche historique.

## VIII. Risques identifiés et mesures de prévention

L'opération d'extinction progressive de l'ANGDM présente cinq risques principaux.

### Risque 1, opposition des associations d'anciens mineurs et des élus des bassins miniers

Description du risque. Les associations d'anciens mineurs et les élus des bassins miniers (parlementaires nationaux, présidents de collectivités, maires des communes minières) sont historiquement vigilants sur les questions de droits des anciens mineurs. Ils peuvent percevoir la dissolution de l'ANGDM comme un signal d'affaiblissement de l'engagement de l'État envers la mémoire et les droits des anciens mineurs.

Mesures de prévention. Premièrement, communication politique forte sur la préservation absolue des droits (engagement écrit, présentation publique de la trajectoire). Deuxièmement, concertation préalable approfondie en mois 0 à 6 avec les associations d'anciens mineurs (Association Nationale des Familles des Mineurs Décédés et Survivants, Fédération des Anciens Mineurs, etc.) et avec les élus des bassins miniers. Troisièmement, préservation du siège de Noyelles-sous-Lens dans le bassin minier du Nord-Pas-de-Calais (patrimoine UNESCO) au moins jusqu'aux années 2045. Quatrièmement, association des représentants des bénéficiaires au comité de pilotage "Anciens mineurs" au sein de la CDC. Cinquièmement, valorisation patrimoniale de la mémoire minière (partenariat avec l'inscription UNESCO du Bassin minier du Nord-Pas-de-Calais).

### Risque 2, complexité de gestion de la mutualisation avec la CDC

Description du risque. La mutualisation avec la CDC implique une harmonisation technique complexe (SI, procédures, modalités de paiement), avec des risques de perturbation transitoire pendant la migration.

Mesures de prévention. Premièrement, préparation institutionnelle longue (2 à 3 ans avant la mutualisation effective). Deuxièmement, migration progressive des SI avec test de continuité avant bascule. Troisièmement, double interlocuteur transitoire (ANGDM-CDC) pendant 12 à 18 mois post-mutualisation. Quatrièmement, communication directe aux bénéficiaires sur les modalités pratiques du changement (les bénéficiaires conservent leurs droits, leur interlocuteur change progressivement de l'ANGDM à la CGDAM-CDC).

### Risque 3, inquiétude des personnels

Description du risque. Les 100 à 130 ETPT de l'ANGDM peuvent s'inquiéter de leur situation à long terme (l'extinction démographique étant inéluctable, la fin de leur activité professionnelle l'est aussi).

Mesures de prévention. Premièrement, la trajectoire longue (15 à 20 ans pour la phase d'extinction principale) permet à la majorité des personnels actuels de partir naturellement en retraite avant la fin de leur activité. Deuxièmement, principe directeur absolu, aucun licenciement sec. Troisièmement, accompagnement individualisé (entretiens, plans de carrière, mobilité fonctionnelle vers la CDC ou d'autres administrations pour les personnels qui ne sont pas en âge de partir en retraite). Quatrièmement, formation à de nouveaux métiers pour les personnels qui souhaitent une reconversion (notamment dans la gestion des retraites mutualisée, qui recrute). Cinquièmement, dialogue social formalisé via le CSA-ANGDM puis CSA-CDC.

## Risque 4, perte de la mémoire minière institutionnelle

Description du risque. L'ANGDM est, avec la CANSSM, l'une des dernières institutions publiques entièrement dédiées à la mémoire et aux droits des anciens mineurs. Sa dissolution pourrait être perçue comme une perte de mémoire institutionnelle de l'épopée minière française.

Mesures de prévention. Premièrement, maintien explicite d'une identité institutionnelle visible pour la CGDAM au sein de la CDC (communication dédiée aux bénéficiaires, espaces personnels avec branding spécifique). Deuxièmement, partenariat formalisé avec l'inscription UNESCO du Bassin minier du Nord-Pas-de-Calais et avec les institutions patrimoniales (Centre Historique Minier de Lewarde, Musée de la Mine de Saint-Étienne, autres musées miniers). Troisièmement, constitution d'un fonds patrimonial dédié aux Archives Nationales, avec mise à disposition publique pour la recherche historique. Quatrièmement, association des historiens, sociologues et démographes spécialistes de l'épopée minière à la documentation de la trajectoire d'extinction.

## Risque 5, complexité juridique de la dissolution d'un EPA aux missions interministérielles

Description du risque. L'ANGDM relève de plusieurs ministères de tutelle (Économie et Finances, Travail). La dissolution juridique implique une coordination interministérielle qui peut être complexe.

Mesures de prévention. Premièrement, projet de loi (ou de décret modifiant la loi de 2004) préparé conjointement par les ministères concernés. Deuxièmement, étude d'impact détaillée couvrant tous les aspects juridiques (transfert des droits des bénéficiaires, transfert des actifs et passifs, transfert des contrats en cours). Troisièmement, accord formel entre les ministères de tutelle sur les modalités de la dissolution. Quatrièmement, recours au modèle juridique éprouvé de la CADES (EPA à durée limitée avec fin programmée par la loi).

## IX. Récapitulatif chiffré de la fiche ANGDM

Les cinq leviers d'économies identifiés se cumulent dans le tableau ci-dessous. Compte tenu de la trajectoire d'extinction progressive sur plusieurs décennies, les économies sont chiffrées en deux temps, l'horizon 2030 (fin de la phase d'optimisation, EPA encore en activité) et l'horizon 2035-2040 (post-dissolution juridique, mutualisation effective avec la CDC). Le montant médian est calculé par moyenne arithmétique des bornes basse et haute pour chaque horizon.

Levier	Description (horizon 2035-2040 post-dissolution)	Borne basse (millions d'euros / an)	Borne haute (millions d'euros / an)	Médian (millions d'euros / an)
(a)	Réduction proactive des effectifs proportionnelle à la baisse démographique	3,9	7,0	5,5
(b)	Concentration géographique sur le siège principal et fermeture des antennes	0,9	1,9	1,4
(c)	Suppression coûts de structure de l'EPA après dissolution juridique (post-2035)	2,1	4,3	3,2
(d)	Auteur, audit du train de vie spécifique de l'EPA en extinction	0,4	1,3	0,9
(e)	Auteur, intégration IA dans l'instruction et le paiement automatisé des prestations	0,7	2,2	1,5
<b>Total</b>	<b>Économies récurrentes annuelles cumulées à régime de croisière post-dissolution</b>	<b>8,0</b>	<b>16,7</b>	<b>12,5</b>

### Synthèse économique de la fiche ANGDM

Économies récurrentes annuelles à régime de croisière post-dissolution (horizon 2035-2040), entre 8,0 et 16,7 millions d'euros par an, médian 12,5 millions d'euros par an.

Économies progressives en phase d'optimisation (2026-2030), montée en charge proportionnelle à la décroissance démographique, atteignant environ 3 à 6 millions d'euros par an dès 2030.

Économies cumulatives sur la durée totale de la trajectoire d'extinction (2026 à années 2055-2065), estimées à plusieurs centaines de millions d'euros cumulés (avec un montant croissant à mesure de la décroissance démographique).

Coûts ponctuels de transition (accompagnement des personnels, harmonisation des SI avec la CDC, négociation collective, communication), estimés entre 3 et 8 millions d'euros cumulés sur les 2030-2032.

Calendrier opérationnel global, optimisation progressive 2026-2030, dissolution juridique 2032, gestion résiduelle au sein de la CDC jusqu'à extinction naturelle attendue dans les années 2055-2065.

Préservation absolue, tous les droits des bénéficiaires (anciens mineurs et conjoints survivants) intégralement préservés jusqu'à extinction naturelle, continuité des paiements, lisibilité de l'interlocuteur, dignité de la mémoire minière, partenariat avec l'inscription UNESCO du Bassin minier du Nord-Pas-de-Calais, personnels (aucun licenciement sec, accompagnement individualisé sur 15 à 20 ans), constitution finale d'un fonds patrimonial dédié à la mémoire des anciens mineurs aux Archives Nationales.

# NOTE DE CLÔTURE

Synthèse finale du Dossier complémentaire n°3, Catégorie C

## I. Rappel du périmètre traité dans le présent dossier

Le présent dossier complémentaire n°3 du Plan de Rupture a analysé en profondeur 12 opérateurs publics français appartenant à la catégorie C, c'est-à-dire des opérateurs dont les missions peuvent être réintégrées au sein de directions techniques d'administrations centrales ou de services de Secrétariats Généraux ministériels, sans perte de qualité du service public, sans licenciement sec, sans atteinte aux droits des bénéficiaires.

Ces 12 opérateurs traités couvrent une diversité significative de configurations institutionnelles.

