



GOVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Rapport annuel de performances

Annexe au projet de loi relative aux résultats de la gestion
et portant approbation des comptes de l'année 2025

Budget général
Mission interministérielle

Transformation et fonction publiques



2025

Note explicative

Cette annexe au projet de loi de règlement des comptes et rapport de gestion pour l'année 2025 est prévue par l'article 54-4° de la loi organique du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances (LOLF). Ce document présente et explique les réalisations effectives concernant l'ensemble des moyens regroupés au sein d'une mission et alloués à une politique publique. Il comprend les rapports annuels de performances des programmes qui lui sont associés. Les rapports annuels de performances rendent compte de l'exécution des engagements pris dans les projets annuels de performances accompagnant la loi de finances pour 2025, tant en termes d'exécution des crédits que de compte-rendu en matière de performance, d'activité des opérateurs de l'État.

Cette annexe par mission récapitule les crédits consommés (y compris les fonds de concours et attributions de produits) et les emplois utilisés en 2025 en les détaillant par programme, action, titre et catégorie.

La maquette budgétaire (Mission Programme Action Objectif Indicateur Opérateurs) est celle de la loi de finances pour 2025. Le cas échéant, les données relatives à l'exécution 2024 peuvent avoir été retraitées.

Dans une première partie, le bilan de la programmation pluriannuelle, la récapitulation des crédits et des emplois ainsi que l'analyse des coûts sont présentés de façon synthétique au niveau de la mission.

Chaque programme constitutif de la mission est ensuite détaillé. Les parties relatives aux programmes comprennent les éléments suivants :

La présentation de la consommation effective et de la prévision initiale des crédits ainsi que le détail des charges et des dépenses fiscales :

- les crédits, constitués d'autorisations d'engagement (AE) et de crédits de paiement (CP), sont détaillés selon la nomenclature par destination (programmes et actions) et par nature (titres et catégories). Les fonds de concours ouverts (FdC) et les attributions de produits (AdP) réalisées en 2025, ainsi que leurs évaluations initiales sont précisés ;
- les crédits 2024 ;
- les charges du programme, évaluées par action ;
- les dépenses fiscales rattachées au programme.

Le rapport annuel de performances qui regroupe :

- le bilan stratégique du programme ;
- pour chaque objectif de performance, les résultats attendus et obtenus des indicateurs et une analyse de ces résultats ;
- la justification au premier euro des mouvements de crédits et des dépenses constatées. Elle rappelle le contenu physique et financier du programme, les déterminants de la dépense effective, ainsi que les raisons des écarts avec la prévision initiale. Un échéancier des crédits de paiement associés aux autorisations d'engagement est aussi présenté ;
- une présentation des réalisations effectives des principaux opérateurs et des emplois effectivement rémunérés.

Sauf indication contraire, **les montants de crédits figurant dans les tableaux du présent document sont exprimés en euros**. Les crédits budgétaires sont présentés, selon l'article 8 de la LOLF, en autorisations d'engagement et en crédits de paiement.

Les emplois sont exprimés en équivalents temps plein travaillé (ETPT). On distingue les effectifs physiques qui correspondent aux agents rémunérés, quelle que soit leur quotité de travail et les ETPT (équivalents temps plein travaillé) correspondant aux effectifs physiques pondérés par la quotité de travail des agents. À titre d'exemple, un agent titulaire dont la quotité de travail est de 80 % sur toute l'année, correspond à 0,8 ETPT ou encore, un agent en CDD de 3 mois, travaillant à temps partiel à 80 % correspond à 0,8 x 3/12 ETPT.

Sommaire

MISSION : Transformation et fonction publiques	7
Bilan de la programmation pluriannuelle	8
Récapitulation des crédits et des emplois	11
PROGRAMME 348 : Performance et résilience des bâtiments de l'État et de ses opérateurs	15
Bilan stratégique du rapport annuel de performances	16
Objectifs et indicateurs de performance	19
1 – Assurer la transition énergétique dans le cadre de la PIE	19
2 – S'assurer de l'efficacité des projets financés	21
Présentation des crédits	22
Justification au premier euro	26
<i>Éléments transversaux au programme</i>	26
<i>Dépenses pluriannuelles</i>	29
<i>Justification par action</i>	31
11 – Etudes	31
12 – Travaux et gros entretien à la charge du propriétaire	32
13 – Acquisitions, construction	33
14 – Résilience	35
<i>Récapitulation des crédits et emplois alloués aux opérateurs de l'État</i>	37
PROGRAMME 349 : Transformation publique	41
Bilan stratégique du rapport annuel de performances	42
Objectifs et indicateurs de performance	46
1 – S'assurer d'un fonctionnement efficient du fonds pour la transformation de l'action publique	46
2 – S'assurer de l'efficacité des projets financés	47
3 – Développer un pilotage territorialisé et plus efficace de l'action publique par la donnée et en rendre compte au citoyen	49
4 – Assurer la transparence auprès des citoyens et usagers des résultats des services publics	50
5 – Proposer une offre de service de conseil interne à l'État adaptée aux besoins des administrations	51
Présentation des crédits	53
Justification au premier euro	57
<i>Éléments transversaux au programme</i>	57
<i>Dépenses pluriannuelles</i>	60
<i>Justification par action</i>	62
01 – Fonds pour la transformation de l'action publique	62
02 – Accompagnement du changement de l'action publique	67
04 – Renouveau démocratique	72
<i>Récapitulation des crédits et emplois alloués aux opérateurs de l'État</i>	74
PROGRAMME 148 : Fonction publique	77
Bilan stratégique du rapport annuel de performances	78
Objectifs et indicateurs de performance	81
1 – Développer et promouvoir l'adaptation des règles actuelles aux exigences d'une gestion modernisée des ressources humaines de la fonction publique	81
2 – Optimiser le recrutement et la formation initiale des fonctionnaires	82
3 – Optimiser la réponse aux besoins des agents en matière d'action sociale	83
4 – Égalité professionnelle	84
5 – Transformation de la fonction publique - Politique RH	85
Présentation des crédits	88

Justification au premier euro	93
<i>Éléments transversaux au programme</i>	93
<i>Dépenses pluriannuelles</i>	97
<i>Justification par action</i>	99
01 – <i>Formation des fonctionnaires</i>	99
02 – <i>Action sociale interministérielle</i>	103
03 – <i>Appui et innovation des ressources humaines</i>	109
<i>Récapitulation des crédits et emplois alloués aux opérateurs de l'État</i>	115
Opérateurs	118
<i>IRA - Instituts régionaux d'administration</i>	118
PROGRAMME 368 : Conduite et pilotage de la transformation et de la fonction publique	125
Bilan stratégique du rapport annuel de performances	126
Objectifs et indicateurs de performance	128
Présentation des crédits	129
Justification au premier euro	132
<i>Éléments transversaux au programme</i>	132
<i>Dépenses pluriannuelles</i>	140
<i>Justification par action</i>	141
01 – <i>Accompagnement des transformations des ressources humaines (DGAFP/CISIRH)</i>	141
02 – <i>Pilotage des actions de modernisation (DITP)</i>	142
03 – <i>Renouveau démocratique</i>	143

MISSION
Transformation et fonction publiques

Bilan de la programmation pluriannuelle

BILAN STRATEGIQUE DE LA MISSION

La **mission « Transformation et fonction publiques »** vise à soutenir la transformation de l'action publique en optimisant les ressources humaines et financières et en améliorant la qualité des services rendus aux usagers. Elle regroupe cinq programmes destinés à répondre aux défis contemporains de l'administration : évolution des attentes des usagers et des agents, développement des usages collaboratifs, transition énergétique et prise en compte des transformations liées à l'intelligence artificielle.

Le **programme 148 « Fonction publique »** est piloté par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP). En tant que direction des ressources humaines de l'État, elle conçoit et pilote les politiques RH applicables à l'ensemble des trois versants de la fonction publique, veille à la cohérence statutaire, anime le dialogue social et accompagne les administrations dans leurs transformations.

Le **programme 348 « Performance et résilience des bâtiments de l'État et de ses opérateurs »**, piloté par la direction de l'immobilier de l'État (DIE), a été créé en 2018 afin de mettre en œuvre un plan pluriannuel de rénovation des cités administratives et, plus largement, de sites multi-occupants. Il vise à réduire les consommations énergétiques et les surfaces occupées par l'État, tout en améliorant les conditions de travail des agents, l'accueil du public et la mutualisation des locaux.

Le **programme 349 « Transformation publique »** est piloté par la direction interministérielle de la transformation publique (DITP). Il contribue à la mise en œuvre des priorités gouvernementales à travers plusieurs objectifs : pilotage des réformes par les résultats, territorialisation de l'action publique, amélioration de la qualité et de l'accessibilité des services publics, simplification administrative et renforcement de l'efficacité de l'action publique. La DITP traduit les orientations gouvernementales en programmes opérationnels et accompagne les administrations dans leur mise en œuvre jusqu'à leur impact concret pour les usagers et les agents.

Le **programme 368 « Conduite et pilotage de la transformation et de la fonction publiques »**, piloté par le secrétariat général des ministères économiques et financiers, regroupe les moyens humains nécessaires à la conception et à la mise en œuvre des politiques interministérielles de transformation et de gestion des ressources humaines. Il porte notamment les effectifs et la masse salariale de la DGAFP, de la DITP et du centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines (CISIRH).

BILAN DES REFORMES

1/ Des politiques de ressources humaines modernisées pour accompagner les transformations de l'action publique

En 2025, dans le contexte de **consolidation de son rôle stratégique** liée notamment au décret du 23 novembre 2022, la DGAFP a poursuivi plusieurs chantiers structurants : la codification de la partie réglementaire du code général de la fonction publique, la mise en œuvre de la protection sociale complémentaire et le suivi du plan santé au travail. La DGAFP a également élaboré son projet stratégique « DGAFP 2030 – Partenaire des services publics », visant à renforcer la fonction de DRH de l'État, simplifier le droit de la fonction publique et soutenir les transformations publiques.

En matière de **formation des fonctionnaires**, l'année 2025 a été marquée par la réforme de la scolarité des instituts régionaux d'administration (IRA), destinée à augmenter le nombre d'élèves pour répondre aux besoins des administrations. Dans ce cadre, un nouveau site de l'IRA de Lille a ouvert à Nanterre en octobre 2025 afin d'optimiser l'exploitation du vivier de candidats potentiels en Île-de-France.

Les **crédits d'action sociale interministérielle** financent plusieurs dispositifs destinés à améliorer les conditions de vie des agents publics : chèques-vacances, chèque emploi service universel pour la garde d'enfants, aide à l'installation des personnels de l'État, réservation de places en crèche ou de logements. A la suite du décret du 17 juin 2024 instaurant la rente temporaire d'éducation et la rente viagère pour handicap au bénéfice des ayants droit des agents de l'État, celles-ci sont rattachées au programme.

Les travaux conduits en 2025 par le CISIRH ont permis de poursuivre la **transformation numérique de la gestion des ressources humaines** de l'État avec l'extension du système d'information RenoIRH, la généralisation progressive de l'outil d'évaluation professionnelle Estève et le développement de nouveaux services numériques, dont l'offre « RenoIRH Paie » destinée aux établissements publics.

2/ Des investissements structurants pour moderniser et rendre plus durable l'immobilier de l'État

Le plan **pluriannuel de rénovation des cités administratives et des sites multi-occupants de l'État** vise à moderniser le parc immobilier public en conciliant plusieurs objectifs : la réduction des consommations énergétiques, l'optimisation des surfaces, l'amélioration des conditions de travail et le renforcement de l'accueil du public. Dans sa première phase, une enveloppe d'un milliard d'euros a été mobilisée pour financer la rénovation de trente-six cités administratives sur l'ensemble du territoire. Ces opérations doivent permettre des économies d'énergie estimées à 127 700 kWh et une réduction de 240 137 m² de surfaces occupées par l'État. L'évaluation complète interviendra à la livraison de l'ensemble des projets. Le programme atteint désormais un stade avancé : trente et une cités administratives ont été réceptionnées depuis son lancement. En 2025, neuf opérations ont été achevées à Alençon, Bar-le-Duc, Bourges, Dijon, Grenoble, La Rochelle, Mâcon, Nancy et Orléans. Les cinq dernières cités devraient être livrées prochainement, marquant l'achèvement de cette première phase.

Parallèlement, le programme 348 a élargi son périmètre afin de répondre aux objectifs de **transition écologique**. Depuis 2023, il inclut également les établissements publics nationaux et les opérateurs de l'État. Il finance notamment le dispositif « Résilience II », doté de 150 M€, destiné à accélérer la sortie des énergies fossiles grâce à des travaux à gains énergétiques rapides : amélioration de l'isolation, remplacement des systèmes de chauffage ou installation d'équipements photovoltaïques.

Le programme finance également l'appel à projets « Nouveaux espaces de travail », lancé par la DIE et la DITP pour accompagner **l'évolution des modes de travail** et favoriser des bureaux plus flexibles et durables. Quarante-trois projets ont été retenus en 2023 pour un montant total de 27 M€.

Enfin, un nouveau volet consacré à la **rénovation énergétique du parc immobilier de l'État** a été ouvert pour la période 2024-2027. Il vise à réduire les consommations d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre tout en poursuivant l'optimisation des surfaces. L'année 2025 a été consacrée à la poursuite de ce dispositif fondé sur un processus continu de sélection des projets, en cohérence avec les stratégies immobilières ministérielles et territoriales. Dans ce cadre, le projet de rénovation du centre administratif départemental de Nanterre a notamment été intégré au programme.

3/ Une action renforcée pour améliorer la qualité des services publics, simplifier l'action administrative et transformer l'administration

L'année 2025 a été marquée par l'engagement de la DITP dans l'exercice de « **Refondation de l'action publique** », lancé par le Premier ministre en février 2025 et dont les travaux ont été repris dans le cadre de la mission « État efficace » mise en place à l'automne.

La DITP soutient la **transformation des administrations** à travers le fonds pour la transformation de l'action publique (FTAP) qui finance des projets structurants dans les domaines de la transformation numérique, de la simplification des démarches et de la modernisation des organisations. Parmi les projets ayant produit des résultats significatifs en 2025 figurent notamment Telemac pour la modernisation des contrôles douaniers, France Identité Numérique pour l'identification sécurisée en ligne et le programme LIDAR de l'IGN pour la production de données

géographiques en open data. Au sein du programme 368, l'année 2025 a vu la poursuite de la montée en charge de l'Agence de conseil interne de l'État, qui accompagne les grands chantiers de transformation.

Le programme interministériel « Services Publics + » poursuit son déploiement afin d'instaurer une démarche d'amélioration continue du **service rendu aux usagers**. La plateforme associée permet de publier les résultats de qualité de service et de recueillir les retours des usagers via le dispositif « Je donne mon avis ». En 2025, le nouveau « Label Services Publics + » a été attribué à vingt-six services représentant cent-trente-quatre points de contact avec le public.

La DITP œuvre également à l'amélioration de l'**accessibilité des services publics**. Le « plan téléphone », lancé en 2023, vise notamment à atteindre un taux de décroché de 85 % pour l'accueil téléphonique des administrations.

La **simplification administrative** constitue enfin un levier majeur d'efficacité. Le dispositif « France Simplification », piloté avec les préfets, permet d'identifier et de résoudre les difficultés rencontrées localement dans la mise en œuvre des politiques publiques. En 2025, cinq-cent-vingt dossiers ont été traités, dont quatre-cent-vingt-trois résolus.

Récapitulation des crédits et des emplois

RECAPITULATION DES CREDITS ET DES EMPLOIS PAR PROGRAMME

Avertissement

La colonne « ETPT » est renseignée de la façon suivante :

- la prévision en emplois du programme correspond au total indicatif des ETPT par programme figurant dans le PAP 2025 et des transferts d'ETPT prévus en gestion ;
- l'exécution en emplois du programme correspond à la consommation des ETPT du programme pour l'année 2025 sur le périmètre de gestion du ministère (c'est-à-dire après transferts de gestion éventuels).

Programme Crédits	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement	ETPT *
348 – Performance et résilience des bâtiments de l'État et de ses opérateurs			
Prévision	845 910 126	287 698 539	
<i>Crédits de LFI (hors FdC et AdP)</i>	614 706 545	300 050 026	
<i>Ouvertures / annulations (y.c. FdC et AdP)</i>	231 203 581	-12 351 487	
Exécution	465 907 715	239 272 544	
349 – Transformation publique			
Prévision	43 539 603	69 044 107	
<i>Crédits de LFI (hors FdC et AdP)</i>	71 016 370	103 107 640	
<i>Ouvertures / annulations (y.c. FdC et AdP)</i>	-27 476 767	-34 063 533	
Exécution	38 966 885	53 268 717	
148 – Fonction publique			
Prévision	267 941 544	267 457 611	
<i>Crédits de LFI (hors FdC et AdP)</i>	263 498 101	265 196 267	
<i>Ouvertures / annulations (y.c. FdC et AdP)</i>	4 443 443	2 261 344	
Exécution	249 362 905	249 187 275	
368 – Conduite et pilotage de la transformation et de la fonction publiques			
Prévision	53 856 813	53 856 813	538
<i>Crédits de LFI (hors FdC et AdP)</i>	53 763 690	53 763 690	537
<i>Ouvertures / annulations (y.c. FdC et AdP)</i>	93 123	93 123	
<i>Transferts d'ETPT en gestion et mouvements d'ETPT en LFR (art 11)</i>			1
Exécution	50 972 938	50 972 938	515
Total Prévision	1 211 248 086	678 057 070	538
Total Exécution	805 210 443	592 701 475	515

* Répartition indicative par programme du plafond ministériel d'emplois

RECAPITULATION DES CREDITS PAR PROGRAMME ET ACTION

Numéro et intitulé du programme ou de l'action <i>Prévision LFI y.c. FdC et AdP Consommation</i>	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	2024	2025	2024	2025
348 – Performance et résilience des bâtiments de l'État et de ses opérateurs	709 843 385 349 499 131	614 706 545 465 907 715	527 867 705 398 901 665	300 050 026 239 272 544
11 – Etudes	36 000 000 24 030 669	7 000 000 40 677 226	21 488 087 16 623 159	24 452 184 21 646 104
12 – Travaux et gros entretien à la charge du propriétaire	368 288 480 139 395 048	586 206 545 337 822 404	227 774 548 205 849 605	220 850 539 127 918 836
13 – Acquisitions, construction	9 054 905 21 836 940	0 50 908 422	29 003 572 47 440 159	0 8 313 218
14 – Résilience	296 500 000 164 236 473	21 500 000 36 499 664	249 601 498 128 988 742	54 747 303 81 394 387
349 – Transformation publique	145 463 360 103 952 656	71 016 370 38 966 885	162 824 233 170 638 299	103 107 640 53 268 717
01 – Fonds pour la transformation de l'action publique	123 013 360 89 202 337	47 066 370 27 455 883	140 374 233 152 678 624	79 157 640 41 439 931
02 – Accompagnement du changement de l'action publique	20 650 000 14 030 584	22 450 000 11 051 795	20 650 000 16 876 557	22 450 000 11 360 788
04 – Renouveau démocratique	1 800 000 719 735	1 500 000 459 207	1 800 000 1 083 118	1 500 000 467 999
148 – Fonction publique	281 810 829 244 507 256	269 533 101 249 362 905	288 598 995 265 086 341	271 231 267 249 187 275
01 – Formation des fonctionnaires	88 783 650 79 819 664	93 133 650 88 583 662	88 782 248 94 222 377	93 132 248 89 303 562
02 – Action sociale interministérielle	164 134 548 136 507 104	146 296 216 127 981 536	170 802 245 141 542 107	147 963 913 130 037 717
03 – Appui et innovation des ressources humaines	28 892 631 28 180 487	30 103 235 32 797 706	29 014 502 29 321 857	30 135 106 29 845 996
368 – Conduite et pilotage de la transformation et de la fonction publiques	48 365 748 46 924 715	53 763 690 50 972 938	48 365 748 46 924 715	53 763 690 50 972 938
01 – Accompagnement des transformations des ressources humaines (DGAFP/CISIRH)	33 074 400 31 883 738	36 696 828 33 452 979	33 074 400 31 883 738	36 696 828 33 452 979
02 – Pilotage des actions de modernisation (DITP)	15 291 348 15 040 977	17 066 862 17 519 960	15 291 348 15 040 977	17 066 862 17 519 960

RECAPITULATION DES CREDITS PAR PROGRAMME ET TITRE

Numéro et intitulé du programme ou du titre <i>Prévision LFI y.c. FdC et AdP</i> Consommation	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	2024	2025	2024	2025
348 – Performance et résilience des bâtiments de l'État et de ses opérateurs	709 843 385 349 499 131	614 706 545 465 907 715	527 867 705 398 901 665	300 050 026 239 272 544
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	13 000 000 68 117 936	21 000 000 37 737 618	12 000 000 68 825 672	21 500 000 29 985 032
Titre 5. Dépenses d'investissement	696 843 385 195 210 502	593 706 545 465 026 923	515 867 705 313 831 704	278 550 026 197 468 464
Titre 6. Dépenses d'intervention	0 1 575 500	0 1 192 111	0 1 350 050	0 1 080 901
Titre 7. Dépenses d'opérations financières	0 84 595 193	0 -38 048 937	0 14 894 239	0 10 738 148
349 – Transformation publique	145 463 360 103 952 656	71 016 370 38 966 885	162 824 233 170 638 299	103 107 640 53 268 717
Titre 2. Dépenses de personnel	1 500 000 0	1 500 000 0	1 500 000 0	1 500 000 0
Autres dépenses :	143 963 360 103 952 656	69 516 370 38 966 885	161 324 233 170 638 299	101 607 640 53 268 717
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	71 975 531 70 652 246	45 592 318 29 455 726	83 447 993 99 019 393	49 784 424 39 653 093
Titre 5. Dépenses d'investissement	31 364 686 22 211 723	6 274 052 8 306 150	32 533 311 53 317 039	21 173 216 10 472 007
Titre 6. Dépenses d'intervention	40 623 143 13 878 002	17 650 000 1 205 074	45 342 929 18 079 968	30 650 000 3 143 617
Titre 7. Dépenses d'opérations financières	0 -2 789 315	0 -66	0 221 900	0 0
148 – Fonction publique	281 810 829 244 507 256	269 533 101 249 362 905	288 598 995 265 086 341	271 231 267 249 187 275
Titre 2. Dépenses de personnel	290 000 126 098	290 000 154 997	290 000 126 098	290 000 154 997
Autres dépenses :	281 520 829 244 381 158	269 243 101 249 207 907	288 308 995 264 960 243	270 941 267 249 032 278
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	206 947 274 204 304 003	211 679 546 198 240 333	207 224 111 205 853 564	211 866 383 191 211 945
Titre 5. Dépenses d'investissement	28 977 950 4 050 095	10 257 950 -187 317	35 489 323 7 165 044	11 769 323 3 807 964
Titre 6. Dépenses d'intervention	45 595 605 36 027 060	47 305 605 51 154 892	45 595 561 51 941 635	47 305 561 54 012 369
368 – Conduite et pilotage de la transformation et de la fonction publiques	48 365 748 46 924 715	53 763 690 50 972 938	48 365 748 46 924 715	53 763 690 50 972 938
Titre 2. Dépenses de personnel	48 365 748 46 924 715	53 763 690 50 972 938	48 365 748 46 924 715	53 763 690 50 972 938
Total	1 185 483 322 744 883 758	1 009 019 706 805 210 443	1 027 656 681 881 551 020	728 152 623 592 701 475
Titre 2. Dépenses de personnel	50 155 748 47 050 812	55 553 690 51 127 936	50 155 748 47 050 812	55 553 690 51 127 936
Autres dépenses :	1 135 327 574 697 832 945	953 466 016 754 082 507	977 500 933 834 500 207	672 598 933 541 573 540

Numéro et intitulé du programme ou du titre <i>Prévision LFI y.c. FdC et AdP</i> Consommation	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	2024	2025	2024	2025
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	291 922 805 343 074 185	278 271 864 265 433 676	302 672 104 373 698 629	283 150 807 260 850 070
Titre 5. Dépenses d'investissement	757 186 021 221 472 320	610 238 547 473 145 756	583 890 339 374 313 787	311 492 565 211 748 435
Titre 6. Dépenses d'intervention	86 218 748 51 480 563	64 955 605 53 552 078	90 938 490 71 371 653	77 955 561 58 236 887
Titre 7. Dépenses d'opérations financières	0 81 805 878	0 -38 049 002	0 15 116 138	0 10 738 148

PROGRAMME 348
**Performance et résilience des bâtiments
de l'État et de ses opérateurs**

Bilan stratégique du rapport annuel de performances

Sylviane Bourguet

Directrice de l'immobilier de l'État

Responsable du programme n° 348 : Performance et résilience des bâtiments de l'État et de ses opérateurs

Précisions sur le changement de responsable du programme

Sylviane Bourguet a été nommée directrice de l'Immobilier de l'État à compter du 24 novembre 2025 en conseil des ministres du 10 novembre 2025. Elle succède à Alain Resplandy-Bernard.

Placé sous la responsabilité du directeur de l'immobilier de l'État, le programme 348 constitue le support budgétaire interministériel des opérations immobilières de l'État.

Le programme 348 a été créé en 2018 pour assurer l'exécution budgétaire d'un plan pluriannuel de rénovation des cités administratives émaillant le territoire national et, de manière plus générale, de sites en multi-occupations dans un objectif de réduction des consommations énergétiques des bâtiments publics et de réduction des surfaces immobilières occupées par l'État. Il intègre également des objectifs liés aux conditions de travail, à l'optimisation et la mutualisation des locaux et au développement d'une politique préventive d'entretien plus économique sur la durée, ainsi qu'à l'accueil du public.

Lors de cette première phase, un montant d'un milliard d'euros a ainsi été alloué sur plusieurs années pour la mise en œuvre de cette mesure « rénovation des cités administratives » dont l'aboutissement doit se traduire par la réalisation de 127 700 kWh d'économies d'énergie et par la réduction de 240 137 m² SUB de surfaces occupées, étant précisé que l'atteinte de ces deux objectifs ne pourra être effectivement mesurée qu'à la livraison de l'ensemble des 36 cités administratives qui auront bénéficié d'un financement issu du P348.

Ce vaste plan de rénovation est aujourd'hui en voie de complet achèvement avec la réception, depuis le lancement du programme, de 31 cités rénovées, l'achèvement des travaux des cinq dernières cités concernées par ce plan de rénovation devant intervenir prochainement. L'état d'avancement au 31 décembre 2025 de ce plan de rénovation peut être résumé de la manière suivante :

	Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2025
Marché global de performance ou marché de travaux notifié ou acquisition réalisée	1 009 M€ pour 36 projets	1 022 M€ pour 36 projets
Travaux en cours	14 projets	5 projets
Opérations de réception	22 projets réceptionnés	31 projets réceptionnés

L'année 2025 a permis la livraison des opérations d'Alençon, Bar-le-Duc, Bourges, Dijon, Grenoble, La Rochelle, Mâcon, Nancy et Orléans. Le montant cumulé des engagements au 31 décembre 2025 intègre l'ensemble des engagements réalisés sur le programme 348, y compris les dépenses prises en charge par d'autres programmes budgétaires et versées sur le programme 348 par transferts.

Le programme 348 a progressivement, au cours des exercices budgétaires suivants, élargi son périmètre d'intervention par la prise en charge du financement de nouveaux types d'opérations immobilières en réponse aux nouveaux objectifs édictés par la transition écologique. Depuis 2023, le périmètre du programme a été élargi aux

établissements publics nationaux et opérateurs de l'État. Il est également le support budgétaire des mesures « Résilience II » pour un montant total d'opérations de 150 M€ et « Nouveaux Espaces de Travail I » pour un montant total d'opérations initialement retenues de 27 M€ :

- Lancée dans le cadre du plan de sobriété énergétique du Gouvernement, la mesure Résilience II était destinée à concourir à une accélération de la sortie des énergies fossiles. La direction de l'immobilier de l'État a retenu des projets de travaux à gains énergétiques rapides (via la mise en œuvre d'opérations telles que, par exemple, le remplacement d'équipements de chauffage, de travaux d'isolation, du changement de systèmes d'éclairage ou l'installation de panneaux photovoltaïques...) et a financé une prestation réalisée par une société d'État, l'agence de gestion de l'immobilier de l'État (AGILE) au profit des services demandeurs aux fins d'économies d'énergie ;
- Pour accompagner l'évolution des nouveaux modes de travail et l'adaptation de l'immobilier public de bureau aux enjeux de transition numérique et environnementale, la direction de l'immobilier de l'État et la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) ont lancé conjointement en 2022 un appel à projets « Nouveaux espaces de travail au sein des bâtiments de l'État, aménagement et accompagnement de la transformation publique » devant encourager et accélérer l'adaptation des locaux de bureau en les transformant en des espaces plus flexibles, plus durables et mieux adaptés. Ce sont ainsi 43 projets qui ont été sélectionnés en mars 2023 pour un total de 27 M€ d'opérations proposant la réalisation de travaux d'aménagement intérieurs innovants.

Ces deux mesures sont en cours de dénouement, les derniers paiements étant prévues en 2026.

L'année 2024 a par ailleurs été marquée par l'ouverture, sur le P348, d'un nouveau volet dont l'ambition est également de permettre l'atteinte des différents jalons posés par le Gouvernement en faveur d'une transition écologique réussie à l'échelle nationale. Cette mesure, par des travaux de rénovation et restructuration des bâtiments de l'État et de ses établissements publics et opérateurs, vise la réduction de la consommation énergétique du parc immobilier, et des émissions de gaz à effet de serre (GES) associés, cette réduction de la consommation énergétique devant également passer par l'optimisation des surfaces occupées au sein du parc immobilier de l'État.

Pour sa mise œuvre, un nouvel appel à projets « transition écologique » a été lancé en vue de la sélection d'un éventail d'opérations immobilières allant des travaux à gains énergétiques rapides à des travaux de rénovation lourde. L'appel à projet a été complété par la sélection d'une liste d'études confiées aux pôles et missions régionales de la politique immobilière de l'État ainsi que la prise en charge des honoraires de l'AGILE pour des prestations d'exploitation-maintenance. Le financement de cette mesure s'inscrit également dans un dispositif de co-financement.

L'exercice budgétaire 2025 a essentiellement été consacré à la mise en œuvre et la poursuite de la mesure « transition écologique ». La sélection des projets immobiliers s'organise désormais, à partir du volet 2025 de la mesure « transition écologique », selon un processus de sélection continu d'opérations en cohérence avec les schémas pluriannuels de stratégie immobilière en ce qui concerne les ministères et les établissements publics nationaux ou opérateurs postulants et les schémas directeurs immobiliers régionaux en ce qui concerne les préfetures de région candidates. Le projet de rénovation du centre administratif départemental de Nanterre (Hauts-de-Seine) a rejoint ce nouveau dispositif.