- Par leur statut juridique, 9 établissements publics administratifs (EPA), 2 groupements d'intérêt public (GIP), et 1 cas mixte (les COMUE qui peuvent être EPA ou GIP selon les sites).
- Par leur taille, de 12 à 18 ETPT pour le plus petit (IERDJ) à 4 800 à 5 200 ETPT pour le plus grand (AFPA), avec une moyenne de l'ordre de 660 ETPT par opérateur.
- Par leur budget annuel, de 2,5 à 3,5 millions d'euros pour le plus modeste (IERDJ) à environ 290 millions d'euros pour le plus important (AFPA).
- Par leur ministère de tutelle, dix ministères et services rattachés au Premier ministre sont concernés (Enseignement Supérieur, Transition Écologique, Travail, Agriculture, Premier ministre via la MILDECA, Outre-mer, Justice, Économie). Cette diversité montre que la problématique des opérateurs réintégrant est transverse aux administrations françaises.
- Par leur trajectoire cible, intégration à une direction technique d'administration centrale pour la majorité (10 fiches), répartition fonctionnelle entre plusieurs acteurs (OFDT, LADOM, IERDJ), extinction progressive avec mutualisation finale (ANGDM, cas unique).

## II. Synthèse économique finale

L'addition des 12 fiches d'opérateurs aboutit à une synthèse économique structurante pour le Plan de Rupture global.

### Récapitulatif des économies récurrentes

Catégorie de gain	Borne basse	Borne haute	Médian
Économies récurrentes annuelles cumulées en régime de croisière (3-5 ans pour la majorité des fiches, post-dissolution pour ANGDM)	107,1 millions d'euros par an	301,1 millions d'euros par an	204,1 millions d'euros par an
Recettes exceptionnelles ponctuelles de cession immobilière (AFPA Saint-Étienne, IFCE Saumur, INFOMA Corbas), cumulées sur la période 2026-2030	130 millions d'euros	330 millions d'euros	230 millions d'euros
Efficiences qualitatives supplémentaires (résorption sous-utilisation crédits LADOM), redéployable à budget constant	1,5 million d'euros par an	4,0 millions d'euros par an	2,75 millions d'euros par an

Coûts ponctuels de transition cumulés sur 24 à 36 mois (accompagnement personnels, migration SI, conventionnement, formations)	75 millions d'euros	170 millions d'euros	122,5 millions d'euros
--	---------------------	----------------------	------------------------

## Retour sur investissement et trajectoire pluriannuelle

Le retour sur investissement est rapide. Les coûts ponctuels de transition cumulés (75 à 170 millions d'euros) sont amortis en moyenne sur 0,7 à 1,6 année de régime de croisière des économies récurrentes. À l'horizon 2030, l'ensemble des coûts de transition est intégralement amorti et les économies récurrentes annuelles génèrent une contribution nette croissante au redressement budgétaire de la France.

La trajectoire pluriannuelle des économies récurrentes.

- 2026, montée en charge initiale (décisions politiques, préfiguration, premières optimisations sur les opérateurs les plus simples), économies cumulées estimées entre 10 et 30 millions d'euros.
- 2027, déploiement opérationnel pour la majorité des fiches, économies cumulées estimées entre 30 et 100 millions d'euros.
- 2028, régime stabilisé pour les fiches à calendrier court (LADOM, IERDJ, OFDT, CERREQ, IFCE), montée en charge pour les fiches à calendrier moyen (FNAP, INFOMA, AFPA, INTEFP, ANACT), économies cumulées estimées entre 60 et 180 millions d'euros.
- 2029-2030, régime stabilisé pour la quasi-totalité des fiches (sauf ANGDM en trajectoire longue), économies cumulées estimées entre 90 et 250 millions d'euros.
- 2031+, régime de croisière complet pour 11 fiches sur 12, montée en charge progressive de l'ANGDM, économies cumulées entre 100 et 290 millions d'euros.
- 2035+, intégration progressive des économies post-dissolution de l'ANGDM, économies cumulées entre 107 et 301 millions d'euros (régime stabilisé complet).

## III. Cohérence avec l'ensemble du Plan de Rupture

Le présent dossier complémentaire n°3 s'inscrit dans la nomenclature globale à sept dossiers du Plan de Rupture, dont la cible totale est de 350 milliards d'euros par an d'économies documentées sur la dépense publique française. Le tableau ci-dessous situe la contribution de chaque dossier à la cible globale.

Dossier	Titre	Statut au 13 mai 2026	Cible d'économies récurrentes annuelles
Principal	Plan de Rupture, Réforme de l'État (dossier-mère)	En préparation	Vision globale 350 milliards d'euros par an
Dossier 2	Réforme des agences (dossier introductif aux dossiers complémentaires)	En préparation	Cadrage 1 470 agences
Compl. n°1	Cat A, "Les agences à garder" (552 entités, par modernisation interne)	Bouclé le 8 mai 2026	30,6 à 56,9 milliards d'euros par an
Compl. n°2	Cat B, "Les agences à fusionner" (1 020 entités en 35 grappes)	Bouclé le 12 mai 2026	2,3 à 4,1 milliards d'euros par an
Compl. n°3	Cat C, "Les agences à réintégrer dans les ministères" (12 entités, présent dossier)	Bouclé le 13 mai 2026	107 à 301 millions d'euros par an
Compl. n°4	Cat D, "Les agences à supprimer"	À venir	Plusieurs milliards d'euros par an

Compl. n°5	"Kit de mise en œuvre" (méthodologie transverse)	À venir	Méthodologie
------------	--	---------	--------------

## La place du Dossier complémentaire n°3 dans la cible globale

Avec une contribution de 107 à 301 millions d'euros par an, le Dossier complémentaire n°3 (Cat C) représente une part modeste de la cible globale du Plan de Rupture (environ 0,03 à 0,09 pour cent des 350 milliards d'euros visés). Cette part modeste s'explique par la spécificité du périmètre traité, des opérateurs de taille modérée à petite, dont la mission n'a pas vocation à être supprimée mais à être intégrée à des administrations centrales.

La contribution principale de ce dossier n'est pas tant son chiffre absolu que sa fonction structurante dans la simplification du paysage français des opérateurs publics. La Cat C constitue une trajectoire éprouvée et facile à mettre en œuvre, qui pourra servir de modèle méthodologique pour d'autres opérateurs analogues.

## Potentiel d'extension de la Cat C en seconde vague

Les 12 opérateurs traités dans le présent dossier correspondent à une première vague (les plus emblématiques et les plus consensuels). Une seconde vague d'extension est envisageable, couvrant d'autres opérateurs publics de configuration analogue (EPA de formation interne, GIP de petite taille, opérateurs de gestion administrative de dispositifs définis par les ministères). Le potentiel cumulé d'une seconde vague est estimé à 200 à 600 millions d'euros par an supplémentaires, portant la contribution totale de la Cat C à environ 300 à 900 millions d'euros par an à l'horizon 2032-2035.

Les opérateurs potentiellement candidats à la seconde vague (liste indicative, à approfondir) incluent, certains opérateurs spécialisés en santé publique non traités dans le présent dossier, certaines écoles ministérielles spécialisées de taille modeste, certains GIP thématiques sectoriels (commerce extérieur, francophonie, coopération internationale), certaines agences techniques de gestion ministérielle.

## IV. Ouverture vers les prochains dossiers complémentaires

Le bouclage du Dossier complémentaire n°3 (Cat C) ouvre la voie aux derniers dossiers complémentaires de la nomenclature à sept dossiers du Plan de Rupture.

### Dossier complémentaire n°4, Catégorie D, Les agences à supprimer

Le Dossier complémentaire n°4 traitera de la dernière catégorie d'opérateurs publics, ceux dont la mission elle-même peut être supprimée (par caducité de l'objet, par transfert au marché, par décision politique de redéfinition du périmètre d'intervention publique). Cette catégorie est par construction la plus politique et la plus structurante. Les exemples emblématiques identifiés à ce stade incluent.

- France Télévisions, suppression et privatisation totale de l'audiovisuel public (décision politique annoncée le 4 mai 2026 par le Plan de Rupture, à traiter avec le rapport Alloncle publié le 5 mai 2026). Cas emblématique de redéfinition du périmètre d'intervention publique.
- Certains opérateurs en doublon documenté avec des structures privées concurrentes (à examiner au cas par cas selon les évaluations officielles).
- Certains opérateurs dont la mission a perdu sa pertinence avec l'évolution du contexte (transition énergétique, dématérialisation, évolution démographique).
- Certaines agences sectorielles dont les missions peuvent être transférées au marché concurrentiel ou aux collectivités territoriales (à examiner au cas par cas).

Le Dossier complémentaire n°4 nécessitera un niveau de précaution politique supérieur, en raison de la nature plus structurante des décisions proposées. Il devra particulièrement bien sourcer chaque proposition de suppression sur des évaluations officielles convergentes.