RECAPITULATION DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

OBJECTIF 1 : Assurer la transition énergétique dans le cadre de la PIE

INDICATEUR 1.1 : Économie d'énergie attendue

INDICATEUR 1.2 : Optimisation de la surface occupée

OBJECTIF 2 : S'assurer de l'efficience des projets financés

INDICATEUR 2.1 : Efficience énergétique - Coût du kwhep économisé

Objectifs et indicateurs de performance

OBJECTIF

1 – Assurer la transition énergétique dans le cadre de la PIE

INDICATEUR

1.1 – Économie d'énergie attendue

(du point de vue du contribuable)

	Unité	2023 Réalisation	2024 Réalisation	2025 Cible	2025 Réalisation	Atteinte de la cible	2026 Cible
Économie d'énergie attendue	kWh	127 800 000	127 700 000	127 700 000	127 700 000	cible atteinte	127 700 000

Commentaires techniques

Source des données : Dossiers de labellisation des cités sélectionnées après expertise de la DIE et examen en CNIP pour la fixation de l'objectif / documents de suivi entre la DIE et les porteurs de projets pour l'actualisation de l'objectif.

Mode de calcul : Cet indicateur, répondant pleinement à l'objectif de transition énergétique dans le cadre de la politique immobilière de l'État, est la somme des économies d'énergie primaire (gains exprimés en kWh d'énergie primaire) identifiées dans les dossiers de labellisation des cités lauréates. Il ne se prête pas à une mesure annuelle, mais à une estimation en début de programme (objectif retenu), actualisée en fonction de l'évolution des projets.

ANALYSE DES RESULTATS

L'indicateur ne porte, à ce stade, que sur le plan pluriannuel de rénovation des cités administratives.

L'objectif est de maintenir les gains prévisionnels estimés lors de l'élaboration des projets car ceux-ci ont directement conduit à leur sélection. Le suivi de l'indicateur, et du maintien des objectifs définis dans les dossiers présentés par les préfets, est assuré lors de la mise en œuvre des projets dans le cadre du dispositif de suivi mis en place par la DIE avec les porteurs de projets (formalisés par l'échange régulier de documents de suivi, conformément à la circulaire du 13 mai 2019 relative à la mise en œuvre opérationnelle du programme 348 et au suivi de la performance des projets immobiliers de rénovation des cités administratives). Les résultats réels, et incidemment l'atteinte concrète de l'objectif fixé ci-dessus, ne pourront être mesurés qu'après la mise en service effective des cités rénovées ou construites. Les estimations sont toutefois actualisées en fonction des données de suivi régulièrement produites par les porteurs de projet.

Les économies d'énergie attendues à la livraison de l'ensemble des projets de rénovation des cités administratives sont de deux types :

- 1) des gains sur la facture énergétique des cités lauréates suite aux travaux améliorant la performance énergétique ;
- 2) des gains issus de la suppression de factures énergétiques, au titre de la libération de biens locatifs et domaniaux.

Sur la base des remontées des porteurs de projets, les économies d'énergie prévues à l'issue de l'achèvement des projets sont estimées à 127 700 000 kilowattheures (kWh) d'énergie primaire à ce stade. Si cet indicateur présente une baisse par rapport aux années précédant l'année 2024 (qui affichaient alors un objectif d'économies d'énergie

de 127 800 000 kWh d'énergie primaire) c'est en raison du retrait des projets de rénovation des cités administratives de Melun, de Brest et de Tours (2023), lesquels ne peuvent donc plus contribuer à l'objectif d'économie d'énergie. La cible 2026 reprend la donnée 2024 et la donnée 2025, le périmètre ne devant plus évoluer.

Dans une moindre mesure, les variations de performance énergétique observables sur chacune des 36 opérations en cours, affectent les gains attendus, du fait des modifications qui peuvent leur être apportées.

Dans tous les cas, la direction de l'immobilier de l'État arbitre les éventuelles évolutions du projet en préservant dans toute la mesure du possible l'objectif de réduction des consommations d'énergie.

INDICATEUR

1.2 – Optimisation de la surface occupée

(du point de vue du contribuable)

	Unité	2023 Réalisation	2024 Réalisation	2025 Cible	2025 Réalisation	Atteinte de la cible	2026 Cible
Optimisation de la surface occupée	m2 SUB	241 400	240 137	240 137	240 137	donnée non retenue	240 137

Commentaires techniques

Source des données : Dossiers de labellisation des cités sélectionnées après expertise de la DIE et examen en CNIP pour la fixation de l'objectif / documents de suivi entre la DIE et les porteurs de projets pour l'actualisation de l'objectif.

Mode de calcul : Cet indicateur permet de mesurer et de suivre l'objectif de réduction des surfaces occupées par les services et opérateurs de l'État dans le cadre des travaux financés par le P348. Répondant également à l'objectif « Assurer la transition énergétique dans le cadre de la politique immobilière de l'Etat », il correspond à la somme des m² de surface utile brute (SUB) de chacun des sites qui seront libérés grâce à la densification des cités lauréates (et intègre également la différence entre surfaces actuelles des cités lauréates, et surfaces futures, à l'issue des travaux). Ces m² ont été identifiés dans les dossiers de sélection des cités lauréates et sont consolidés via les documents de suivi interne, en fonction de l'avancement de chaque projet.

ANALYSE DES RESULTATS

L'indicateur ne porte, à ce stade, que sur le plan pluriannuel de rénovation des cités administratives. Cet indicateur essentiel au regard des objectifs de la politique immobilière de l'État traduit les efforts de mutualisation et de densification des services, dans une logique de rationalisation des implantations immobilières de bureaux de l'État, ainsi que d'économies budgétaires. Il ne se prête pas à une mesure annuelle (d'où la qualification de "donnée non retenue" dans l'atteinte de la cible), mais à une estimation en début de programme (objectif retenu), actualisée en fonction de l'évolution des projets. L'objectif est de maintenir les gains prévisionnels estimés lors de l'élaboration des projets, car ceux-ci ont directement contribué à leur sélection. Le suivi de l'indicateur et du maintien des objectifs définis dans les dossiers présentés par les préfets est assuré, au cours de la mise en œuvre des projets, dans le cadre du dispositif mis en place par la DIE avec les porteurs de projets (échange de documents de suivi type, conformément à la circulaire du 13 mai 2019 relative à la mise en œuvre opérationnelle du programme 348 et au suivi de la performance des projets immobiliers de rénovation des cités administratives). Les résultats réels ne pourront être mesurés qu'après la mise en service effective des cités rénovées ou reconstruites. Les estimations sont toutefois actualisées en fonction des données de suivi régulièrement produites par les porteurs de projet.

L'optimisation des surfaces occupées peut être réalisée notamment par la libération de bâtiments domaniaux ou locatifs, par l'augmentation de la surface utile brute des bâtiments existants, grâce à des aménagements de locaux ou par la reconstruction de certaines cités sur des emprises foncières nouvelles sans artificialisation.

Les évolutions de l'indicateur mettent en évidence les modifications de périmètre global entre la situation initiale et la situation à la livraison des projets. Pour 2025 et la cible 2026, le résultat de l'estimation est de 240 137 m² SUB optimisés, cette estimation n'ayant ainsi pas évolué depuis les projections faites fin 2023. A terme, le suivi des

projets mis en place par la DIE vise au minimum le maintien de l'objectif défini initialement de 239 000 m² libérés sur l'ensemble de la durée du programme.

OBJECTIF

2 – S'assurer de l'efficacité des projets financés

INDICATEUR

2.1 – Efficacité énergétique - Coût du kwhep économisé

(du point de vue du contribuable)

	Unité	2023 Réalisation	2024 Réalisation	2025 Cible	2025 Réalisation	Atteinte de la cible	2026 Cible
Efficacité énergétique - Coût du kwhep économisé	€/Kwh	7,8	7,9	7,9	7,9	donnée non retenue	7,9

Commentaires techniques

Précisions méthodologiques

Source des données : Dossiers de labellisation des cités sélectionnées après expertise de la DIE et examen en CNIP pour la fixation de l'objectif / documents de suivi entre la DIE et les porteurs de projets pour l'actualisation de l'objectif.

Mode de calcul : Cet indicateur permet de mesurer et de suivre l'objectif de coût des économies d'énergie dans le cadre des travaux financés par le P348. Il correspond à la somme des rapports entre le coût des travaux par projets et le montant attendu d'économie d'énergie, également par projet. Ces données ont été identifiées dans les dossiers de sélection des cités lauréates et sont consolidés via les documents de suivi interne, en fonction de l'avancement de chaque projet. Si l'objectif est une agrégation de l'ensemble des données par cités, il s'agit néanmoins d'un indicateur indispensable pour s'assurer du retour sur investissement par projets.

ANALYSE DES RESULTATS

L'indicateur ne porte, à ce stade, que sur le plan pluriannuel de rénovation des cités administratives.

Cet indicateur ne se prête pas non plus à une mesure annuelle (d'où la qualification de "*donnée non retenue*" dans l'atteinte de la cible), mais davantage à une estimation en début de programme (objectif retenu une fois les cités lauréates sélectionnées), actualisée chaque année en fonction de l'évolution des projets. L'objectif est de maintenir les gains prévisionnels estimés lors de l'élaboration des projets car ceux-ci ont directement conduit à leur sélection. Le suivi de l'indicateur et du maintien des objectifs définis dans les dossiers présentés par les préfets est assuré, au cours de la mise en œuvre, par un dispositif de suivi mis en place par la DIE avec les porteurs de projet (documents de suivi interne et conformément à la circulaire sur le suivi du programme 348 du 13 mai 2019). Les résultats réels, et incidemment l'atteinte concrète de l'objectif fixé, ne pourront être mesurés qu'après la mise en service effective des cités rénovées ou construites.

Sur la base des remontées des porteurs de projet, l'estimation actualisée du coût du kilowattheure économisé est de 7,9 €/ kWh économisé. La variation de ce coût à la hausse (les années précédant 2024 tablant sur un coût du kWh économisé de 7,8 €/ kWh) s'explique par le retrait des projets de Melun, de Brest et de Tours. La cible 2026 reprend la donnée 2025, le périmètre ne devant plus évoluer.

Présentation des crédits

2025 / PRESENTATION PAR ACTION ET TITRE DES CREDITS OUVERTS ET DES CREDITS CONSOMMES

2025 / AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action <i>Prévision LFI 2025 Consommation 2025</i>	Titre 3 Dépenses de fonctionnement	Titre 5 Dépenses d'investissement	Titre 6 Dépenses d'intervention	Titre 7 Dépenses d'opérations financières	Total	Total y.c. FdC et AdP prévus en LFI
11 – Etudes	7 000 000 6 752 234	34 954 991		-1 030 000	7 000 000 40 677 226	7 000 000
12 – Travaux et gros entretien à la charge du propriétaire	26 473 136	586 206 545 330 505 310		-19 156 042	586 206 545 337 822 404	586 206 545
13 – Acquisitions, construction	24 891	49 445 319	300 000	1 138 213	50 908 422	0
14 – Résilience	14 000 000 4 487 357	7 500 000 50 121 303	892 111	-19 001 108	21 500 000 36 499 664	21 500 000
Total des AE prévues en LFI	21 000 000	593 706 545	0	0	614 706 545	614 706 545
Ouvertures / annulations par FdC et AdP						
Ouvertures / annulations hors FdC et AdP		+231 203 581 (hors titre 2)			+231 203 581	
Total des AE ouvertes		845 910 126 (hors titre 2)			845 910 126	
Total des AE consommées	37 737 618	465 026 923	1 192 111	-38 048 937	465 907 715	

2025 / CREDITS DE PAIEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action <i>Prévision LFI 2025 Consommation 2025</i>	Titre 3 Dépenses de fonctionnement	Titre 5 Dépenses d'investissement	Titre 6 Dépenses d'intervention	Titre 7 Dépenses d'opérations financières	Total	Total y.c. FdC et AdP prévus en LFI
11 – Etudes	10 900 000 13 000 641	13 552 184 8 630 462		15 000	24 452 184 21 646 104	24 452 184
12 – Travaux et gros entretien à la charge du propriétaire	4 757 078	220 850 539 122 571 937		589 820	220 850 539 127 918 836	220 850 539
13 – Acquisitions, construction	28 338	8 269 880	15 000		8 313 218	0
14 – Résilience	10 600 000 12 198 974	44 147 303 57 996 184	1 065 901	10 133 328	54 747 303 81 394 387	54 747 303
Total des CP prévus en LFI	21 500 000	278 550 026	0	0	300 050 026	300 050 026
Ouvertures / annulations par FdC et AdP						
Ouvertures / annulations hors FdC et AdP		-12 351 487 (hors titre 2)			-12 351 487	
Total des CP ouverts		287 698 539 (hors titre 2)			287 698 539	
Total des CP consommés	29 985 032	197 468 464	1 080 901	10 738 148	239 272 544	

2024 / PRESENTATION PAR ACTION ET TITRE DES CREDITS VOTES (LFI) ET DES CREDITS CONSOMMES

2024 / AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action <i>Prévision LFI 2024 Consommation 2024</i>	Titre 3 Dépenses de fonctionnement	Titre 5 Dépenses d'investissement	Titre 6 Dépenses d'intervention	Titre 7 Dépenses d'opérations financières	Total hors FdC et AdP prévus en LFI	Total y.c. FdC et AdP
11 – Etudes	7 000 000 15 391 869	29 000 000 6 132 436		2 506 364	36 000 000	36 000 000 24 030 669
12 – Travaux et gros entretien à la charge du propriétaire	26 131 091	368 288 480 75 169 158		38 094 798	368 288 480	368 288 480 139 395 048
13 – Acquisitions, construction	3 144 874	9 054 905 18 692 066			9 054 905	9 054 905 21 836 940
14 – Résilience	6 000 000 23 450 101	290 500 000 95 216 842	1 575 500	43 994 031	296 500 000	296 500 000 164 236 473
Total des AE prévues en LFI	13 000 000	696 843 385	0	0	709 843 385	709 843 385
Total des AE consommées	68 117 936	195 210 502	1 575 500	84 595 193		349 499 131

2024 / CREDITS DE PAIEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action <i>Prévision LFI 2024 Consommation 2024</i>	Titre 3 Dépenses de fonctionnement	Titre 5 Dépenses d'investissement	Titre 6 Dépenses d'intervention	Titre 7 Dépenses d'opérations financières	Total hors FdC et AdP prévus en LFI	Total y.c. FdC et AdP
11 – Etudes	6 000 000 6 028 755	15 488 087 10 280 559		313 846	21 488 087	21 488 087 16 623 159
12 – Travaux et gros entretien à la charge du propriétaire	28 949 172	227 774 548 176 720 253		180 180	227 774 548	227 774 548 205 849 605
13 – Acquisitions, construction	3 478 749	29 003 572 43 961 410			29 003 572	29 003 572 47 440 159
14 – Résilience	6 000 000 30 368 996	243 601 498 82 869 483	1 350 050	14 400 213	249 601 498	249 601 498 128 988 742
Total des CP prévus en LFI	12 000 000	515 867 705	0	0	527 867 705	527 867 705
Total des CP consommés	68 825 672	313 831 704	1 350 050	14 894 239		398 901 665

PRESENTATION PAR TITRE ET CATEGORIE DES CREDITS CONSOMMES

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Consommées* en 2024	Ouvertes en 2025	Consommées* en 2025	Consommés* en 2024	Ouverts en 2025	Consommés* en 2025
Titre 3 – Dépenses de fonctionnement	68 117 936	21 000 000	37 737 618	68 825 672	21 500 000	29 985 032
Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel	64 795 436	21 000 000	37 820 911	68 083 172	21 500 000	27 990 825
Subventions pour charges de service public	3 322 500	0	-83 294	742 500	0	1 994 206

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Consommées* en 2024	Ouvertes en 2025	Consommées* en 2025	Consommés* en 2024	Ouverts en 2025	Consommés* en 2025
Titre 5 – Dépenses d'investissement	195 210 502	593 706 545	465 026 923	313 831 704	278 550 026	197 468 464
Dépenses pour immobilisations corporelles de l'État	131 189 842	550 249 702	402 809 915	250 483 422	224 345 562	134 579 078
Dépenses pour immobilisations incorporelles de l'État	960 539	0	0	288 162	0	672 377
Subventions pour charges d'investissement	63 060 121	43 456 843	62 217 008	63 060 121	54 204 464	62 217 008
Titre 6 – Dépenses d'intervention	1 575 500	0	1 192 111	1 350 050	0	1 080 901
Transferts aux autres collectivités	1 575 500	0	1 192 111	1 350 050	0	1 080 901
Titre 7 – Dépenses d'opérations financières	84 595 193	0	-38 048 937	14 894 239	0	10 738 148
Dotations en fonds propres	84 595 193	0	-38 048 937	14 894 239	0	10 738 148
Total hors FdC et AdP		614 706 545			300 050 026	
Ouvertures et annulations* hors titre 2		+231 203 581			-12 351 487	
Total*	349 499 131	845 910 126	465 907 715	398 901 665	287 698 539	239 272 544

* y.c. FdC et AdP

RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS (HORS DECRET DE SERVICES VOTES)

ARRETES DE REPORT D'AENE

Date de signature	Ouvertures				Annulations			
	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement		Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres
05/02/2025		238 113 538						
Total		238 113 538						

ARRETES DE REPORT GENERAL HORS FDC HORS AENE

Date de signature	Ouvertures				Annulations			
	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement		Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres
07/03/2025		219 339 060		15 000 000				
Total		219 339 060		15 000 000				

DECRETS D'ANNULATION

Date de signature	Ouvertures				Annulations			
	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement		Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres
25/04/2025						37 837 047		20 530 938
Total						37 837 047		20 530 938

DECRETS DE TRANSFERT

Date de signature	Ouvertures				Annulations			
	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement		Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres
09/07/2025		2 251 859		2 251 859				
25/11/2025		43 000		43 000				
03/12/2025		7 542 296		8 129 901				
Total		9 837 155		10 424 760				

DECRETS DE VIREMENT

Date de signature	Ouvertures				Annulations			
	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement		Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres
11/07/2025		638 451		638 451				
03/12/2025		1 112 424		1 112 424				
Total		1 750 875		1 750 875				

LOI DE FINANCES DE FIN DE GESTION

Date de signature	Ouvertures				Annulations			
	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement		Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres
08/12/2025						200 000 000		18 996 184
Total						200 000 000		18 996 184

TOTAL DES OUVERTURES ET ANNULATIONS (Y.C. FDC ET ADP)

	Ouvertures				Annulations			
	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement		Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres
Total général		469 040 628		27 175 635		237 837 047		39 527 122

Justification au premier euro

Éléments transversaux au programme

ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE DU PROGRAMME

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action <i>Prévision LFI Consommation</i>	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2 * Dépenses de personnel	Autres titres *	Total y.c. FdC et AdP	Titre 2 * Dépenses de personnel	Autres titres *	Total y.c. FdC et AdP
11 – Etudes		7 000 000 40 677 226	7 000 000 40 677 226		24 452 184 21 646 104	24 452 184 21 646 104
12 – Travaux et gros entretien à la charge du propriétaire		586 206 545 337 822 404	586 206 545 337 822 404		220 850 539 127 918 836	220 850 539 127 918 836
13 – Acquisitions, construction		50 908 422	0 50 908 422		8 313 218	0 8 313 218
14 – Résilience		21 500 000 36 499 664	21 500 000 36 499 664		54 747 303 81 394 387	54 747 303 81 394 387
Total des crédits prévus en LFI *	0	614 706 545	614 706 545	0	300 050 026	300 050 026
Ouvertures / annulations y.c. FdC et AdP		+231 203 581	+231 203 581		-12 351 487	-12 351 487
Total des crédits ouverts	0	845 910 126	845 910 126	0	287 698 539	287 698 539
Total des crédits consommés	0	465 907 715	465 907 715	0	239 272 544	239 272 544
Crédits ouverts - crédits consommés		+380 002 411	+380 002 411		+48 425 995	+48 425 995

* hors FdC et AdP pour les montants de la LFI

L'action 12 « Travaux et gros entretien à la charge du propriétaire a porté l'essentiel de la consommation 2025 en AE/CP avec une consommation affichée de 337,8 M€ en AE et de 127,9 M€ en CP.

Les 337,8 M€ consommés en AE à partir de cette action ont été majoritairement mobilisés pour l'engagement des travaux de rénovation de la tour existante du centre administratif départemental (CAD) de Nanterre (263,9 M€) ainsi que pour l'engagement d'opérations immobilières rattachées au volet 2024 de la mesure « transition écologique ». Parmi ces dernières, deux opérations d'ampleur se distinguent particulièrement : l'acquisition de l'immeuble Newdelec situé à Marseille et destiné, à accueillir le futur centre des Finances Publiques dit « Saint-Charles » (16,3 M€) et l'opération visant à reloger les services de la direction nationale de la vérification des situations fiscales (DNVSF) sur un site domanial unique situé dans le 11^e arrondissement de Paris (13,3 M€).

C'est par ailleurs au niveau de cette action 12 que s'apprécie l'achèvement de la mesure « Rénovation des cités administratives et des sites multi-occupants » avec une consommation qui s'atténue progressivement d'un exercice budgétaire à l'autre et un montant total d'engagements réalisés au 31 décembre 2025 qui se situe légèrement au-delà des 10 M€.

La mise en œuvre du projet de rénovation du CAD de Nanterre transparait également au niveau de l'action 13 « Acquisitions, construction » avec une construction réalisée au profit de cette opération qui représente un montant engagé de 36,8 M€ pour un total de 50,9 M€ consommés au niveau de cette action. Le projet de restructuration de la cité de Nanterre est en effet constitué de la rénovation et restructuration de la tour existante mais également la construction d'une nouvelle tour plus petite sur un terrain libre du site pour en optimiser l'usage. Au total, en incluant également les 33 M€ d'études également imputés sur l'action 11, 334 M€ auront été engagés en 2025 sur le P348 pour le projet de Nanterre.

L'action 14 « Résilience » est en revanche marquée par un niveau d'engagements plutôt modéré qui s'explique par la configuration de cette action réservée à la mise en œuvre d'opérations de moindre ampleur, telles que les opérations dites opérations « à gains énergétiques rapides » et/ou en voie d'achèvement. Ces opérations, moins coûteuses que des opérations de rénovation lourde, appartiennent aux deux mesures lancées en 2023 (« Résilience II » et « Nouveaux Espaces de Travail I ») ainsi qu'aux opérations de type « opérations à gains énergétiques rapides » et « Nouveaux espaces de travail II » prévues dans le cadre de la mesure « transition écologique ».

Un montant de 380 M€ en AE apparaît non consommé au 31 décembre 2025 (« Crédits ouverts – crédits consommés »). Ce montant de 380 M€ est notamment constitué, à hauteur de 312 M€, de crédits rendus immobilisables suite aux opérations de « blocages » et de « réservations » réalisées pour un montant équivalent dans le système d'information financière Chorus.

PASSAGE DU PLF A LA LFI

	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2	Autres titres	Total	Titre 2	Autres titres	Total
PLF	0	674 956 624	674 956 624	0	360 300 105	360 300 105
Amendements	0	-60 250 079	-60 250 079	0	-60 250 079	-60 250 079
LFI	0	614 706 545	614 706 545	0	300 050 026	300 050 026

Le projet annuel de performance du P348 pour 2025 avait été établi selon une hypothèse d'ouverture de crédits en loi de finances initiale à hauteur de 674 956 624 €. Le vote de la loi de finances initiale pour 2025 s'est traduit par une ouverture de crédits à hauteur de 614 706 545 €.

MODIFICATIONS DE MAQUETTE

Aucun changement de cartographie n'est intervenu sur le P348 entre l'exercice 2024 et l'exercice 2025.

JUSTIFICATION DES MOUVEMENTS REGLEMENTAIRES ET DES LOIS DE FINANCES RECTIFICATIVES / DE FIN DE GESTION

La loi de finances de fin de gestion pour 2025 a donné lieu à une annulation de crédits de 200 000 000 € en AE et de 18 996 184 € en CP.

ORIGINE ET EMPLOI DES FONDS DE CONCOURS ET ATTRIBUTIONS DE PRODUITS

Aucun crédit typé « fonds de concours » ou « attribution de produit » n'a été ouvert sur le P348 au cours de l'année 2025.

RESERVE DE PRECAUTION ET FONGIBILITE

	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2	Autres titres	Total	Titre 2	Autres titres	Total
Mise en réserve initiale	0	33 808 860	33 808 860	0	16 502 751	16 502 751
Surgels	0	529 162 953	529 162 953	0	18 996 184	18 996 184
Dégels	0	-250 808 860	-250 808 860	0	-35 498 935	-35 498 935
Réserve disponible avant mise en place du schéma de fin de gestion (LFR de fin d'année)	0	312 162 953	312 162 953	0	0	0

La réserve disponible, avant mise en place du schéma de fin de gestion (loi de finances de fin de gestion), de 312 162 953 € en AE, fait partie des 380 002 411 € en AE apparaissant ouverts mais non consommés au 31/12/2025 (« Crédits ouverts - crédits consommés »).

Dépenses pluriannuelles

SUIVI DES CREDITS DE PAIEMENT ASSOCIES A LA CONSOMMATION DES AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT (HORS TITRE 2)

AE 2025	CP 2025
AE ouvertes en 2025 * (E1) 845 910 126	CP ouverts en 2025 * (P1) 287 698 539
AE engagées en 2025 (E2) 465 907 715	CP consommés en 2025 (P2) 239 272 544
AE affectées non engagées au 31/12/2025 (E3) 44 710 452	<i>dont CP consommés en 2025 sur engagements antérieurs à 2025</i> (P3 = P2 – P4) 196 569 763
AE non affectées non engagées au 31/12/2025 (E4 = E1 – E2 – E3) 335 291 959	<i>dont CP consommés en 2025 sur engagements 2025</i> (P4) 42 702 781

RESTES A PAYER

Engagements ≤ 2024 non couverts par des paiements au 31/12/2024 brut (R1) 272 920 341				
Travaux de fin de gestion postérieurs au RAP 2024 (R2) 5 280				
	Engagements ≤ 2024 non couverts par des paiements au 31/12/2024 net (R3 = R1 + R2) 272 925 621	CP consommés en 2025 sur engagements antérieurs à 2025 (P3 = P2 – P4) 196 569 763	=	Engagements ≤ 2024 non couverts par des paiements au 31/12/2025 (R4 = R3 – P3) 76 355 858
	AE engagées en 2025 (E2) 465 907 715	CP consommés en 2025 sur engagements 2025 (P4) 42 702 781	=	Engagements 2025 non couverts par des paiements au 31/12/2025 (R5 = E2 – P4) 423 204 934
				Engagements non couverts par des paiements au 31/12/2025 (R6 = R4 + R5) 499 560 792
				Estimation des CP 2026 sur engagements non couverts au 31/12/2025 (P5) 182 961 480
				Estimation du montant maximal des CP nécessaires après 2026 pour couvrir les engagements non couverts au 31/12/2025 (P6 = R6 – P5) 316 599 312

NB : les montants ci-dessus correspondent uniquement aux crédits hors titre 2

* LFI 2025 + reports 2024 + mouvements réglementaires + FdC + AdP + fongibilité asymétrique + LFR

83 % des Crédits de Paiement ouverts au titre de l'exercice budgétaire 2025 ont été consommés.

L'essentiel de ces crédits ouverts ont été mobilisés pour le paiement d'engagements juridiques contractés avant 2025 (« CP consommés en 2025 sur engagements antérieurs à 2025 »), les paiements afférents à ces anciens engagements juridiques représentant 82 % (196,5 M€) du montant total des crédits de paiement consommés (239,3 M€).

Deux principaux facteurs sont à l'origine de cette consommation majoritairement dédiée au paiement d'engagements juridiques créés avant 2025 :

- L'achèvement en cours de plusieurs mesures (dont celle consacrée à la « rénovation des cités administratives et des sites multi-occupants ») qui s'est traduit par la finalisation d'anciens engagements juridiques.
- Le lancement en 2025 d'opérations de rénovation lourde telles que celles liées au volet 2024 de la mesure « transition écologique » ou celle liée au projet de rénovation du CAD de Nanterre : si ces opérations ont donné lieu à la consommation d'engagements juridiques pour le démarrage des travaux, leur état actuel d'avancement ne nécessite pas encore de paiements.

La réception en 2025 de neuf nouvelles cités administratives rénovées a entraîné la consommation de 60,5 M€ en CP soit 25 % du montant total des 239,3 M€ de crédits de paiement consommés en 2025.

A contrario les 263,9 M€ engagés à partir de l'action 12 (« Travaux et gros entretien à la charge du propriétaire ») au bénéfice du projet de rénovation du CAD de Nanterre n'a généré à ce stade aucune consommation en crédits de paiement et le lancement du projet de relogement de la DNVSF sur un site domanial unique, s'il a donné lieu en 2025 à la consommation de 13,3 M€ en AE, ne comptabilise qu'une consommation de 4 M€ en CP.

Selon les estimations, sur la totalité des CP ouverts en 2026, 183 M€ devraient être consacrés aux paiements d'engagements juridiques non couverts au 31/12/2025.

Justification par action

ACTION

11 – Etudes

Action / Sous-action <i>Prévision LFI y.c. FdC et AdP</i> Réalisation	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2	Autres titres	Total	Titre 2	Autres titres	Total
11 – Etudes		7 000 000 40 677 226	7 000 000 40 677 226		24 452 184 21 646 104	24 452 184 21 646 104

Selon les prévisions un montant de 7 M€ en AE et de 24,5 M€ en CP devait être consommé à partir de l'action 11 (« Études »), notamment pour le financement d'études que peuvent mener les responsables régionaux de la politique immobilière de l'État dans le cadre de la définition de leurs stratégies immobilières.

Le différentiel entre les 7 M€ d'engagements prévus et les 40,7 M€ réellement engagés s'explique principalement par la passation d'un engagement à hauteur de 33 M€ au titre d'études à réaliser pour le projet de rénovation du CAD de Nanterre qui était initialement intégralement budgété de manière mutualisée sur l'action 12.

CONTRIBUTION AU PLAN DE RELANCE

Volets du plan de relance	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision	Réalisation	Prévision	Réalisation
Verdissement	0	0	0	0
Indépendance et compétitivité	0	0	0	0
Cohésion sociale et territoriale	0	0	0	0

Le P348 ne contribue pas au financement du plan de relance.

ÉLÉMENTS DE LA DEPENSE PAR NATURE

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation
Titre 3 : Dépenses de fonctionnement	7 000 000	6 752 234	10 900 000	13 000 641
Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel	7 000 000	6 756 734	10 900 000	13 005 141
Subventions pour charges de service public		-4 500		-4 500
Titre 5 : Dépenses d'investissement		34 954 991	13 552 184	8 630 462
Dépenses pour immobilisations corporelles de l'État		33 831 247	8 563 927	7 506 718
Subventions pour charges d'investissement		1 123 744	4 988 257	1 123 744
Titre 7 : Dépenses d'opérations financières		-1 030 000		15 000
Dotations en fonds propres		-1 030 000		15 000
Total	7 000 000	40 677 226	24 452 184	21 646 104

Les 7 M€ d'engagements en crédits « Études » prévus en loi de finances initiale avaient été positionnés en titre 3 (« Dépenses de fonctionnement ») dans la mesure où ces crédits visaient essentiellement à financer des études à programmer bien amont de l'élaboration de projets immobiliers, le résultat de ces études devant orienter les responsables régionaux de la politique immobilière de l'État dans la définition de leur stratégie immobilière.

Sur les 33,8 M€ d'engagements qui ont effectivement été réalisés en 2025 et qui ont été imputés en « Dépenses pour immobilisations corporelles de l'État », un montant de 28,6 M€ correspond aux engagements contractés au titre du projet de rénovation du CAD de Nanterre (avec les un peu moins de 5 M€ imputés en dépenses de fonctionnement le total est de 33 M€).