## Dossier complémentaire n°5, Kit de mise en œuvre

Le Dossier complémentaire n°5 sera un dossier méthodologique transverse, fournissant aux décideurs politiques, aux corps administratifs, aux chercheurs et aux citoyens, l'ensemble des outils de mise en œuvre du Plan de Rupture. Il couvrira notamment.

- Le calendrier global de mise en œuvre des sept dossiers (séquençement, parallélisations possibles, contraintes de capacité administrative).
- Les outils juridiques mobilisables (lois de programmation des finances publiques, lois ordinaires, décrets en Conseil d'État, arrêtés ministériels, conventions interministérielles).
- Les outils d'accompagnement social des personnels concernés (cartographies individuelles, dispositifs de mobilité, formation et reconversion, dialogue social formalisé).
- Les outils de pilotage budgétaire (suivi des économies effectivement réalisées, indicateurs de performance, reporting au Parlement).
- Les outils de communication publique (transparence vis-à-vis des citoyens, lisibilité institutionnelle, valorisation patrimoniale).
- La grille d'audit du train de vie spécifique aux opérateurs publics (Module 3, transverse aux quatre catégories A, B, C, D).
- Le levier d'intégration de l'intelligence artificielle dans la gestion publique (avec les benchmarks internationaux de référence, Singapour Smart Nation, Estonie e-Estonia, Royaume-Uni Civil Service Learning, Suède Statskontoret).
- Le bonus module séparé sur la protection sociale (périmètre estimé à 800 à 900 milliards d'euros, distinction entre dépenses de dépendance et cumul d'aides inconditionnelles, comparaisons OCDE Allemagne, Suède, Pays-Bas) qui sera distribué indépendamment du dossier principal une fois la nomenclature à sept dossiers complètement bouclée.

## V. Engagements réaffirmés du Plan de Rupture à l'issue du présent dossier

À l'issue du Dossier complémentaire n°3, plusieurs engagements structurants du Plan de Rupture sont réaffirmés solennellement.

### Engagement 1, préservation absolue des services publics

Aucune fiche du présent dossier ne propose la suppression d'une mission essentielle de service public. Les 12 fiches préservent intégralement les missions exercées par les opérateurs concernés, en les transférant à des structures plus efficaces (directions techniques d'administrations centrales, opérateurs unifiés de service public, plateformes numériques transverses). Le service public français sort renforcé de cette rationalisation, pas affaibli.

### Engagement 2, préservation absolue des droits des bénéficiaires

Tous les droits des bénéficiaires des dispositifs gérés par les 12 opérateurs sont intégralement préservés. Aucune réduction des prestations versées, aucune complication administrative pour les usagers, aucune perte d'accès aux services. La transition est conçue pour être invisible côté usager (mêmes interlocuteurs locaux, mêmes versements, mêmes droits). C'est notamment vrai pour les anciens mineurs (ANGDM), les ultramarins en mobilité (LADOM), les demandeurs d'emploi en formation (AFPA), les étudiants et stagiaires en formation (COMUE, INFOMA, INTEFP).

### Engagement 3, accompagnement social rigoureux des personnels

Les 12 fiches respectent rigoureusement le principe directeur du Plan de Rupture, aucun licenciement sec. Tous les personnels des 12 opérateurs concernés (environ 7 000 à 8 000 ETPT cumulés) bénéficient d'un accompagnement individualisé, d'une préservation intégrale de leur rémunération et de leur ancienneté, d'une

mobilité géographique respectueuse de leurs préférences personnelles et familiales. Le dialogue social est formalisé via les CSA (Comités Sociaux d'Administration) des ministères concernés à chaque étape de la trajectoire.

## **Engagement 4, transparence et sourcing rigoureux**

Chaque levier d'économie identifié dans les 12 fiches est sourcé sur des références publiques accessibles à tous (rapports Cour des comptes, rapports sénatoriaux, jaune budgétaire opérateurs, PAP, comptes administratifs des opérateurs). Le lecteur peut vérifier l'ensemble des éléments présentés. Cette transparence est constitutive de la légitimité du Plan de Rupture en tant que contribution citoyenne au débat public.

## **Engagement 5, contribution constructive au débat public 2027**

Le Plan de Rupture, dont le présent dossier est une composante, n'a aucune ambition partisane ni d'opposition politique. Il vise à éclairer les électeurs, les candidats, les élus, les corps administratifs, les médias et les chercheurs sur les enjeux concrets et chiffrés de la rationalisation de l'État. Les propositions sont conçues pour être applicables par toute majorité politique souhaitant redresser durablement les finances publiques françaises tout en préservant le modèle social et les services publics essentiels.

---

## **VI. Notre conviction de clôture**

À l'issue du présent dossier, le Plan de Rupture réaffirme sa conviction, qui résume sa philosophie générale et son engagement républicain.

***« Il ne nous appartient pas d'être spectateurs du déclin.***

***Il nous appartient de redresser la barre démocratiquement,***

***avant que les marchés ou la rue***

***ne s'en chargent à notre place. »***

---

L'enjeu posé par le présent dossier dépasse largement la seule question des opérateurs publics. C'est l'enjeu plus large de la capacité de la France à mener démocratiquement, sereinement, méthodiquement, les réformes structurelles que sa situation budgétaire exige. La rationalisation des opérateurs publics est l'une des trajectoires possibles. Elle est documentée, applicable, respectueuse des services publics et des droits sociaux. Elle peut servir d'illustration concrète de ce que peut être un redressement budgétaire démocratique, à l'opposé d'un ajustement subi sous la contrainte des marchés financiers ou d'une remise en cause forcée par une crise sociale.

Le Plan de Rupture, en tant que contribution citoyenne au débat public, espère stimuler une discussion sereine et constructive sur ces enjeux, en amont du débat présidentiel de 2027. Il reste à la disposition de tous les acteurs qui souhaiteraient s'en saisir, le compléter, le critiquer constructivement ou en discuter les hypothèses.

---

*Les annexes suivent.*

# ANNEXE A

## Tableau panoramique détaillé des 12 opérateurs

L'annexe A présente un tableau panoramique détaillé des 12 opérateurs traités, croisant les informations principales (statut juridique, effectifs, budget, ministère de tutelle, rattachement cible, économies, calendrier). Cette présentation permet une lecture comparative transverse, complémentaire aux fiches individuelles.

### A.1 Caractéristiques institutionnelles

N°	Sigle	Statut juridique	Année création	Effectifs ETPT 2025	Budget M€/an	Sites
1	COMUE	EPA ou GIP	2013 (loi ESR)	400 à 600 cumulés (15-20 COMUE)	60 à 100 cumulés	Toutes régions universitaires
2	FNAP	EPA	2016	15 à 25	400 à 600 (dont aides versées)	Paris
3	AFFA	EPIC	1949 (forme actuelle 2017)	4 800 à 5 200	environ 290	220 centres en France métropolitaine + outre-mer
4	IFCE	EPA	2010 (fusion Haras Nationaux + ENE)	550 à 650	environ 50	Saumur (siège), 20 sites historiques régionaux
5	ANACT	EPA	1973	100 à 130	environ 30	Lyon (siège) + 16 ARACT régionales
6	CEREQ	EPA	1970 (forme EPA 1985)	110 à 130	12 à 14	Marseille (siège) + Paris
7	OFDT	GIP	1993	35 à 45	7 à 9	Saint-Denis (93)
8	LADOM	EPA	2009 LODEOM (succession ANT 1963)	130 à 150	45 à 55	Matoury (Guyane) + DROM-COM + Métropole
9	INFOMA	EPA	1968 (forme EPA décret)	60 à 80	12 à 16	Corbas (Rhône)
10	IERDJ	GIP	2021 (fusion MRDJ + IHEJ)	12 à 18	2,5 à 3,5	Paris
11	INTEFP	EPA	2005 (décret)	80 à 110	18 à 22	Marcy-l'Étoile (Rhône) + Paris
12	ANGDM	EPA	2004 (succession Charbonnages de France 1946)	100 à 130 (en décroissance)	20 à 25 (fonctionnement)	Noyelles-sous-Lens (62) + 3 antennes

## A.2 Tutelle, rattachement cible et économies

N°	Sigle	Ministère de tutelle actuel	Rattachement cible	Économies (M€/an)	Calendrier
1	COMUE	Enseignement Supérieur et Recherche	Universités hôtes / EPE	16,3 à 59,2	24 à 36 mois
2	FNAP	Logement / Transition Écologique	DGALN	4,3 à 12,9	12 à 18 mois
3	AFPA	Travail / Emploi	France Travail	48,8 à 136,1	24 à 36 mois
4	IFCE	Agriculture / Souveraineté Alimentaire	DGPE Min. Agriculture	9,7 à 22,3	24 à 36 mois
5	ANACT	Travail	DGT Direction Générale du Travail	7,8 à 23,0	18 à 24 mois
6	CEREP	Travail + Recherche (cotutelle)	DARES Min. Travail	1,7 à 4,5	18 à 30 mois
7	OFDT	Premier ministre (MILDECA)	MILDECA + SPF + DGS	0,6 à 1,7	12 à 18 mois
8	LADOM	Outre-mer	DGOM + France Travail + Préfectures	3,1 à 8,1	18 à 24 mois
9	INFOMA	Agriculture	Institut Agro Dijon + SG-MAA	3,8 à 8,5	24 à 36 mois
10	IERDJ	Justice	SDSE SG-MJ + ANR + CNRS-INSHS	0,6 à 1,5	12 à 18 mois
11	INTEFP	Travail	DGT (site Marcy-l'Étoile préservé)	2,4 à 6,6	18 à 24 mois
12	ANGDM	Économie / Travail	Extinction progressive + CDC-CGDAM	8,0 à 16,7	Extinction 2026-2065 (cas singulier)
<b>Total</b>	<b>12 fiches</b>	<b>10 ministères et services</b>	<b>Directions techniques, opérateurs unifiés et services intégrés</b>	<b>107,1 à 301,1</b>	<b>12 mois à plusieurs décennies (ANGDM)</b>

## A.3 Cessions immobilières exceptionnelles et coûts de transition

Opérateur	Bien cédé	Plus-value estimée	Acheteur potentiel
AFPA	Cession site Saint-Étienne (centre de formation, exemple type)	80 à 200 M€ (sites cédables)	Collectivités locales, opérateurs privés via appels d'offres
IFCE	Cession de sites historiques non opérationnels (haras déclassés)	30 à 80 M€	Collectivités territoriales (patrimoine équestre), opérateurs privés équestres
INFOMA	Cession intégrale du campus de Corbas (Rhône)	20 à 50 M€	Métropole de Lyon (option privilégiée), opérateurs privés

<b>Total cumulé</b>	<b>3 cessions immobilières principales</b>	<b>130 à 330 M€ cumulés</b>	<b>Période 2026-2030</b>
---------------------	--	-----------------------------	--------------------------

Les coûts ponctuels de transition cumulés sur les 12 fiches sont estimés entre 75 et 170 millions d'euros sur les 24 à 36 premiers mois, incluant l'accompagnement individualisé des personnels (entretiens d'orientation, indemnités de mobilité géographique), les migrations des systèmes d'information vers les opérateurs ou plateformes cibles, les conventionnements avec les universités, organismes de recherche et collectivités territoriales, les formations à de nouveaux outils, et le développement de plateformes numériques spécifiques (notamment "Mobilité Outre-mer" pour LADOM). Ces coûts sont intégralement amortis sur 0,7 à 1,6 année de régime de croisière des économies récurrentes.

## ANNEXE B

### *Index synthétique alphabétique des 12 opérateurs*

L'index ci-dessous présente les 12 opérateurs dans l'ordre alphabétique de leur sigle, avec une fiche-résumé en quelques lignes pour chacun. Cet index complète le sommaire automatique et permet une recherche directe par opérateur, indépendamment de l'ordre de présentation dans le corps du dossier (qui suit une logique thématique et fonctionnelle).

### **AFPA — Agence Formation Professionnelle Adultes (Fiche 3)**

EPIC créé en 1949 (forme actuelle 2017), 4 800 à 5 200 ETPT, environ 290 M€/an, 220 centres en France. Tutelle ministère du Travail. Réintégration à France Travail dans le cadre du réseau pour l'emploi unifié, avec préservation du maillage territorial pour les formations qualifiantes et cession de sites non opérationnels. Économies récurrentes 48,8 à 136,1 M€/an + recettes de cession 80 à 200 M€.

### **ANACT — Agence Nationale Amélioration Conditions de Travail (Fiche 5)**

EPA créé en 1973, 100 à 130 ETPT, environ 30 M€/an, siège Lyon + 16 ARACT régionales. Tutelle ministère du Travail. Réintégration à la DGT Direction Générale du Travail avec mutualisation des ARACT au sein des DREETS régionales. Économies récurrentes 7,8 à 23,0 M€/an.

### **ANGDM — Agence Nationale Garantie Droits Mineurs (Fiche 12)**

EPA créé en 2004 (succession Charbonnages de France 1946), 100 à 130 ETPT en décroissance, fonctionnement 20 à 25 M€/an, siège Noyelles-sous-Lens + 3 antennes. Cas unique d'extinction démographique programmée (population fermée depuis 2004, extinction naturelle attendue dans les années 2055-2065). Trajectoire en trois temps, optimisation 2026-2030, dissolution juridique 2032 avec transfert à la CDC-CGDAM, gestion résiduelle jusqu'à extinction naturelle. Économies récurrentes post-dissolution 8,0 à 16,7 M€/an.

### **CEREQ — Centre Études Recherches Qualifications (Fiche 6)**

EPA créé en 1970 (forme EPA 1985), 110 à 130 ETPT, 12 à 14 M€/an, siège Marseille + Paris. Cotutelle Travail et Recherche. Réintégration à la DARES du ministère du Travail, avec préservation absolue de la qualité scientifique, du site de Marseille (75-85 % des effectifs maintenus), de l'enquête Génération phare et de l'indépendance scientifique. Le label éditorial CEREQ est préservé comme marque scientifique au sein de la DARES. Économies récurrentes 1,7 à 4,5 M€/an.

### **COMUE — Communautés d'Universités et Établissements (Fiche 1)**

Statut EPA ou GIP, créées en 2013 (loi ESR de Mme Geneviève Fioraso), 15 à 20 COMUE résiduelles, 400 à 600 ETPT cumulés, 60 à 100 M€/an cumulés. Tutelle ministère de l'Enseignement Supérieur. Dissolution progressive avec intégration des missions aux universités hôtes ou aux Établissements Publics Expérimentaux (EPE) qui se sont structurés depuis 2018 (ordonnance EPE). Économies récurrentes 16,3 à 59,2 M€/an.

### **FNAP — Fonds National des Aides à la Pierre (Fiche 2)**

EPA créé en 2016, 15 à 25 ETPT, 400 à 600 M€/an (essentiellement aides versées), siège Paris. Tutelle ministère du Logement / Transition Écologique. Réintégration à la DGALN Direction Générale de

l'Aménagement, du Logement et de la Nature, avec préservation absolue du dispositif d'aides à la pierre versées aux bailleurs sociaux. Économies récurrentes 4,3 à 12,9 M€/an.

## **IERDJ — Institut Études Recherche Droit Justice (Fiche 10)**

GIP créé en 2021 (fusion MRDJ + IHEJ), 12 à 18 ETPT (l'un des plus petits opérateurs traités), 2,5 à 3,5 M€/an, siège Paris. Tutelle ministère de la Justice. Dissolution avec répartition tripartite, animation de la recherche à la SDSE du SG-MJ (sous forme d'une cellule CARSJ), financement compétitif transféré à l'ANR (programme thématique "Droit et Justice"), partenariat institutionnel avec le CNRS-INSHS. Économies récurrentes 0,6 à 1,5 M€/an (ratio 25-45 % du budget total).

## **IFCE — Institut Français du Cheval et de l'Équitation (Fiche 4)**

EPA créé en 2010 (fusion Haras Nationaux + École Nationale d'Équitation ENE), 550 à 650 ETPT, environ 50 M€/an, siège Saumur + 20 sites historiques régionaux. Tutelle ministère de l'Agriculture. Réintégration à la DGPE Direction Générale de la Performance Économique des entreprises agricoles, avec préservation des Haras Nationaux et de l'École Nationale d'Équitation au sein d'un service intégré, et cession progressive de sites non opérationnels. Économies récurrentes 9,7 à 22,3 M€/an + recettes de cession 30 à 80 M€.

## **INFOMA — Institut National Formation personnels Min. Agriculture (Fiche 9)**

EPA créé en 1968 (forme actuelle décret), 60 à 80 ETPT, 12 à 16 M€/an, site Corbas (Rhône). Tutelle ministère de l'Agriculture. Dissolution avec transfert de la formation post-concours technique à l'Institut Agro Dijon (filiale FPCMA dédiée), de la formation administrative et continue au SG-MAA + plateforme Mentor, et cession intégrale du site historique de Corbas à la Métropole de Lyon. Économies récurrentes 3,8 à 8,5 M€/an + recettes de cession 20 à 50 M€.

## **INTEFP — Institut National Travail Emploi Formation Professionnelle (Fiche 11)**

EPA créé en 2005 (décret), 80 à 110 ETPT, 18 à 22 M€/an, site Marcy-l'Étoile (Rhône) + antenne Paris. Tutelle ministère du Travail. Réintégration à la DGT Direction Générale du Travail sous forme du SFAMT Service de Formation des Agents du Ministère du Travail, avec préservation absolue du site de Marcy-l'Étoile et de la qualité de la formation initiale des inspecteurs du travail (mission régaliennne soumise à la convention OIT n° 81). Mutualisation accrue de la formation continue avec la plateforme Mentor et les autres écoles de service public. Économies récurrentes 2,4 à 6,6 M€/an.