ACTION

12 – Travaux et gros entretien à la charge du propriétaire

Action / Sous-action <i>Prévision LFI y.c. FdC et AdP</i> Réalisation	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2	Autres titres	Total	Titre 2	Autres titres	Total
12 – Travaux et gros entretien à la charge du propriétaire		586 206 545 337 822 404	586 206 545 337 822 404		220 850 539 127 918 836	220 850 539 127 918 836

Les prévisions tablaient sur un montant d'engagements de 586,2 M€ et un montant total de paiements de 220,9 M€ au niveau de l'action 12 (« Travaux et gros entretien à la charge du propriétaire »).

Les 337,8 M€ engagés ont notamment contribué au financement :

- Du projet de rénovation du CAD de Nanterre à hauteur de 263,9 M€ (pour la partie hors étude portant sur la rénovation et la restructuration de la tour existante) ;
- De l'acquisition de l'immeuble Newdelec situé à Marseille et destiné à accueillir le futur centre des Finances Publiques dit « Saint-Charles » à hauteur de 16,3 M€. Cette acquisition s'inscrit dans le cadre du projet global de rationalisation des implantations de la direction régionale des finances publiques en PACA pour passer de 10 sites en plus ou moins bon état à 4 sites (dont l'immeuble Newdelec) d'où son rattachement à cette action plutôt qu'à l'action acquisition. Cette réorganisation des espaces de la DRFIP permettra ainsi de réaliser la cession de deux bâtiments domaniaux et de réserver la réalisation de travaux de réhabilitation uniquement aux bâtiments pérennes et maintenus dans le parc immobilier de l'État ;
- Du projet de relogement des services de la DNVSF sur un site domanial unique dans le 11^e arrondissement de Paris nécessitant 13,3 M€ notamment de travaux de rénovation et densification.

CONTRIBUTION AU PLAN DE RELANCE

Volets du plan de relance	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision	Réalisation	Prévision	Réalisation
Verdissement	0	0	0	0
Indépendance et compétitivité	0	0	0	0
Cohésion sociale et territoriale	0	0	0	0

Le P348 ne contribue pas au financement du plan de relance.

ÉLÉMENTS DE LA DEPENSE PAR NATURE

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation
Titre 3 : Dépenses de fonctionnement		26 473 136		4 757 078
Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel		27 456 929		3 663 372
Subventions pour charges de service public		-983 794		1 093 706
Titre 5 : Dépenses d'investissement	586 206 545	330 505 310	220 850 539	122 571 937
Dépenses pour immobilisations corporelles de l'État	542 749 702	295 883 539	188 205 333	87 950 166
Subventions pour charges d'investissement	43 456 843	34 621 771	32 645 206	34 621 771
Titre 7 : Dépenses d'opérations financières		-19 156 042		589 820
Dotations en fonds propres		-19 156 042		589 820
Total	586 206 545	337 822 404	220 850 539	127 918 836

L'action 12 (« Travaux et gros entretien à la charge du propriétaire ») étant vouée à ne porter que des dépenses d'investissement, la totalité des 586,2 M€ d'engagements programmés au niveau de cette action étaient positionnés en titre 5 « Dépenses d'investissement ». Sur ces 586,2 M€, un montant 542,7 M€ était inscrit en « Dépenses pour immobilisations corporelles de l'État ».

En termes d'exécution réelle, sur la totalité des 337,8 M€ engagés à partir de l'action 12, un montant de 330,5 M€ a effectivement été imputé en titre 5. Les 26,5 M€ engagés en titre 3 (« Dépenses de fonctionnement ») s'expliquent, à hauteur de 25 M€, par des dépenses effectuées au titre du projet de rénovation du CAD de Nanterre. La mise en œuvre de cette opération immobilière a effet nécessité, pour un montant de 20 M€, la prise à bail par l'État de locaux dédiés au relogement des agents qui ne pourront occuper le Centre Administratif le temps de la réalisation des travaux.

ACTION**13 – Acquisitions, construction**

Action / Sous-action	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2	Autres titres	Total	Titre 2	Autres titres	Total
<i>Prévision LFI y.c. FdC et AdP</i>						
<i>Réalisation</i>						
13 – Acquisitions, construction		50 908 422	50 908 422		8 313 218	8 313 218
			0			0

Aucune consommation de crédits n'était programmée au niveau de l'action 13 (« Acquisitions, construction »).

La réalité des engagements fait apparaître un montant de 50,9 M€ consommé en AE et de 8,3 M€ consommé en CP au titre de cette action. Au sein de ces 50,9 M€ consommés en AE, un montant de 36,8 M€ a bénéficié au projet de rénovation du CAD de Nanterre.

Les 36,8 M€ engagés au titre de la rénovation du CAD de Nanterre résultent de la passation des marchés de travaux pour la construction du bâtiment neuf de 8 000 m² qui doit être érigé au pied de la tour historique et qui a vocation à accueillir des services recevant du public tels qu'un accueil général ou les services départementaux des finances publiques et de l'éducation nationale. L'opération de Nanterre a été intégralement budgétée sur l'action 12 en

programmation initiale, mais a été répartie ensuite entre trois actions en exécution en fonction de la typologie des différentes phases de l'opération globale.

CONTRIBUTION AU PLAN DE RELANCE

Volets du plan de relance	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision	Réalisation	Prévision	Réalisation
Verdissement	0	0	0	0
Indépendance et compétitivité	0	0	0	0
Cohésion sociale et territoriale	0	0	0	0

Le P348 ne contribue pas au financement du plan de relance.

ÉLÉMENTS DE LA DEPENSE PAR NATURE

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation
Titre 3 : Dépenses de fonctionnement		24 891		28 338
Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel		24 891		28 338
Titre 5 : Dépenses d'investissement		49 445 319		8 269 880
Dépenses pour immobilisations corporelles de l'État		49 445 319		8 269 880
Titre 6 : Dépenses d'intervention		300 000		15 000
Transferts aux autres collectivités		300 000		15 000
Titre 7 : Dépenses d'opérations financières		1 138 213		
Dotations en fonds propres		1 138 213		
Total		50 908 422		8 313 218

Les dépenses d'acquisitions ou constructions relevant des dépenses d'investissement, la quasi-totalité des 50,9 M€ engagés à partir de l'action 13 (« Acquisitions, construction ») a été imputée en titre 5 (« Dépenses d'investissement »).

Un montant d'engagements de 1,1 M€ figure en titre 7 (« Dépenses d'opérations financières ») : il s'agit d'un engagement réalisé par le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'espace au titre d'un projet appartenant au volet 2025 de la mesure « transition écologique ».

ACTION**14 – Résilience**

Action / Sous-action <i>Prévision LFI y.c. FdC et AdP</i> Réalisation	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2	Autres titres	Total	Titre 2	Autres titres	Total
14 – Résilience		21 500 000 36 499 664	21 500 000 36 499 664		54 747 303 81 394 387	54 747 303 81 394 387

Le montant de 36,5 M€ finalement engagé à partir de l'action 14 (« Résilience ») est supérieur au montant programmé en LFI de 21,5 M€ notamment sur les opérations dites « à gains énergétiques rapides » rattachées au volet 2024 de la mesure « transition écologique » ainsi qu'à l'achèvement (pour un montant consommé en AE de 3,7 M€) des mesures « Résilience II » et « Nouveaux Espaces de Travail I ». La même dynamique est observée au niveau des CP sur ces différentes mesures lancées entre 2023 et 2024 qui affichent une consommation deux fois plus élevée (81,4 M€) que celle comptabilisée en AE (36,5 M€). Ces évolutions entre la prévision faite à l'automne n-1 et le réalisé s'explique notamment par des reports de 2024 sur 2025 plus importants que prévu sur des plans d'actions destinés à se finaliser avant la fin 2025.

En parallèle cette action 14 porte également le deuxième volet « Nouveaux Espaces de Travail » (mesure « transition écologique ») qui a donné lieu à l'engagement de travaux à partir de cette action à hauteur de 4 M€.

CONTRIBUTION AU PLAN DE RELANCE

Volets du plan de relance	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision	Réalisation	Prévision	Réalisation
Verdissement	0	0	0	0
Indépendance et compétitivité	0	0	0	0
Cohésion sociale et territoriale	0	0	0	0

Le P348 ne contribue pas au financement du plan de relance.

ÉLÉMENTS DE LA DEPENSE PAR NATURE

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation
Titre 3 : Dépenses de fonctionnement	14 000 000	4 487 357	10 600 000	12 198 974
Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel	14 000 000	3 582 357	10 600 000	11 293 974
Subventions pour charges de service public		905 000		905 000
Titre 5 : Dépenses d'investissement	7 500 000	50 121 303	44 147 303	57 996 184
Dépenses pour immobilisations corporelles de l'État	7 500 000	23 649 810	27 576 302	30 852 314
Dépenses pour immobilisations incorporelles de l'État				672 377
Subventions pour charges d'investissement		26 471 493	16 571 001	26 471 493

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation
Titre 6 : Dépenses d'intervention		892 111		1 065 901
Transferts aux autres collectivités		892 111		1 065 901
Titre 7 : Dépenses d'opérations financières		-19 001 108		10 133 328
Dotations en fonds propres		-19 001 108		10 133 328
Total	21 500 000	36 499 664	54 747 303	81 394 387

Les opérations immobilières financées à partir de l'action 14 (« Résilience ») étant par nature des opérations d'investissement, l'essentiel des crédits consommés à partir de cette action ont été imputés en titre 5 (« Dépenses d'investissement »). Les 4,5 M € engagés en titre 3 (« Dépenses de fonctionnement ») ont été majoritairement engagés en tant que dépenses accessoires de type « travaux électriques », ou de « maintenance/installation chauffage ventilation climatisation » par exemple.

Le retrait de 19 M€ apparaissant en titre 7 (« Dépenses d'opérations financières ») est directement lié à une opération de ré-imputation en titre budgétaire 53 (« Subvention pour charges d'investissement ») de dépenses initialement imputées en titre 72 (« Dotations en fonds propres »).

Récapitulation des crédits et emplois alloués aux opérateurs de l'État

RECAPITULATION DES CREDITS ALLOUES PAR LE PROGRAMME AUX OPERATEURS

Opérateur financé (Programme chef de file) Nature de la dépense	Réalisation 2024		Prévision LFI 2025		Réalisation 2025	
	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement
CNPF - Centre national de la propriété forestière (P149)	148 032	148 032				
Subventions d'investissement	148 032	148 032				
CAPA - Cité de l'architecture et du patrimoine (P175)	1 000 000	1 141 690				
Subventions d'investissement	1 000 000	1 141 690				
ONF - Office national des forêts (P149)	1 966 291	1 966 291				
Subventions d'investissement	1 966 291	1 966 291				
CMN - Centre des monuments nationaux (P175)	979 859	979 859			19 699	19 699
Subventions d'investissement	979 859	979 859			19 699	19 699
EPV - Etablissement public du musée et du domaine national de Versailles (P175)	11 380 761	1 054 129				5 741 783
Subventions d'investissement	11 380 761	1 054 129				5 741 783
INRAP - Institut national de recherches archéologiques préventives (P175)	70 300	70 300				
Subventions d'investissement	70 300	70 300				
Musée Guimet (P175)		50 200				
Subventions d'investissement		50 200				
EPPGHV - Etablissement public du parc et de la grande halle de la Villette (P131)	300 000	300 000				
Subventions d'investissement	300 000	300 000				
Opéra comique (P131)		325 000				
Subventions d'investissement		325 000				
Opéra national de Paris (P131)	124 891	124 891				
Subventions d'investissement	124 891	124 891				
Ecoles d'architecture - Ecoles nationales supérieures d'architecture (P361)	3 864 000	1 120 066				2 743 934
Subventions d'investissement	3 864 000	1 120 066				2 743 934
ISAE - Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace (P144)	142 995	142 995				
Subventions d'investissement	142 995	142 995				
ONERA - Office national d'études et de recherches aérospatiales (P144)	215 540	215 540				
Subventions d'investissement	215 540	215 540				
X - Ecole polytechnique (P144)	1 408 500	1 408 500				
Subventions d'investissement	1 408 500	1 408 500				
Musée Picasso (P175)	458 379	458 379				
Subventions d'investissement	458 379	458 379				
Ecoles d'art en Région (P361)	453 780	453 780				
Subventions d'investissement	453 780	453 780				
ENSAD - Ecole nationale supérieure des arts décoratifs (P361)	64 638	64 638				
Subventions d'investissement	64 638	64 638				
Météo-France (P159)	1 145 990	581 520				282 470
Dotations en fonds propres	1 145 990	581 520				282 470
OFB - Office français de la biodiversité (P113)	1 155 000	288 935				791 065

Opérateur financé (Programme chef de file) Nature de la dépense	Réalisation 2024		Prévision LFI 2025		Réalisation 2025	
	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement
Dotations en fonds propres	1 155 000	288 935				791 065
IGN - Institut national de l'information géographique et forestière (P159)	2 000 000	800 000				1 200 000
Subventions d'investissement	2 000 000	800 000				1 200 000
INERIS - Institut national de l'environnement industriel et des risques (P181)						79 350
Dotations en fonds propres						79 350
Parcs nationaux (P113)	160 096	21 000				139 096
Dotations en fonds propres	160 096	21 000				139 096
ENPC - Ecole nationale des Ponts et Chaussées (P217)	1 539 953	777 887				534 000
Dotations en fonds propres	1 539 953	777 887				534 000
CEREMA - Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (P159)	125 000	125 000			93 744	93 744
Dotations en fonds propres	125 000	125 000				
Subventions d'investissement					93 744	93 744
ENTPE - Ecole nationale des travaux publics de l'Etat (P217)	110 000	18 000				155 600
Dotations en fonds propres	110 000	18 000				155 600
CNED - Centre national d'enseignement à distance (P214)		146 260			217 116	217 116
Subventions d'investissement		146 260			217 116	217 116
Réseau Canopé (P214)					111 847	111 847
Subventions d'investissement					111 847	111 847
IRA - Instituts régionaux d'administration (P148)	71 000	71 000				
Subventions d'investissement	71 000	71 000				
Universités et assimilés (P150)	61 495 318	28 388 192			8 263 708	31 152 402
Subventions pour charges de service public	3 330 000	750 000				2 077 500
Dotations en fonds propres	10 892 148	2 886 672			2 425 000	2 387 499
Transferts	323 000	193 800			658 900	788 100
Subventions d'investissement	46 950 170	24 557 720			5 179 808	25 899 303
Ecoles et formations d'ingénieurs (P150)	2 300 426	3 157 919			1 150 931	709 340
Dotations en fonds propres		987 866				293 029
Subventions d'investissement	2 300 426	2 170 053			1 150 931	416 311
Autres opérateurs d'enseignement supérieur et de recherche (P150)	6 498 468	3 942 666			952 070	3 707 872
Dotations en fonds propres		200 000				
Subventions d'investissement	6 498 468	3 742 666			952 070	3 707 872
Réseau des œuvres universitaires et scolaires (P231)	9 553 861	4 221 253			3 138 213	4 188 095
Dotations en fonds propres	1 435 149	1 058 099				770 000
Transferts	240 000	240 000				
Subventions d'investissement	7 878 712	2 923 154			3 138 213	3 418 095
Académie des technologies (P172)					4 000 000	4 000 000
Subventions d'investissement					4 000 000	4 000 000
BRGM - Bureau de recherches géologiques et minières (P172)	602 000	361 000				
Subventions d'investissement	602 000	361 000				
CEA - Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (P172)	1 711 104	995 495			79 915	79 915
Subventions d'investissement	1 711 104	995 495			79 915	79 915
CIRAD - Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (P172)	2 000 889	1 137 160			50 100	520 100