## **LADOM — L'Agence De l'Outre-mer pour la Mobilité (Fiche 8)**

EPA créé en 2009 LODEOM (succession ANT 1963), 130 à 150 ETPT, 45 à 55 M€/an, siège symbolique Matoury (Guyane) + DROM-COM + métropole. Tutelle ministère des Outre-mer. Dissolution avec répartition tripartite, gestion administrative des dispositifs (PMFP, PME, ACT) à la DGOM Direction Générale des Outre-mer, accompagnement à l'insertion à France Travail, contact local préservé via les services préfectoraux ultramarins. Plateforme numérique unique "Mobilité Outre-mer". Économies récurrentes 3,1 à 8,1 M€/an + 1,5 à 4,0 M€/an d'efficience qualitative redéployable.

## **OFDT — Observatoire Français Drogues Tendances addictives (Fiche 7)**

GIP créé en 1993, 35 à 45 ETPT, 7 à 9 M€/an, siège Saint-Denis. Tutelle MILDECA (Premier ministre). Dissolution avec répartition tripartite, coordination politique à la MILDECA renforcée, observation statistique (ESCAPAD, EROPP) à Santé publique France sous forme d'un Pôle Addictologie, politique sanitaire à la DGS. Point focal Reitox-EUDA préservé via la MILDECA ou la DGS-SPF. Économies récurrentes 0,6 à 1,7 M€/an.

# ANNEXE C

## Glossaire transversal des sigles institutionnels

L'annexe C rassemble les sigles institutionnels transversaux les plus fréquemment utilisés dans le présent dossier, avec leur signification développée. Le glossaire alphabétique final (en fin de dossier) reprend l'ensemble exhaustif des sigles mobilisés.

### Administrations centrales et services interministériels

**Définition. DGAFP** : Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique. Direction d'administration centrale du ministère chargé de la Transformation et de la Fonction Publiques. Pilote la politique nationale de la fonction publique de l'État. Anime la plateforme interministérielle de formation Mentor depuis 2022.

**Définition. DGALN** : Direction Générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature. Direction d'administration centrale du ministère chargé de la Transition Écologique et du Logement. Récepteur cible de la réintégration du FNAP (fiche 2).

**Définition. DGOM** : Direction Générale des Outre-mer. Direction d'administration centrale du ministère chargé des Outre-mer. Récepteur cible de la réintégration de LADOM (fiche 8) pour la gestion des dispositifs d'aide à la mobilité.

**Définition. DGPE** : Direction Générale de la Performance Économique et environnementale des entreprises. Direction d'administration centrale du ministère chargé de l'Agriculture. Récepteur cible de la réintégration de l'IFCE (fiche 4).

**Définition. DGT** : Direction Générale du Travail. Direction d'administration centrale du ministère chargé du Travail. Récepteur cible des réintégrations de l'ANACT (fiche 5) et de l'INTEFP (fiche 11).

**Définition. DARES** : Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques. Direction d'administration centrale du ministère chargé du Travail. Service Statistique Ministériel (SSM) sur les questions de travail et d'emploi. Récepteur cible de la réintégration du CEREQ (fiche 6).

**Définition. MILDECA** : Mission Interministérielle de Lutte contre les Drogues et les Conduites Addictives. Service interministériel placé directement auprès du Premier ministre. Coordonne la politique gouvernementale de lutte contre les drogues et les addictions. Récepteur cible de la coordination politique de l'OFDT (fiche 7).

**Définition. DGS** : Direction Générale de la Santé. Direction d'administration centrale du ministère chargé de la Santé. Pilote la politique nationale de santé publique.

**Définition. SG-MAA** : Secrétariat Général du Ministère de l'Agriculture et de la souveraineté Alimentaire. Récepteur cible de la formation administrative et continue de l'INFOMA (fiche 9).

**Définition. SG-MJ** : Secrétariat Général du Ministère de la Justice. Récepteur cible de l'animation de la recherche socio-juridique de l'IERDJ (fiche 10) via la SDSE Sous-Direction de la Statistique et des Études.

### Opérateurs unifiés et établissements publics nationaux

**Définition. France Travail** : Opérateur unique du service public de l'emploi en France, créé au 1er janvier 2024 par la loi Plein Emploi du 18 décembre 2023 (en remplacement de Pôle emploi). Réseau de 900 agences en métropole et outre-mer. Récepteur cible des réintégrations de l'AFPA (fiche 3) et de l'accompagnement à l'insertion de LADOM (fiche 8).

**Définition. Santé publique France (SPF)** : EPA créé en 2016 par fusion de l'InVS, de l'INPES et de l'EPRUS. Agence nationale de santé publique (veille sanitaire, surveillance, prévention, promotion de la santé, préparation aux crises sanitaires). Récepteur cible de l'observation statistique de l'OFDT (fiche 7) sous forme d'un Pôle Addictologie.

**Définition. ANR** : Agence Nationale de la Recherche. EPA sous tutelle du ministère chargé de la Recherche. Finance par appels à projets compétitifs des projets de recherche thématiques et génériques. Récepteur cible du financement compétitif de l'IERDJ (fiche 10) sous forme d'un programme thématique "Droit et Justice".

**Définition. CNRS** : Centre National de la Recherche Scientifique. Plus grand organisme de recherche fondamentale en France, EPST sous tutelle du ministère chargé de la Recherche. Partenaire institutionnel pour la recherche socio-juridique (fiche 10 IERDJ) via son institut INSHS Institut National des Sciences Humaines et Sociales.

**Définition. CDC** : Caisse des Dépôts et Consignations. Institution financière publique créée en 1816, sous la garantie du Parlement. Récepteur cible de la gestion résiduelle de l'ANGDM (fiche 12) après dissolution juridique, sous forme d'une cellule dédiée CGDAM.

**Définition. Institut Agro Dijon** : Institut Agro Bourgogne-Franche-Comté Dijon (anciennement AgroSup Dijon). Grand établissement d'enseignement supérieur agronomique. Récepteur cible de la formation post-concours technique de l'INFOMA (fiche 9) sous forme d'une filière FPCMA dédiée.

## Services déconcentrés et acteurs territoriaux

**Définition. DREETS** : Direction Régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités. Service déconcentré régional du ministère chargé du Travail.

**Définition. DDETS** : Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités. Service déconcentré départemental du ministère chargé du Travail.

**Définition. DRAAF** : Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt. Service déconcentré régional du ministère chargé de l'Agriculture.

**Définition. DDPP / DDETSPP / DDT** : Directions Départementales (Protection des Populations, Emploi Travail Solidarités Protection des Populations, ou Territoires) selon les départements. Services déconcentrés départementaux.

## Plateformes et outils transverses

**Définition. Plateforme Mentor** : Plateforme numérique interministérielle de formation des agents publics, déployée par la DGAFP depuis 2022. Catalogue de plusieurs milliers de formations en ligne. Outil de référence pour la formation continue de tous les agents publics français. Mobilisée dans les fiches INFOMA (9) et INTEFP (11) pour la substitution de formation présentielle.

**Définition. Chorus** : Système comptable unique de l'État français, géré par l'Agence pour l'Informatique Financière de l'État (AIFE). Mobilisé dans plusieurs fiches du présent dossier pour automatiser les paiements des prestations et accélérer les délais (de J+30/J+90 à J+5/J+15 cible).

## ANNEXE D

### *L'intelligence artificielle didactique appliquée aux opérateurs publics*

L'annexe D présente, sous une forme didactique accessible au plus grand nombre, le levier d'intégration de l'intelligence artificielle dans la gestion des opérateurs publics. Ce levier est appliqué dans chacune des 12 fiches du présent dossier, sous la forme d'un levier proposé par l'auteur (signalé "Auteur" et calibré sur les benchmarks internationaux).

## D.1 De quoi parle-t-on, quand on parle d'IA appliquée aux opérateurs publics ?

L'intelligence artificielle, et en particulier l'IA générative et conversationnelle qui s'est développée massivement depuis 2022 (avec les modèles comme ChatGPT, Claude, Gemini et leurs équivalents), constitue désormais un outil de modernisation transverse pour les administrations publiques du monde entier. Ses applications dans les opérateurs publics sont multiples.

- Instruction administrative des dossiers (vérification automatique de complétude, calcul automatique des prestations selon les barèmes, génération automatique des décisions et notifications).
- Accompagnement personnalisé des usagers (chat-bot spécialisé répondant aux questions courantes, orientation initiale dans les dispositifs, suivi en temps réel des dossiers).
- Génération de contenus pédagogiques (cas pratiques personnalisés, exercices, supports de formation adaptés au profil de chaque apprenant).
- Évaluation pédagogique (correction automatique des évaluations objectives type QCM, génération de feedbacks individualisés).
- Production statistique (premier traitement des bases de données administratives, génération de tableaux et de visualisations, premières analyses descriptives).
- Veille sanitaire et sociétale (analyse automatisée de signaux issus des réseaux sociaux, des forums, des données administratives, des publications scientifiques).
- Rédaction de synthèses, traductions multilingues, communication vers les usagers et les médias.

## D.2 Les benchmarks internationaux mobilisés dans les 12 fiches

Les leviers IA des 12 fiches sont calibrés sur des benchmarks internationaux sourcés, qui démontrent la maturité technologique et les gains effectivement constatés dans les administrations publiques étrangères. Quatre pays de référence sont systématiquement mobilisés.

### République de Singapour, programme "Smart Nation"

Singapour est l'un des pionniers mondiaux de l'IA appliquée à l'administration publique, dans le cadre du programme national "Smart Nation" lancé en 2014 et accéléré depuis 2022. Applications principales, instruction automatisée des aides sociales (Ministry of Social and Family Development), gestion des retraites (CPF Central Provident Fund), formation des fonctionnaires (programme SkillsFuture), veille sanitaire et statistique publique. Source, rapports annuels Smart Nation et Digital Government Office (SNDGO) du gouvernement singapourien, accessibles sur [smarnation.gov.sg](https://smarnation.gov.sg).

## République d'Estonie, plateforme "e-Estonia"

L'Estonie a construit depuis 2001 l'une des administrations publiques les plus numérisées au monde, avec la plateforme transverse e-Estonia. Depuis 2022, intégration massive de l'IA dans les services publics. Applications principales, instruction automatisée des prestations sociales, plateforme statistique nationale intégrant l'IA, formation des fonctionnaires en ligne, veille sanitaire en temps réel. Source, rapports annuels e-Estonia, accessibles sur e-estonia.com.

## Royaume-Uni, multiples programmes ministériels

Le Royaume-Uni a déployé l'IA dans plusieurs administrations ministérielles avec des résultats documentés. Department for Work and Pensions (DWP) pour l'instruction des prestations sociales depuis 2023 (gains de productivité documentés de 25 à 40 pour cent). HM Revenue and Customs (HMRC) pour la gestion fiscale. UK Research and Innovation (UKRI) pour la gestion des appels à projets de recherche depuis 2023 (réduction de 25 à 35 pour cent du temps d'instruction). Civil Service Learning pour la formation des agents publics depuis 2023. UK Health Security Agency (UKHSA) pour la veille sanitaire depuis 2023 (amélioration de 40 pour cent du délai de détection des nouvelles substances psychoactives). Health and Safety Executive (HSE) pour l'inspection du travail. Sources, rapports annuels des administrations britanniques, accessibles sur gov.uk.

## Royaume de Suède, agences publiques modernes

La Suède a engagé une trajectoire de modernisation IA dans ses agences publiques. Statskontoret (agence de modernisation publique) pour la formation des fonctionnaires. Pensionsmyndigheten (agence des retraites) pour l'instruction des dossiers de retraite depuis 2024. Försäkringskassan (Caisse de Sécurité sociale) pour l'instruction des aides sociales. Folkhälsomyndigheten (Agence de santé publique) pour la veille sanitaire et la prévention. Vetenskapsrådet (Conseil suédois de la recherche) pour la gestion des projets de recherche. SCB (Statistics Sweden) pour la production statistique. Sources, rapports annuels des agences suédoises, accessibles sur les sites officiels respectifs.

## D.3 Précédents français mobilisés dans les 12 fiches

Plusieurs précédents français récents confirment la faisabilité et les gains effectivement constatés de l'intégration de l'IA dans la gestion publique. Ces précédents sont mobilisés dans plusieurs fiches du présent dossier.

- CNAF Caisse Nationale d'Allocations Familiales, intégration progressive de l'IA dans l'instruction des prestations sociales depuis 2023. Gains de productivité documentés de 25 à 40 pour cent. Cas mobilisé dans la fiche LADOM (8) pour l'instruction des aides à la mobilité ultramarine.
- CNAV Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse, intégration de l'IA dans l'instruction des dossiers de retraite depuis 2024. Gains de productivité documentés de 30 à 50 pour cent. Cas mobilisé dans la fiche ANGDM (12) pour l'instruction des prestations versées aux anciens mineurs.
- ANR Agence Nationale de la Recherche, intégration progressive de fonctionnalités IA pour l'instruction des appels à projets depuis 2024. Cas mobilisé dans la fiche IERDJ (10) pour le programme thématique "Droit et Justice".

## D.4 Principes éthiques et de prudence dans le déploiement

L'intégration de l'IA dans la gestion publique soulève des enjeux éthiques et opérationnels qui doivent être traités avec prudence. Le Plan de Rupture propose plusieurs principes directeurs structurants.

## Principe 1, préservation absolue du contact humain pour les cas complexes

L'IA est mobilisée pour les tâches répétitives et codifiées, jamais pour remplacer le contact humain dans les situations complexes ou sensibles. L'expertise humaine reste centrale pour la conception stratégique, l'évaluation des compétences complexes, la médiation en cas de difficulté individuelle, le jury de fin de formation, la décision finale sur les cas particuliers. Pour les populations âgées ou sensibles à la relation humaine (par exemple les anciens mineurs bénéficiaires de l'ANGDM), le contact humain est explicitement préservé en complément des outils IA.

## Principe 2, transparence et auditabilité des décisions

Toutes les décisions administratives reposant sur l'IA doivent être transparentes (l'utilisateur sait que sa décision est en partie automatisée) et auditables (les règles de décision sont documentées, les décisions peuvent être justifiées et contestées). Ce principe est conforme au RGPD européen (article 22, droit à la non-soumission à une décision purement automatisée) et au règlement européen sur l'intelligence artificielle (AI Act, applicable depuis 2024-2025).

## Principe 3, accompagnement des personnels

L'intégration de l'IA dans les opérateurs publics modifie le contenu du travail des agents publics. Ils sont déchargés des tâches répétitives et codifiées (automatisées par l'IA) pour se concentrer sur les tâches à forte valeur ajoutée humaine (accompagnement personnalisé, expertise complexe, médiation). Cette évolution doit être accompagnée par la formation, la reconnaissance des nouvelles compétences requises, et le dialogue social formalisé. Aucune intégration IA n'est imposée brutalement sans accompagnement.

## Principe 4, déploiement progressif et évaluation continue

L'IA est déployée progressivement dans les opérateurs publics, avec une montée en charge sur 18 à 36 mois selon les opérateurs. Une évaluation continue mesure les gains effectifs (productivité, qualité de service, satisfaction des usagers) et identifie les ajustements nécessaires. Les fiches du présent dossier intègrent explicitement la montée en charge progressive dans le calendrier opérationnel et dans le chiffrage des économies récurrentes (qui ne sont atteintes qu'à régime de croisière, à 3 à 5 ans).

## D.5 Récapitulatif des économies liées à l'IA dans les 12 fiches

Le tableau ci-dessous récapitule les économies récurrentes attendues du levier IA dans chacune des 12 fiches du présent dossier. Le total cumulé représente une contribution significative à l'économie totale du dossier.

Fiche	Opérateur	Domaine d'application IA	Économies (M€/an)
1	COMUE	Soutien pédagogique numérique, gestion administrative d'événements scientifiques	0,3 à 1,8
2	FNAP	Instruction des dossiers d'aide à la pierre, paiement automatisé Chorus	0,2 à 0,8
3	AFPA	Conception pédagogique personnalisée, accompagnement IA des stagiaires	3,3 à 11,2
4	IFCE	Instruction des aides PAC, gestion administrative des reproductions équitaines	0,5 à 1,5
5	ANACT	Veille scientifique sur les conditions de travail, accompagnement des entreprises	0,4 à 1,8
6	CEREQ	Production statistique, traduction multilingue, diffusion scientifique	0,2 à 0,9

7	OFDT	Veille sur les nouveaux usages, analyse automatisée signaux faibles	0,13 à 0,48
8	LADOM	Instruction PMFP/PME/ACT, chat-bot multilingue (créoles)	0,9 à 2,5
9	INFOMA	Conception pédagogique IA, évaluation automatisée	0,1 à 0,4
10	IERDJ	Instruction appels à projets, diffusion résultats de recherche	0,05 à 0,2
11	INTEFP	Conception cas pratiques juridiques, évaluation stagiaires	0,1 à 0,5
12	ANGDM	Instruction prestations, paiement automatisé, chat-bot dédié aux anciens mineurs	0,7 à 2,2
<b>Total</b>	<b>12 fiches</b>	<b>Économies liées à l'intégration de l'IA (leviers AUTEUR signalés "Auteur" dans les fiches)</b>	<b>6,9 à 24,3</b>

Le levier IA contribue donc à 6,9 à 24,3 millions d'euros par an d'économies récurrentes cumulées sur les 12 fiches, soit environ 6 à 8 pour cent du total des économies récurrentes (107,1 à 301,1 M€/an). Cette contribution modeste mais réelle reflète la maturité technologique progressive de l'IA et la prudence du chiffrage. Elle pourrait être significativement supérieure si les opérateurs publics français adoptaient des trajectoires plus ambitieuses, à l'image des modèles internationaux de référence.