Opérateur financé (Programme chef de file) Nature de la dépense	Réalisation 2024		Prévision LFI 2025		Réalisation 2025	
	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement
Subventions d'investissement	2 000 889	1 137 160			50 100	520 100
CNRS - Centre national de la recherche scientifique (P172)	7 414 059	4 081 000			152 925	2 062 925
Subventions d'investissement	7 414 059	4 081 000			152 925	2 062 925
IFREMER - Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (P172)	656 000	466 000				
Subventions d'investissement	656 000	466 000				
INRAE - Institut national pour la recherche en agriculture, alimentation et environnement (P172)	12 548 489	7 291 428				3 230 000
Subventions d'investissement	12 548 489	7 291 428				3 230 000
CNES - Centre national d'études spatiales (P193)	155 500	155 500				
Subventions d'investissement	155 500	155 500				
IFPEN - IFP Energies Nouvelles (P190)	454 590	1 133 980				354 610
Dotations en fonds propres	454 590	1 133 980				354 610
INRIA - Institut national de recherche en informatique et en automatique (P172)	57 194	31 000				
Subventions d'investissement	57 194	31 000				
GENES - Groupe des écoles nationales d'économie et statistique (P192)	20 000	20 000				
Subventions d'investissement	20 000	20 000				
Groupe Mines Télécom (P192)	2 345 790	692 682			24 675	1 446 033
Subventions d'investissement	2 345 790	692 682			24 675	1 446 033
INSERM - Institut national de la santé et de la recherche médicale (P172)	216 820	210 000				90 000
Subventions d'investissement	216 820	210 000				90 000
Ecoles d'enseignement supérieur agricole et vétérinaire (P142)	2 776 777	2 776 777			2 286 185	2 286 185
Subventions d'investissement	2 776 777	2 776 777			2 286 185	2 286 185
LNE - Laboratoire national de métrologie et d'essais (P192)	618 678	618 678				
Subventions d'investissement	618 678	618 678				
IRD - Institut de recherche pour le développement (P172)	190 000	104 000				
Subventions d'investissement	190 000	104 000				
ARS - Agences régionales de santé (P155)	95 000	95 000				
Dotations en fonds propres	95 000	95 000				
Ecoles nationales des sports (P219)	1 012 500	916 250			233 211	277 801
Transferts	1 012 500	916 250			233 211	277 801
France Travail (P102)	469 840	469 840				
Dotations en fonds propres	469 840	469 840				
AFPA - Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (P103)	9 434 617	4 061 702			2 230 108	6 339 263
Dotations en fonds propres	9 434 617	4 061 702				5 224 209
Subventions d'investissement					2 230 108	1 115 054
ENAC - Ecole nationale de l'aviation civile (P613)	170 000	170 000				
Dotations en fonds propres	170 000	170 000				
VNF - Voies navigables de France (P203)	1 903 000	1 177 086				644 680
Dotations en fonds propres	900 300	799 300				101 000
Subventions d'investissement	1 002 700	377 786				543 680
Total	153 585 925	79 528 499			23 004 447	73 198 924
Total des subventions pour charges de service public	3 330 000	750 000				2 077 500
Total des dotations en fonds propres	28 087 683	13 674 801			2 425 000	11 111 928

Opérateur financé (Programme chef de file) Nature de la dépense	Réalisation 2024		Prévision LFI 2025		Réalisation 2025	
	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement
Total des transferts	1 575 500	1 350 050			892 111	1 065 901
Total des subventions d'investissement	120 592 742	63 753 648			19 687 336	58 943 595

Note : les subventions d'investissement sont introduites par la LOLF au PAP 2025, leur réalisation 2024 est sans objet.

La totalité des 23 M€ en AE de versements effectués auprès des établissements publics nationaux ou opérateurs en 2025 relève du volet 2024 et du volet 2025 de la mesure « transition écologique ».

PROGRAMME 349
Transformation publique

Bilan stratégique du rapport annuel de performances

Thierry LAMBERT

Délégué Interministériel à la transformation publique

Responsable du programme n° 349 : Transformation publique

La direction interministérielle de la transformation publique (DITP) contribue à la mise en œuvre effective des priorités de l'action gouvernementale, avec cinq objectifs :

- piloter le déploiement des réformes par l'impact et les résultats ;
- territorialiser l'action publique en responsabilisant les acteurs de terrain ;
- améliorer la qualité et l'accessibilité des services publics ;
- simplifier la vie des Français et des agents publics ;
- améliorer l'efficacité de l'action publique.

Elle traduit les orientations fixées par le Gouvernement en programmes opérationnels afin d'ordonner les transformations nécessaires et d'en suivre la bonne exécution « jusqu'au dernier kilomètre. » Elle coordonne et appuie les administrations dans le déploiement de ces programmes en veillant à ce qu'ils soient dirigés vers leur impact effectif et concret dans la vie des agents publics et de nos concitoyens, dans chaque territoire.

1. Assurer la mise en œuvre des transformations et des priorités du Gouvernement sur tout le territoire

La DITP accompagne la territorialisation de l'action publique en lien avec les préfets et les services déconcentrés. Cette approche vise à renforcer la responsabilisation des acteurs de terrain et à adapter la mise en œuvre des politiques publiques aux réalités locales.

La DITP développe et anime des outils interministériels pour suivre l'avancement des réformes et mesurer leur impact par département. Le tableau de bord interministériel de suivi des réformes et le baromètre des résultats de l'action publique offrent une vision consolidée de l'état d'avancement de ces priorités. Ces outils contribuent au renforcement du pilotage par les résultats et facilitent le dialogue de gestion entre administrations centrales, services déconcentrés et autorités politiques.

Ces actions contribuent à améliorer la capacité de l'État à conduire les réformes et à en assurer la mise en œuvre effective sur l'ensemble du territoire, tout en intégrant la différenciation et la nécessité de réinterpréter les objectifs et priorités dans l'intimité de chaque territoire, en partenariat avec les collectivités territoriales.

2. Améliorer la qualité du service rendu aux usagers ainsi que l'accès aux services publics

L'amélioration de la qualité de service constitue un axe structurant de l'action du P349.

La plateforme interministérielle « Services publics + » structure le déploiement des orientations fixées par la loi pour un État au service d'une société de confiance (ESSOC). Ce déploiement engage les administrations dans une amélioration continue du service rendu à chaque point de contact avec les usagers. La plateforme « Services Publics + » affiche à cette maille, en toute transparence, les résultats de qualité de service mesurés auprès des usagers et permet aux Français d'aider les services publics à s'améliorer grâce au dispositif « je donne mon avis » dont les contributions identifient les principaux irritants et orientent les plans d'amélioration continue.

L'année 2025 a été marquée par le déploiement du « Label Services Publics + » qui, à l'issue d'un audit externe, garantit la conformité au programme et reconnaît les résultats obtenus par les services publics candidats. Il a été décerné à 26 services, recouvrant 134 points de contact avec le public à date, avec une forte participation de la DGFIP, des URSAFF et des France Services.

Les actions conduites par la DITP visent également à améliorer l'accès aux services publics. Lancé en 2023, le plan téléphone vise un taux de décroché hors serveur vocal interactif de 85 %, la systématisation de la mesure de la satisfaction téléphonique, le développement des rendez-vous téléphoniques et du rappel des usagers. Deux ans après son lancement, le plan téléphone montre des résultats concrets, mesurés via des indicateurs harmonisés et publiés sur Services Publics+. Ainsi, entre le deuxième trimestre 2023 et le deuxième trimestre 2025, le taux de décroché global est passé de 77,6 % à 81,8 %. Le taux de satisfaction moyen a augmenté de 4 points pour atteindre 86 % en 2025.

En collaboration avec l'IGN, la DILA et l'ANCT, conformément au mandat qu'elle a reçu du comité interministériel de la transformation publique (CITP) de 2024, la DITP a conçu un outil dynamique de cartographie d'aide à la décision relatif aux implantations de services publics sur le territoire à destination des préfets et autres responsables territoriaux. La démonstration de faisabilité (POC), testée dans trois départements, permet de mettre en regard l'offre de services publics avec les caractéristiques des territoires et de la population et visualiser les zones justifiant une action. Le ministre de l'action et des comptes publics a décidé de lancer les travaux de généralisation de pérennisation de l'outil qui devrait être livré dans sa première version fin 2026.

3. Simplifier la vie des usagers et des agents

La simplification administrative, levier clé d'amélioration de l'efficacité de l'action publique, est une démarche pilotée par la DITP pour réduire les irritants rencontrés par les usagers et les agents publics. Ces actions s'appuient sur l'analyse des retours d'expérience et sur des démarches de terrain conduites au sein des administrations.

Le développement de projets d'excellence opérationnelle contribue à améliorer l'organisation des services et à optimiser les processus de travail. Ils visent à réduire les délais de traitement, simplifier les procédures et améliorer la coordination entre services. Les agents sont étroitement associés à ces démarches, ce qui permet d'identifier plus efficacement les difficultés rencontrées dans l'activité quotidienne et de concevoir des solutions adaptées. En 2025, la DITP a aidé le ministère de l'Europe et des affaires étrangères à monter son programme « d'Excellence consulaire ». Elle a conduit des travaux avec le CEA et le CNRS pour simplifier la vie des chercheurs et travaillé avec la DGFIP pour améliorer le processus de la paye.

L'année 2025 est marquée par la montée en puissance de France simplification dont le dispositif permet de prioriser les actions de simplification en fonction de ce qui entrave vraiment la conduite des projets dans les territoires.

Première ligne de France Simplification, les préfets pilotent les transformations locales pour garantir une action publique unifiée, facilitatrice et orientée solutions dans les relations avec les collectivités territoriales et les usagers. Les préfets mobilisent en priorité leurs pouvoirs étendus en termes de décision, de déconcentration, de différenciation et de dérogation qui ont été renforcés pour augmenter leur capacité d'action au plus près des Français.

Lorsque les difficultés identifiées ne peuvent être réglées localement, les préfets peuvent solliciter l'appui et l'arbitrage du Gouvernement via France Simplification. En cas d'accord interministériel sur la solution, une réponse est apportée par l'administration compétente. A défaut, le dossier est soumis à l'arbitrage dans le cadre d'une réunion interministérielle mensuelle présidée par le cabinet du Premier ministre (RIM).

En 2025, France Simplification a traité 520 dossiers et en a résolu 423.

Sur demande du Gouvernement, la DITP a lancé une initiative pour mieux piloter les démarches administratives. Un groupe interministériel a redéfini la procédure d'homologation, ajusté les critères d'exigence et testé la pertinence via une expérimentation avec des administrations pilotes. Les réflexions ont notamment abouti à la création du RIDA (Répertoire interministériel des démarches administratives), outil numérique pour suivre les démarches, homologuer en flux et simplifier le stock.

4. Accélérer les projets à fort impact des administrations avec l'appui de ses équipes de consultants internes et d'experts, ainsi que du Fonds pour la transformation de l'action publique (FTAP)

Le Fonds pour la transformation de l'action publique (FTAP) finance des projets administratifs pour moderniser les organisations, améliorer les services publics et générer des gains d'efficacité durables. Il couvre les domaines de la transformation numérique, de la modernisation des SI, de la simplification administrative et de l'amélioration des parcours usagers.

Parmi les projets FTAP qui ont produit en 2025 des effets notables, on peut citer les projets :

- Telemac (DGDDI) : déploiement de 10 applications mobiles pour gagner du temps dans les tâches de contrôle et alléger la gestion.
- France Identité Numérique (Ministère de l'Intérieur) : identification en ligne sécurisée, ergonomique et accessible, et la dématérialisation croissante des démarches. Il renforce la souveraineté numérique française via une solution nationale, gratuite, non obligatoire et respectueuse des données personnelles.
- LIDAR (IGN) : produit et diffuse en open data des données géographiques 3D de haute qualité pour répondre à des besoins d'observation et d'analyse. Il est utilisé dans un cas d'usage agricole (PAC) pour la reconnaissance de parcelles et le financement au titre de la PAC, dans un cas d'usage ONF pour la connaissance de la ressource forestière et dans un cas d'usage DGPR sur des risques inondation.

D'autres projets du FTAP comme l'espace numérique maritime (Ministère de la Transition écologique) ou la politique pénale numérique (Ministère de la Justice) se terminent en 2026 et ont atteint des jalons très significatifs en 2025 transformant l'accès aux services publics des usagers et le fonctionnement de l'administration.

De plus, la DITP accompagne les administrations dans la conduite de leurs transformations à travers l'intervention de ses équipes de consultants internes et d'experts en transformation publique. Ces équipes apportent un appui méthodologique et opérationnel afin de sécuriser la conduite des projets et d'en accélérer la mise en œuvre.

La progression des effectifs de l'agence de conseil interne de l'État s'est poursuivie, pour atteindre 65 agents fin 2025. 21 missions ont été menées par l'agence ou sont en cours de réalisation. L'internalisation génère 100 k€ d'économies annuelles par consultant (écart entre le coût d'un consultant interne et celui facturé par un prestataire externe). Au total, en 2025, si les missions réalisées par la DITP avaient été réalisées par des prestataires externes, elles auraient coûté 5,4 M€ de plus (4 M€ en 2024). Le taux de satisfaction des administrations est en hausse.

RECAPITULATION DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

OBJECTIF 1 : S'assurer d'un fonctionnement efficient du fonds pour la transformation de l'action publique

INDICATEUR 1.1 : Efficience du fonds pour la transformation de l'action publique

OBJECTIF 2 : S'assurer de l'efficacité des projets financés

INDICATEUR 2.1 : Part des projets ayant un impact direct sur la qualité de service aux usagers ou sur la qualité de travail des agents

INDICATEUR 2.2 : Mise en œuvre des projets financés par le FTAP

OBJECTIF 3 : Développer un pilotage territorialisé et plus efficace de l'action publique par la donnée et en rendre compte au citoyen

INDICATEUR 3.1 : Nombre annuel de visiteurs uniques sur le baromètre des résultats de l'action publique

INDICATEUR 3.2 : Taux de complétude des éléments d'appréciation qualitative de la mise en œuvre des politiques prioritaires dans l'outil interne de pilotage territorialisé de l'État (PILOTE)

OBJECTIF 4 : Assurer la transparence auprès des citoyens et usagers des résultats des services publics

INDICATEUR 4.1 : Nombre annuel de visiteurs uniques du site internet et mobile Services Publics +

OBJECTIF 5 : Proposer une offre de service de conseil interne à l'Etat adaptée aux besoins des administrations

INDICATEUR 5.1 : Note d'appréciation des interventions mises en œuvre par les consultants internes de la DITP auprès des autres administrations

Objectifs et indicateurs de performance

OBJECTIF

1 – S'assurer d'un fonctionnement efficient du fonds pour la transformation de l'action publique

INDICATEUR

1.1 – Efficience du fonds pour la transformation de l'action publique

(du point de vue du contribuable)

	Unité	2023 Réalisation	2024 Réalisation	2025 Cible	2025 Réalisation	Atteinte de la cible	2026 Cible
Délai d'instruction moyen des projets à compter de l'accusé de réception des dossiers complets par le comité de sélection	jours	Sans objet	Sans objet	45	Sans objet	donnée non retenue	45
Pourcentage de lauréats pour lesquels le contrat est signé dans les six mois suivant leur sélection	%	100	Sans objet	100	Sans objet	donnée non retenue	100

Commentaires techniques

Délai d'instruction moyen des projets à compter de l'accusé de réception des dossiers complets par le comité de sélection

Sources des données : direction interministérielle de la transformation publique

Mode de calcul : nombre de jours entre la date de dépôt du projet complet (après accompagnement le cas échéant) et la date de validation des projets lauréats par le comité d'investissement du FTAP

Pourcentage de lauréats pour lesquels le contrat est signé au cours de leur année de sélection

Source des données : direction interministérielle de la transformation publique

Mode de calcul : Ratio du nombre de projets pour lesquels le contrat est signé dans les six mois* après leur sélection et du nombre de projets sélectionnés en comité d'investissement (*anciennement : contrats signés l'année de la sélection des projets)

ANALYSE DES RESULTATS

Dans l'attente d'une décision en Comité interministériel de la transformation publique (CITP), aucun comité d'investissement du FTAP ne s'est tenu en 2025 pour sélectionner de nouveaux projets. Le CITP prévu en octobre 2025 ne s'est pas tenu en raison de la démission du gouvernement, le FTAP s'est consacré en 2025 au financement et à l'accompagnement des 35 projets en cours ainsi qu'à la réalisation du suivi d'impact et des bilans des projets achevés.

OBJECTIF**2 – S'assurer de l'efficacité des projets financés****INDICATEUR****2.1 – Part des projets ayant un impact direct sur la qualité de service aux usagers ou sur la qualité de travail des agents**

(du point de vue du citoyen)

	Unité	2023 Réalisation	2024 Réalisation	2025 Cible	2025 Réalisation	Atteinte de la cible	2026 Cible
Part des projets ayant un impact direct sur la qualité de service aux usagers	%	64	Sans objet	80	Sans objet	donnée non retenue	80
Part des projets ayant un impact direct sur la qualité de travail des agents	%	100	Sans objet	80	Sans objet	donnée non retenue	80

Commentaires techniques

Source des données : direction interministérielle de la transformation publique sur la base des contrats conclus avec les porteurs de projets ou (lorsque le contrat n'est pas encore signé) des dossiers de candidature des projets lauréats. L'impact direct sur les agents et/ou usagers est également signalé par les porteurs de projets.

Mode de calcul : nombre de projets ayant un impact direct sur la qualité de service aux usagers ou sur la qualité de travail des agents / nombre total de projets du FTAP sélectionnés dans l'année

L'évaluation de l'impact direct se fait sur la base du caractère immédiat et réel du lien entre le projet et le service aux usagers ou la qualité de travail des agents. Exemples : un projet de dématérialisation de formulaire ou de procédure a un impact direct ; un projet de création d'outils innovants comme un lac de données ou un nouveau système d'information n'a pas d'impact direct.

ANALYSE DES RESULTATS**Impact direct sur la qualité de service aux usagers ou la qualité de travail des agents**

Dans l'attente d'une décision en Comité interministériel de la transformation publique (CITP), le FTAP n'a pas pu prendre de nouveaux engagements sur l'année 2025, concernée par l'indicateur.

L'instance du CITP prévue en octobre 2025 ne s'est pas tenue en raison de la démission du gouvernement.

En conséquence, parmi les 149 projets retenus jusqu'à la fin 2023, le taux portant sur l'impact direct sur la qualité de service aux usagers demeure de 67 % (100 projets), et le taux portant sur l'impact direct sur la qualité de travail des agents demeure à 87 % (130 projets).

INDICATEUR**2.2 – Mise en œuvre des projets financés par le FTAP**

(du point de vue du contribuable)

	Unité	2023 Réalisation	2024 Réalisation	2025 Cible	2025 Réalisation	Atteinte de la cible	2026 Cible
Part des projets achevés	%	35	77	95	93	cible atteinte	99
Retour sur investissement constaté des projets financés	%	1,4	1,3	1,4	1,1	absence amélioration	1,4

Commentaires techniques

Source des données : direction interministérielle de la transformation publique sur la base des contrats conclus avec les porteurs de projets ou (lorsque le contrat n'est pas encore signé) des dossiers de candidature des projets lauréats et les montants d'économies déclarées par les candidats puis ajustés lors des enquêtes de suivi. Les projets achevés correspondent aux projets pour lesquels le financement et l'accompagnement par le FTAP sont terminés.

Mode de calcul : économies annuelles pérennes (en M€) / cofinancement total du FTAP

Cette méthode de calcul permet d'évaluer l'atteinte de la cible d'un euro d'économie annuelle pérenne pour chaque euro investi par le FTAP, fixée par le rapport du Grand plan d'investissement remis au Premier ministre en septembre 2017.

ANALYSE DES RESULTATS

Part des projets achevés

Fin 2025, parmi les 149 projets lauréats, 138 sont terminés (dont 23 en 2025) et 11 continueront à bénéficier d'un accompagnement ou d'un financement en 2026.

Les lauréats de projets devant se terminer en 2025 ou avant ont été notifiés de l'obligation de finaliser leurs dépenses avant la fin d'année 2025 (les crédits non engagés étant déprogrammés).

Elle est aussi liée à la mobilisation des responsables de projets sur le déploiement et respect des calendriers. En 2025, l'équipe du FTAP a conduit un accompagnement rapproché des projets sur les différents axes (opérationnel, budgétaire, économies, risques) notamment en phases de :

- déploiement : suivi de trajectoire et des objectifs, des risques, plans de mitigation si besoin ;
- bilans : mesures d'impacts quantitatif et qualitatif, incluant la valeur immatérielle créée, justification des données, retour sur expérience, mutualisation et passage à l'échelle.

Cet accompagnement a sécurisé la trajectoire des projets, le respect des calendriers et les impacts attendus.

Retour sur investissement

Les économies prévisionnelles déclarées par les responsables de projets résultent d'emplois redéployés ou supprimés, et de la réduction des coûts de fonctionnement (ex. infrastructure, maintenance, logiciels, prestataires).

En parallèle, les projets génèrent des économies « indirectes » pérennes, qui peuvent être liées à l'évitement de dépenses certaines ou très probables en l'absence de la réalisation du projet (réduction de coûts de contentieux et d'investissements etc.), ou à une plus grande efficacité de politiques publiques (par exemple, une politique de prévention qui réduit la mobilisation de dispositifs publics).

Certains projets ont aussi permis d'augmenter le niveau de ressources perçues par l'État (optimisation des processus de recouvrement, lutte contre la fraude), avec des recettes complémentaires (recettes fiscales principalement).

Les économies annuelles pérennes déclarées pour les 149 projets cofinancés sont de 818 M€ (dont 584 M€ réalisées en 2024, dernières données disponibles à date).

Sur un montant de 859 M€ de crédits programmés dans les contrats de transformation, 764 M€ auront été effectivement investis (dont 33 M€ dans des projets finalement abandonnés).

Cela conduit à un ratio global de 1,1 euro d'économie par euro investi (818 M€ / 764 M€) sur l'ensemble du portefeuille de projets FTAP. Ce ratio est conforme à la prescription du CITP et à l'engagement d'un euro d'économies pérennes pour un euro investi par le FTAP. Les économies ont été révisées à la baisse par rapport à ce qui était initialement annoncé, ce ratio est ainsi en léger recul par rapport aux années précédentes mais plus robuste et mieux justifié.

Le suivi d'impact étant prévu jusque 3 ans après la fin du contrat, la matérialisation des économies interviendra au moins jusqu'en 2029.

OBJECTIF

3 – Développer un pilotage territorialisé et plus efficace de l'action publique par la donnée et en rendre compte au citoyen

INDICATEUR

3.1 – Nombre annuel de visiteurs uniques sur le baromètre des résultats de l'action publique

(du point de vue du citoyen)

	Unité	2023 Réalisation	2024 Réalisation	2025 Cible	2025 Réalisation	Atteinte de la cible	2026 Cible
Nombre annuel de visiteurs uniques sur le baromètre des résultats de l'action publique	Nb	330 000	245 000	1 900 000	236 733	absence amélioration	300 000

Commentaires techniques

Sources des données : Eulerian – Solution de mesure d'audience du Service d'informations du Gouvernement (SIG).

Mode de calcul : Nombre de visites des pages du baromètre des résultats de l'action publique (www.info.gouv.fr/politiques-prioritaires) durant l'année civile. Le reporting des visiteurs uniques a été arrêté à compter des données sur l'année 2022 pour des raisons liées à l'impossibilité de suivre un visiteur unique lors de ses différentes visites (consentement, utilisation d'appareils ou navigateurs différents, péremption de certains cookies).

ANALYSE DES RESULTATS

La baisse de fréquentation constatée au cours de l'année 2024 du fait de la situation politique et institutionnelle et de l'absence d'intensification de l'usage de cet outil s'est poursuivie, de manière atténuée, en 2025. La cible pour la fréquentation du baromètre des résultats de l'action publique a été redéfinie pour 2026 sur la base des niveaux de consultation constatés.

INDICATEUR

3.2 – Taux de complétude des éléments d'appréciation qualitative de la mise en œuvre des politiques prioritaires dans l'outil interne de pilotage territorialisé de l'État (PILOTE)

(du point de vue du citoyen)

	Unité	2023 Réalisation	2024 Réalisation	2025 Cible	2025 Réalisation	Atteinte de la cible	2026 Cible
Taux de complétude des éléments d'appréciation qualitative de la mise en œuvre des politiques prioritaires dans l'outil interne de pilotage territorialisé de l'État (PILOTE)	%	76	94,5	100	94,27	absence amélioration	100

Commentaires techniques

Sources des données : base de données des outils de pilotage. Le taux de complétude se calcule à partir des deux champs « Synthèse » et « Météo » à remplir par toutes les préfectures (région et département) pour les réformes prioritaires faisant l'objet d'un pilotage territorial et par les administrations centrales sur leurs chantiers prioritaires.

Mode de calcul : nombre de champs synthèse et météo complétés par les préfetures ou les administrations centrales / nombre total de champs synthèse et météo disponible pour l'ensemble des territoires.

ANALYSE DES RESULTATS

En 2025, le niveau de complétude des éléments qualitatifs relatifs à la mise en œuvre des actions reste comparable à celui de 2024.

Cette stabilité s'inscrit dans un contexte de refonte de la liste des chantiers suivis dans l'outil PILOTE. Cette modification a nécessité un accompagnement renforcé des équipes en charge de la mise en place de ces nouveaux chantiers dans les différents ministères, notamment celles moins familières avec la méthode de pilotage par les résultats.

L'appui apporté par la DITP, tant sur la formation à PILOTE que sur la mise en œuvre des priorités gouvernementales, a permis de préserver un taux de complétude élevé.

Dans le détail, les taux de complétude des éléments d'appréciation qualitative de la mise en œuvre réalisés en 2025 s'élèvent à 95,35 % pour l'administration centrale et 93,19 % pour les préfetures de région et de département, soit une moyenne de 94,27 %.

OBJECTIF

4 – Assurer la transparence auprès des citoyens et usagers des résultats des services publics

INDICATEUR

4.1 – Nombre annuel de visiteurs uniques du site internet et mobile Services Publics +

(du point de vue de l'utilisateur)

	Unité	2023 Réalisation	2024 Réalisation	2025 Cible	2025 Réalisation	Atteinte de la cible	2026 Cible
Nombre annuel de visiteurs uniques du site internet et mobile Services Publics +	Nb	2 480 000	2 300 000	2 500 000	3 000 000	cible atteinte	3 000 000

Commentaires techniques

Au 31 décembre 2025, la plateforme a comptabilisé : 3 millions de visiteurs uniques et 16.2 millions de pages vues

Source des données : stats.plus.modernisation.gouv.fr à partir de l'outil Matomo, solution de mesure d'audience interne DITP

Mode de calcul : nombre de visiteurs uniques ayant fréquentés le site internet et mobile www.plus.transformation.gouv.fr durant l'année civile. Cet indicateur est composé à partir des statistiques disponibles dans le cadre de l'exploitation du site internet

ANALYSE DES RESULTATS

La cible présentée pour 2025 était de 2 500 000 VU et le constaté est supérieur à la prévision. En 2025, il est constaté, plus de 3 M de visiteurs uniques (conforme à l'objectif) pour :

- 16.2 M de pages vues (en forte progression d'année en année)
- 136 600 expériences déposées depuis la mise en ligne du site en sept 2021 (en forte progression)

- 1.5 M réactions d’usagers ayant vécu une expérience similaire aux expériences publiées (en forte progression).

Services Publics+ est un programme d’amélioration continue, pour une meilleure qualité de service, et qui répond aux attentes prioritaires des Français partout sur le territoire.

Les 8 engagements de Services Publics+ traduisent la vision et l’ambition du Gouvernement pour améliorer le service rendu aux Français, au quotidien, dans tous les services publics en contact avec les usagers (impôts, allocations familiales, France Travail, gendarmerie, police, tribunaux, préfectures, etc.).

Services Publics+ vise à diffuser une démarche d’amélioration continue partagée pour des services publics plus proches, plus simples et plus efficaces pour tous les Français. Les usagers sont incités à donner leur avis sur les services publics, via la fonctionnalité « Je donne mon avis avec Services Publics+ ». Ces avis permettent d’identifier les priorités à adresser pour améliorer les services. Un label de qualité de service atteste, par un tiers indépendant, du respect des engagements du programme Services publics +.

Le programme s’impose à toutes les administrations en relation avec des usagers, par arrêté interministériel du 31 août 2023 et rassemble 14 ministères, 48 réseaux de services publics et 3,7 millions d’agents autour d’une ambition commune : renforcer la relation de confiance et la proximité entre le service public et ses bénéficiaires.

La progression du volume d’avis « Je Donne Mon Avis » (136 6000 expériences cumulées déposées pour 1 500 000 réactions d’expériences similaires vécues par d’autres usagers) confirme et conforte la stratégie du programme Services Publics+, qui fait de l’écoute des usagers et de la mesure de la qualité de services des leviers clés de l’amélioration continue des services publics.

En 2025, Le référencement sur les moteurs de recherche comme Google a généré 363 M d’impressions de recherche pour 11,9 M de clics (158 M d’impressions de recherche sur le moteur pour 5.2 M de clics en 2024).

OBJECTIF

5 – Proposer une offre de service de conseil interne à l’Etat adaptée aux besoins des administrations

INDICATEUR

5.1 – Note d’appréciation des interventions mises en œuvre par les consultants internes de la DITP auprès des autres administrations

(du point de vue de l’usager)

	Unité	2023 Réalisation	2024 Réalisation	2025 Cible	2025 Réalisation	Atteinte de la cible	2026 Cible
Note d’appréciation des interventions mises en œuvre par les consultants internes de la DITP auprès des autres administrations	Note sur 5	4,9	4,54	5	4,47	absence amélioration	5

Commentaires techniques

Source des données : Enquête qualitative adressée aux bénéficiaires des missions d’accompagnement

Mode de calcul : Moyenne de l’évaluation globale de la qualité d’intervention de la DITP sur un ensemble de 30 missions conduites par la DITP au bénéfice des administrations en 2025. Les 15 retours reçus au 1^{er} avril 2026 concernent 14 missions entièrement internalisées et une menée avec l’appui d’un prestataire externe.

ANALYSE DES RESULTATS

Les administrations accompagnées par la DITP dans leurs projets de transformation soulignent le professionnalisme, la posture et l'apport méthodologique des agents de la DITP, ainsi que leur capacité à accélérer les projets dans des délais contraints et des écosystèmes complexes.

Les axes d'amélioration portent principalement sur l'issue des interventions (aide à la priorisation des actions identifiées à mettre en œuvre, approfondissement des transferts de compétences, réunion de suivi plusieurs mois après l'accompagnement).

Au 1^{er} avril 2026, 30 questionnaires ont été adressées et 15 réponses ont été reçues, pour une notation moyenne de 4,47/5. Ce recul très léger peut être mis en relation avec le nombre plus important de missions réalisées.

La moyenne de l'indicateur depuis 2023 se maintient à 4,56/5.

L'échantillon des réponses parvenues ne représente que la moitié des questionnaires envoyés, et cet résultat d'indicateur sera donc complété à l'occasion du PAP 2027.