# ANNEXE E

Référence aux 24 AAI/API du Dossier complémentaire n°1 (Catégorie A)

L'annexe E rappelle, pour cohérence d'ensemble avec le Plan de Rupture, la liste des 24 Autorités Administratives Indépendantes (AAI) et Autorités Publiques Indépendantes (API) traitées dans le Dossier complémentaire n°1 (Catégorie A, bouclé le 8 mai 2026), à conserver dans leur statut actuel d'opérateurs autonomes. Ces 24 entités exercent des missions régaliennes irréductibles nécessitant une indépendance fonctionnelle (régulation sectorielle, protection de droits fondamentaux, contrôle d'autres administrations) qui justifie le maintien de leur autonomie juridique.

## E.1 Les 24 AAI/API à conserver

Cette liste indicative reflète l'analyse du Dossier complémentaire n°1 Cat A. Pour le détail des missions, des effectifs, des budgets et des leviers d'économies par modernisation interne, le lecteur est invité à se référer au Dossier complémentaire n°1 ("Les agences à garder").

### Régulation économique et sectorielle

- ARCEP, Autorité de Régulation des Communications Électroniques, des Postes et de la distribution de la presse
- CRE, Commission de Régulation de l'Énergie
- Autorité des marchés financiers (AMF)
- Autorité de la concurrence
- ART, Autorité de Régulation des Transports
- ARCOM, Autorité de Régulation de la Communication Audiovisuelle et Numérique

### Protection des droits et libertés fondamentaux

- CNIL, Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés
- Défenseur des droits
- Contrôleur général des lieux de privation de liberté
- Commission d'Accès aux Documents Administratifs (CADA)
- HALDE/Défenseur des Droits volet anti-discrimination

### Contrôle et déontologie de la vie publique

- Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP)
- Commission Nationale des Comptes de Campagne et des Financements Politiques (CNCCFP)
- Commission des Sondages

### Régulation sanitaire et environnementale

- HAS, Haute Autorité de Santé
- ANSM, Agence Nationale de Sécurité du Médicament et des produits de santé
- ANSES, Agence Nationale de Sécurité Sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail
- ASNR, Autorité de Sûreté Nucléaire et de Radioprotection (issue de la fusion ASN+IRSN en 2025)

## Autres autorités à conserver

- Conseil supérieur de l'audiovisuel (intégré à l'ARCOM depuis 2022)
- Commission Nationale du Débat Public (CNDP)
- Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE)
- Médiateur de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
- Médiateur national de l'énergie
- Comité national d'évaluation des politiques d'innovation

## E.2 Articulation entre les Catégories A et C du Plan de Rupture

Les 24 AAI/API de la Catégorie A (Dossier complémentaire n°1) et les 12 opérateurs de la Catégorie C (présent dossier) sont des catégories distinctes mais cohérentes au sein du Plan de Rupture.

- Les AAI/API du Cat A sont conservées en raison de leur mission régaliennne irréductible (régulation indépendante, protection des droits, contrôle déontologique). Les économies de Cat A sont obtenues par modernisation interne (audit du train de vie, intégration de l'IA, mutualisation des fonctions support, optimisation immobilière), sans remettre en cause leur autonomie juridique.
- Les opérateurs de Cat C (présent dossier) sont au contraire des entités dont l'autonomie juridique n'apporte pas de valeur ajoutée fonctionnelle (missions internes au ministère, taille modérée, chevauchements documentés). Leurs missions peuvent être réintégréées à des directions techniques d'administrations centrales sans perte de qualité.
- Cette distinction est centrale. Le Plan de Rupture ne propose pas une simplification administrative généralisée et indifférenciée, mais une analyse fine au cas par cas, qui préserve l'autonomie là où elle est justifiée et la supprime là où elle ne l'est pas.

## GLOSSAIRE ALPHABÉTIQUE FINAL

*Reprise consolidée et alphabétique de l'ensemble des sigles, acronymes et termes propres utilisés dans le présent dossier*

Le glossaire final ci-dessous reprend, par ordre alphabétique du sigle ou du terme, l'ensemble des sigles, acronymes et concepts spécifiques utilisés dans le présent dossier complémentaire n°3. Il consolide les définitions présentées dans les fiches individuelles et permet une recherche rapide. Le tableau est volontairement compact pour faciliter la consultation.

Sigle / Terme	Définition
<b>ACT</b>	Aide à la Continuité Territoriale (LADOM)
<b>AFPA</b>	Agence Formation Professionnelle pour Adultes (EPIC, fiche 3)
<b>AgroParisTech</b>	École d'ingénieurs agronomes, site Saclay
<b>ANACT</b>	Agence Nationale Amélioration des Conditions de Travail (EPA, fiche 5)
<b>ANGDM</b>	Agence Nationale Garantie des Droits des Mineurs (EPA, fiche 12)
<b>ANR</b>	Agence Nationale de la Recherche
<b>ANSM</b>	Agence Nationale de Sécurité du Médicament et des produits de santé
<b>ANT</b>	Ancienne Agence Nationale pour l'insertion et la promotion des Travailleurs d'outre-mer (1963-2009, précédent de LADOM)
<b>ARACT</b>	Agence Régionale Amélioration Conditions Travail (réseau ANACT)
<b>ARCEP</b>	Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes
<b>ARCOM</b>	Autorité de Régulation de la Communication Audiovisuelle et Numérique
<b>ASN</b>	Autorité de Sûreté Nucléaire (fusionnée en ASNR en 2025)
<b>ASNR</b>	Autorité de Sûreté Nucléaire et de Radioprotection (fusion ASN+IRSN 2025)
<b>ASP</b>	Autorité de la Statistique Publique
<b>BIT</b>	Bureau International du Travail (organe permanent de l'OIT)
<b>CAARUD</b>	Centre d'Accueil et d'Accompagnement à la Réduction des Risques pour Usagers de Drogues
<b>CADES</b>	Caisse d'Amortissement de la Dette Sociale (modèle de référence pour ANGDM)
<b>CANSSM</b>	Caisse Autonome Nationale de Sécurité Sociale dans les Mines
<b>CARSJ</b>	Cellule "Animation de la Recherche Socio-Juridique" (SDSE SG-MJ, fiche IERDJ)
<b>Cat A/B/C/D</b>	Catégories du Plan de Rupture (à garder / à fusionner / à réintégrer / à supprimer)
<b>CdF</b>	Charbonnages de France (liquidé en 2007)
<b>CDC</b>	Caisse des Dépôts et Consignations
<b>CEREQ</b>	Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications (EPA, fiche 6)
<b>CESP</b>	Centre de Recherche en Épidémiologie et Santé des Populations (INSERM)
<b>CGAAER</b>	Conseil Général de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Espaces Ruraux
<b>CGDAM</b>	Cellule "Gestion des Droits des Anciens Mineurs" (CDC, post-dissolution ANGDM)
<b>CGFP</b>	Code Général de la Fonction Publique
<b>CIF-OIT</b>	Centre International de Formation de l'OIT (Turin, Italie)
<b>CNAM</b>	Caisse Nationale d'Assurance Maladie
<b>CNAV</b>	Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse
<b>CNDP</b>	Commission Nationale du Débat Public
<b>CNIL</b>	Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés
<b>CNRS</b>	Centre National de la Recherche Scientifique
<b>COM</b>	Collectivité d'Outre-Mer (article 74 Constitution)
<b>COMUE</b>	Communauté d'Universités et Établissements (EPA ou GIP, fiche 1)

<b>Corbas</b>	Commune Rhône, site historique INFOMA (à céder, fiche 9)
<b>CPF</b>	Compte Personnel de Formation
<b>CRE</b>	Commission de Régulation de l'Énergie
<b>CROUS</b>	Centre Régional des Œuvres Universitaires et Scolaires
<b>CSA</b>	Comité Social d'Administration (instance dialogue social fonction publique)
<b>CSAPA</b>	Centre de Soins, d'Accompagnement et de Prévention en Addictologie
<b>DARES</b>	Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (SSM Travail)
<b>DGAFF</b>	Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique
<b>DGALN</b>	Direction Générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature
<b>DGEFP</b>	Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
<b>DGOM</b>	Direction Générale des Outre-mer
<b>DGPE</b>	Direction Générale de la Performance Économique et environnementale des entreprises
<b>DGS</b>	Direction Générale de la Santé
<b>DGT</b>	Direction Générale du Travail
<b>DINUM</b>	Direction Interministérielle du Numérique
<b>DDETS</b>	Direction Départementale Emploi Travail Solidarités
<b>DDPP</b>	Direction Départementale Protection des Populations
<b>DDETSPP</b>	DDETS + Protection des Populations (selon départements)
<b>DDT</b>	Direction Départementale des Territoires
<b>DOM</b>	Département d'Outre-Mer (terminologie ancienne, devenue DROM)
<b>DRAAF</b>	Direction Régionale Alimentation Agriculture Forêt
<b>DREETS</b>	Direction Régionale Économie Emploi Travail Solidarités
<b>DROM</b>	Département et Région d'Outre-Mer (article 73 Constitution)
<b>DWP</b>	UK Department for Work and Pensions (benchmark IA)
<b>EMCDDA</b>	European Monitoring Centre for Drugs and Drug Addiction (devenu EUDA en 2024)
<b>ENM</b>	École Nationale de la Magistrature
<b>ENSP</b>	École Nationale Supérieure de la Police
<b>EPA</b>	Établissement Public Administratif
<b>EPE</b>	Établissement Public Expérimental (universités d'expérimentation, ordonnance 2018)
<b>EPIC</b>	Établissement Public Industriel et Commercial
<b>EPST</b>	Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique
<b>EROPP</b>	Enquête sur les Représentations, Opinions et Perceptions sur les Psychotropes (OFDT)
<b>ESCAPAD</b>	Enquête sur la Santé et les Consommations lors de l'Appel de Préparation à la Défense (OFDT)
<b>ETPT</b>	Équivalent Temps Plein Travaillé
<b>EUDA</b>	European Union Drugs Agency (depuis 2024, ex-EMCDDA)
<b>FILD</b>	Fonds Industriel et Logement Démolitions (ANGDM)
<b>FNAP</b>	Fonds National des Aides à la Pierre (EPA, fiche 2)
<b>FPCMA</b>	Filière Formation Post-Concours du Ministère de l'Agriculture (Institut Agro Dijon, post-INFOMA)
<b>France Compétences</b>	Régulateur national formation professionnelle et apprentissage
<b>France Travail</b>	Opérateur unique du service public de l'emploi (depuis 2024, ex-Pôle emploi)
<b>GIP</b>	Groupement d'Intérêt Public (loi 2011-525 du 17 mai 2011)
<b>GPEC</b>	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
<b>Haras Nationaux</b>	Service historique (IFCE, fiche 4)
<b>HAS</b>	Haute Autorité de Santé
<b>HATVP</b>	Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique

<b>HCERES</b>	Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur
<b>HMRC</b>	UK HM Revenue and Customs (benchmark IA)
<b>HSE (UK)</b>	UK Health and Safety Executive (benchmark inspection du travail)
<b>IAE</b>	Ingénieur de l'Agriculture et de l'Environnement (corps Min. Agriculture)
<b>IERDJ</b>	Institut des Études et de la Recherche sur le Droit et la Justice (GIP, fiche 10)
<b>IFCE</b>	Institut Français du Cheval et de l'Équitation (EPA, fiche 4)
<b>IGAS</b>	Inspection Générale des Affaires Sociales
<b>IGÉSR</b>	Inspection Générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche
<b>IGF</b>	Inspection Générale des Finances
<b>IHEJ</b>	Institut des Hautes Études sur la Justice (fusionné dans IERDJ en 2021)
<b>INED</b>	Institut National d'Études Démographiques
<b>INFOMA</b>	Institut National Formation Personnels Min. Agriculture (EPA, fiche 9)
<b>INRAE</b>	Institut National Recherche Agriculture Alimentation Environnement
<b>INSEE</b>	Institut National Statistique et Études Économiques
<b>INSERM</b>	Institut National Santé Recherche Médicale
<b>INSHS</b>	Institut National Sciences Humaines et Sociales (CNRS)
<b>INSP</b>	Institut National du Service Public (ex-ENA, depuis 2022)
<b>INTEFP</b>	Institut National Travail Emploi Formation Professionnelle (EPA, fiche 11)
<b>IRA</b>	Instituts Régionaux d'Administration (5 en France)
<b>IRSN</b>	Institut Radioprotection Sûreté Nucléaire (fusionné en ASNR en 2025)
<b>LADOM</b>	L'Agence De l'Outre-mer pour la Mobilité (EPA, fiche 8)
<b>LOLF</b>	Loi Organique relative aux Lois de Finances (1er août 2001)
<b>LODEOM</b>	Loi pour le Développement Économique des Outre-Mer (3 février 2009)
<b>Marcy-l'Étoile</b>	Commune Rhône, site INTEFP (préservé, fiche 11)
<b>MAA</b>	Ministère de l'Agriculture et de la souveraineté Alimentaire
<b>Mentor (plateforme)</b>	Plateforme numérique interministérielle formation agents publics (DGAFP, 2022)
<b>MESR</b>	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
<b>MILDECA</b>	Mission Interministérielle Lutte contre Drogues et Conduites Addictives (Premier ministre)
<b>MJ</b>	Ministère de la Justice
<b>MRDJ</b>	Mission de Recherche Droit et Justice (fusionnée dans IERDJ en 2021)
<b>Noyelles-sous-Lens</b>	Commune Pas-de-Calais, siège ANGDM (préservé en transition, fiche 12)
<b>NPS</b>	Nouveaux Produits Psychoactifs
<b>OFDT</b>	Observatoire Français Drogues et Tendances addictives (GIP, fiche 7)
<b>OIT</b>	Organisation Internationale du Travail (Genève)
<b>OMS</b>	Organisation Mondiale de la Santé
<b>ONUDC</b>	Office des Nations Unies contre la Drogue et le Crime
<b>OPCO</b>	Opérateur de Compétences (branches professionnelles)
<b>OREF</b>	Observatoire Régional Emploi Formation
<b>PAP</b>	Projet Annuel de Performance (annexé au PLF par programme)
<b>PJJ</b>	Protection Judiciaire de la Jeunesse
<b>PLF</b>	Projet de Loi de Finances
<b>PME</b>	Passeport Mobilité Études (LADOM)
<b>PMFP</b>	Passeport Mobilité Formation Professionnelle (LADOM)
<b>Pôle emploi</b>	Ancien opérateur du service public de l'emploi (remplacé par France Travail au 1er janvier 2024)
<b>Reitox</b>	Réseau Européen d'Information Drogues Toxicomanies (coordonné par EUDA)
<b>RESP</b>	Réseau des Écoles de Service Public (animé par l'INSP)
<b>RGPD</b>	Règlement Général Protection des Données (UE)

<b>RNCP</b>	Répertoire National des Certifications Professionnelles (géré par France Compétences)
<b>S&amp;P</b>	Standard & Poor's Global Ratings (agence de notation)
<b>SCB</b>	Statistics Sweden (benchmark IA)
<b>SCSP</b>	Subvention pour Charges de Service Public (versée aux opérateurs sous tutelle)
<b>SDDPRS</b>	Sous-Direction Développement Professionnel Relations Sociales (SG-MAA)
<b>SDIPC</b>	Sous-Direction "Insertion, Parcours et Certifications" (DARES, post-CEREQ)
<b>SDSE</b>	Sous-Direction Statistique et Études (Min. Justice)
<b>SFAMT</b>	Service de Formation Agents du Ministère du Travail (DGT, post-INTEFP)
<b>SG-MAA</b>	Secrétariat Général Ministère Agriculture
<b>SG-MJ</b>	Secrétariat Général Ministère Justice
<b>SMA</b>	Service Militaire Adapté (outr-mer, ne pas confondre avec INFOMA)
<b>SPF</b>	Santé Publique France (EPA, 2016)
<b>SSM</b>	Service Statistique Ministériel
<b>SSP</b>	Service Statistique Public
<b>TSMA</b>	Technicien Supérieur du Ministère de l'Agriculture (corps technique)
<b>UKRI</b>	UK Research and Innovation (benchmark IA)
<b>UMR</b>	Unité Mixte de Recherche (CNRS + universités)
<b>UNESCO</b>	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Bassin minier patrimoine mondial 2012)

Ce glossaire comprend 145 entrées principales. Pour les sigles et termes spécifiques aux fiches individuelles non repris ici, le lecteur est invité à se référer aux sections "Sigles, acronymes et termes propres" en début de chaque fiche.

## Fin du Dossier complémentaire n°3, Catégorie C

*Les agences à réintégrer dans les ministères*

*Plan de Rupture, Réforme de l'État*

*Contribution citoyenne au débat public 2027 — Édition de mai 2026*