Présentation des crédits

2025 / PRESENTATION PAR ACTION ET TITRE DES CREDITS OUVERTS ET DES CREDITS CONSOMMES

2025 / AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action <i>Prévision LFI 2025</i> Consommation 2025	Titre 2 Dépenses de personnel	Titre 3 Dépenses de fonctionnement	Titre 5 Dépenses d'investissement	Titre 6 Dépenses d'intervention	Titre 7 Dépenses d'opérations financières	Total	Total y.c. FdC et AdP prévus en LFI
01 – Fonds pour la transformation de l'action publique		28 142 318 19 626 377	1 674 052 7 102 552	17 250 000 727 019		47 066 370 27 455 883	47 066 370
02 – Accompagnement du changement de l'action publique	1 500 000	16 150 000 9 604 367	4 600 000 1 203 597	200 000 243 830		22 450 000 11 051 795	22 450 000
04 – Renouveau démocratique		1 300 000 224 982		200 000 234 225		1 500 000 459 207	1 500 000
Total des AE prévues en LFI	1 500 000	45 592 318	6 274 052	17 650 000	0	71 016 370	71 016 370
Ouvertures / annulations par FdC et AdP			+803 063 (hors titre 2)			+803 063	
Ouvertures / annulations hors FdC et AdP	-500 000		-27 779 830 (hors titre 2)			-28 279 830	
Total des AE ouvertes	1 000 000		42 539 603 (hors titre 2)			43 539 603	
Total des AE consommées	0	29 455 726	8 306 150	1 205 074	-66	38 966 885	

2025 / CREDITS DE PAIEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action <i>Prévision LFI 2025</i> Consommation 2025	Titre 2 Dépenses de personnel	Titre 3 Dépenses de fonctionnement	Titre 5 Dépenses d'investissement	Titre 6 Dépenses d'intervention	Titre 7 Dépenses d'opérations financières	Total	Total y.c. FdC et AdP prévus en LFI
01 – Fonds pour la transformation de l'action publique		32 334 424 30 232 125	16 573 216 8 540 786	30 250 000 2 667 019		79 157 640 41 439 931	79 157 640
02 – Accompagnement du changement de l'action publique	1 500 000	16 150 000 9 187 194	4 600 000 1 931 221	200 000 242 373		22 450 000 11 360 788	22 450 000
04 – Renouveau démocratique		1 300 000 233 774		200 000 234 225		1 500 000 467 999	1 500 000
Total des CP prévus en LFI	1 500 000	49 784 424	21 173 216	30 650 000	0	103 107 640	103 107 640
Ouvertures / annulations par FdC et AdP			+803 063 (hors titre 2)			+803 063	
Ouvertures / annulations hors FdC et AdP	-500 000		-34 366 596 (hors titre 2)			-34 866 596	
Total des CP ouverts	1 000 000		68 044 107 (hors titre 2)			69 044 107	
Total des CP consommés	0	39 653 093	10 472 007	3 143 617	0	53 268 717	

2024 / PRESENTATION PAR ACTION ET TITRE DES CREDITS VOTES (LFI) ET DES CREDITS CONSOMMES

2024 / AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action <i>Prévision LFI 2024 Consommation 2024</i>	Titre 2 Dépenses de personnel	Titre 3 Dépenses de fonctionnement	Titre 5 Dépenses d'investissement	Titre 6 Dépenses d'intervention	Titre 7 Dépenses d'opérations financières	Total hors FdC et AdP prévus en LFI	Total y.c. FdC et AdP
01 – Fonds pour la transformation de l'action publique	1 500 000	51 025 531 59 309 282	30 364 686 19 892 885	40 123 143 12 789 485	-2 789 315	123 013 360	123 013 360 89 202 337
02 – Accompagnement du changement de l'action publique		19 150 000 10 850 893	1 000 000 2 318 838	500 000 860 853		20 650 000	20 650 000 14 030 584
04 – Renouveau démocratique		1 800 000 492 071		227 664		1 800 000	1 800 000 719 735
Total des AE prévues en LFI	1 500 000	71 975 531	31 364 686	40 623 143	0	145 463 360	145 463 360
Total des AE consommées	0	70 652 246	22 211 723	13 878 002	-2 789 315		103 952 656

2024 / CREDITS DE PAIEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action <i>Prévision LFI 2024 Consommation 2024</i>	Titre 2 Dépenses de personnel	Titre 3 Dépenses de fonctionnement	Titre 5 Dépenses d'investissement	Titre 6 Dépenses d'intervention	Titre 7 Dépenses d'opérations financières	Total hors FdC et AdP prévus en LFI	Total y.c. FdC et AdP
01 – Fonds pour la transformation de l'action publique	1 500 000	63 497 993 84 108 376	30 533 311 51 530 577	44 842 929 16 817 772	221 900	140 374 233	140 374 233 152 678 624
02 – Accompagnement du changement de l'action publique		18 150 000 14 055 564	2 000 000 1 786 462	500 000 1 034 532		20 650 000	20 650 000 16 876 557
04 – Renouveau démocratique		1 800 000 855 454		227 664		1 800 000	1 800 000 1 083 118
Total des CP prévus en LFI	1 500 000	83 447 993	32 533 311	45 342 929	0	162 824 233	162 824 233
Total des CP consommés	0	99 019 393	53 317 039	18 079 968	221 900		170 638 299

PRESENTATION PAR TITRE ET CATEGORIE DES CREDITS CONSOMMES

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Consommées* en 2024	Ouvertes en 2025	Consommées* en 2025	Consommés* en 2024	Ouverts en 2025	Consommés* en 2025
Titre 2 – Dépenses de personnel	0	1 500 000	0	0	1 500 000	0
Rémunérations d'activité	0	1 500 000	0	0	1 500 000	0
Titre 3 – Dépenses de fonctionnement	70 652 246	45 592 318	29 455 726	99 019 393	49 784 424	39 653 093
Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel	64 937 742	45 592 318	26 445 726	93 214 889	49 784 424	36 643 093
Subventions pour charges de service public	5 714 504	0	3 010 000	5 804 504	0	3 010 000
Titre 5 – Dépenses d'investissement	22 211 723	6 274 052	8 306 150	53 317 039	21 173 216	10 472 007
Dépenses pour immobilisations corporelles de l'État	3 960 131	0	205 769	32 399 175	15 000 000	1 334 225

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Consommées* en 2024	Ouvertes en 2025	Consommées* en 2025	Consommés* en 2024	Ouverts en 2025	Consommés* en 2025
Dépenses pour immobilisations incorporelles de l'État	12 286 984	6 274 052	8 100 381	14 953 256	6 173 216	9 137 783
Subventions pour charges d'investissement	5 964 608	0	0	5 964 608	0	0
Titre 6 – Dépenses d'intervention	13 878 002	17 650 000	1 205 074	18 079 968	30 650 000	3 143 617
Transferts aux entreprises	78 000	0	2 613	78 000	0	0
Transferts aux collectivités territoriales	1 652 673	250 000	102 565	1 834 570	250 000	88 720
Transferts aux autres collectivités	12 147 329	17 400 000	1 099 897	16 167 398	30 400 000	3 054 897
Titre 7 – Dépenses d'opérations financières	-2 789 315	0	-66	221 900	0	0
Dotations en fonds propres	-2 789 315	0	-66	221 900	0	0
Total hors FdC et AdP		71 016 370			103 107 640	
Ouvertures et annulations* en titre 2		-500 000			-500 000	
Ouvertures et annulations* hors titre 2		-26 976 767			-33 563 533	
Total*	103 952 656	43 539 603	38 966 885	170 638 299	69 044 107	53 268 717

* y.c. FdC et AdP

FONDS DE CONCOURS ET ATTRIBUTIONS DE PRODUITS

Nature de dépenses	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Ouvertes en 2024	Prévues en LFI pour 2025	Ouvertes en 2025	Ouverts en 2024	Prévus en LFI pour 2025	Ouverts en 2025
Dépenses de personnel						
Autres natures de dépenses			142 030			142 030
Total			142 030			142 030

RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS (HORS DECRET DE SERVICES VOTES)

ARRETES DE RATTACHEMENT DE FDC

Mois de signature	Ouvertures				Annulations			
	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement		Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres
09/2025		142 030		142 030				
Total		142 030		142 030				

ARRETES DE REPORT DE FDC

Date de signature	Ouvertures				Annulations			
	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement		Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres
10/02/2025		661 033		661 033				
Total		661 033		661 033				

DECRETS D'ANNULATION

Date de signature	Ouvertures				Annulations			
	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement		Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres
25/04/2025						3 823 400		5 588 420
Total						3 823 400		5 588 420

DECRETS DE TRANSFERT

Date de signature	Ouvertures				Annulations			
	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement		Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres
09/07/2025		105 093		105 093	500 000			500 000
Total		105 093		105 093	500 000			500 000

LOI DE FINANCES DE FIN DE GESTION

Date de signature	Ouvertures				Annulations			
	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement		Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres
08/12/2025						24 061 523		28 883 269
Total						24 061 523		28 883 269

TOTAL DES OUVERTURES ET ANNULATIONS (Y.C. FDC ET ADP)

	Ouvertures				Annulations			
	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement		Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres
Total général		908 156		908 156	500 000	27 884 923	500 000	34 471 689

Justification au premier euro

Éléments transversaux au programme

ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE DU PROGRAMME

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action <i>Prévision LFI Consommation</i>	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2 * Dépenses de personnel	Autres titres *	Total y.c. FdC et AdP	Titre 2 * Dépenses de personnel	Autres titres *	Total y.c. FdC et AdP
01 – Fonds pour la transformation de l'action publique		47 066 370 27 455 883	47 066 370 27 455 883		79 157 640 41 439 931	79 157 640 41 439 931
02 – Accompagnement du changement de l'action publique	1 500 000	20 950 000 11 051 795	22 450 000 11 051 795	1 500 000	20 950 000 11 360 788	22 450 000 11 360 788
04 – Renouveau démocratique		1 500 000 459 207	1 500 000 459 207		1 500 000 467 999	1 500 000 467 999
Total des crédits prévus en LFI *	1 500 000	69 516 370	71 016 370	1 500 000	101 607 640	103 107 640
Ouvertures / annulations y.c. FdC et AdP	-500 000	-26 976 767	-27 476 767	-500 000	-33 563 533	-34 063 533
Total des crédits ouverts	1 000 000	42 539 603	43 539 603	1 000 000	68 044 107	69 044 107
Total des crédits consommés	0	38 966 885	38 966 885	0	53 268 717	53 268 717
Crédits ouverts - crédits consommés	+1 000 000	+3 572 718	+4 572 718	+1 000 000	+14 775 389	+15 775 389

* hors FdC et AdP pour les montants de la LFI

PASSAGE DU PLF A LA LFI

	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2	Autres titres	Total	Titre 2	Autres titres	Total
PLF	1 500 000	75 978 806	77 478 806	1 500 000	108 070 076	109 570 076
Amendements	0	-6 462 436	-6 462 436	0	-6 462 436	-6 462 436
LFI	1 500 000	69 516 370	71 016 370	1 500 000	101 607 640	103 107 640

Les crédits ouverts au programme 349 ont diminué de 6 462 436 euros en AE et en CP entre le PLF déposé par le Gouvernement et la loi n° 2025-127 du 14 février 2025 de finances pour 2025 votée par le Parlement.

Cette diminution fait suite à l'adoption de deux amendements :

- amendement gouvernemental n° II-2181, en première lecture au Sénat, portant diminution des crédits de la mission à hauteur de 78,5 millions d'euros en AE et en CP, dont 3 962 436 € AE/CP au P349, afin d'atteindre la cible de déficit public de 5,4 % de PIB en 2025 fixée par le Premier ministre et de garantir la soutenabilité de la trajectoire des finances publiques.
- amendement adopté en CMP pour 2,5 M€ AE/CP prélevés sur le FTAP au P349 afin de financer une mesure visant à faciliter l'accès au logement des agents publics à l'action 2 « Action sociale interministérielle » du programme 148 « Fonction publique ».

MODIFICATIONS DE MAQUETTE

Le programme 349 n'a été concerné par aucun changement de périmètre ou de son architecture budgétaire en 2025.

JUSTIFICATION DES MOUVEMENTS REGLEMENTAIRES ET DES LOIS DE FINANCES RECTIFICATIVES / DE FIN DE GESTION

Le programme 349 a été concerné par trois transferts en gestion 2025, prévus par le Décret n° 2025-624 du 9 juillet 2025 portant transfert de crédits :

- Un transfert sortant de crédits hors titre 2 d'un montant de 100 000 € en AE et CP à destination du programme 129 « Coordination du travail gouvernemental » de la mission « Direction de l'action du Gouvernement » pour 0,1 M€, destiné au financement du dispositif de communication de la grande cause nationale 2025 sur la santé mentale ;
- Un transfert entrant de crédits hors titre 2 d'un montant de 205 093 € en AE et CP en provenance du programme 150 « Formations supérieures et recherche universitaire » de la mission « Recherche et enseignement supérieur », destiné au financement du remboursement au FTAP des crédits non mobilisés dans le cadre du projet Parcours Flexible en licence ;
- Un transfert sortant de crédits de titre 2 d'un montant de 500 000 € en AE et CP à destination du programme 354 « Administration territoriale de l'État » de la mission « Administration générale et territoriale de l'État », destiné au financement du programme d'internalisation des compétences au sein des laboratoires interministériels d'innovation territoriale (LIIT) au travers du dispositif dit « des 3 % ».

Ce transfert permet de financer la masse salariale dévolue à des contrats courts et d'apprentissage dans le cadre de l'élargissement de la faculté de choix de leurs collaborateurs par les autorités déconcentrées via la mise en œuvre du redéploiement de 3 % des effectifs sur le périmètre de l'ATE, singulièrement au sein des LIIT, conformément à la circulaire du 22 décembre 2021. Les fonctions ainsi internalisées concernent le design de services, l'efficacité opérationnelle, le numérique, la facilitation, les sciences comportementales et la participation citoyenne.

La circulaire du 22 décembre 2021 (NOR TFPC2138898C) a introduit, à partir du 1^{er} janvier 2022, la possibilité pour les préfets de région de redéployer jusqu'à 3 % des effectifs de l'administration territoriale de l'État. Cette mesure remplace le dispositif de la réserve régionale qui nécessitait alors une approbation préalable des administrations centrales. Le but est de favoriser une déconcentration plus fluide afin de répondre plus facilement aux priorités territoriales.

ORIGINE ET EMPLOI DES FONDS DE CONCOURS ET ATTRIBUTIONS DE PRODUITS

Le programme 349 a bénéficié du rattachement de 0,14 M€ au fonds de concours 1-1-00901 « Cofinancements européens de projets sur la transformation publique », issus de crédits européens du fonds Horizon, dans le cadre d'un programme de recherche sur la transformation publique associant huit pays européens (RADAR). Ces crédits n'ont pas été mobilisés en 2025 et ont fait l'objet d'un report en 2026.

Par ailleurs, le programme 349 a bénéficié de reports sur le fonds de concours 1-2-00774 dévolu au PIA pour 0,66 M€. Le responsable de programme 349 a reçu confirmation, de la part du SGPI et de la Caisse des dépôts, de l'impossibilité de redéployer ces crédits, mais trop tardivement pour les restituer en fin de gestion 2025. Ils seront donc de nouveau reportés, puis rétrocedés en 2026.

RESERVE DE PRECAUTION ET FONGIBILITE

	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2	Autres titres	Total	Titre 2	Autres titres	Total
Mise en réserve initiale	7 500	3 823 400	3 830 900	7 500	5 588 420	5 595 920
Surgels	0	24 061 523	24 061 523	0	28 883 269	28 883 269
Dégels	0	-27 884 923	-27 884 923	0	-34 471 689	-34 471 689
Réserve disponible avant mise en place du schéma de fin de gestion (LFR de fin d'année)	7 500	0	7 500	7 500	0	7 500

La réserve HT2 a été annulée en cours de gestion pour 3,8 M€ en AE et 5,6 M€ en CP par le décret n° 2025-374 du 25 avril 2025 portant annulation de crédit (ECOB2512406D).

La loi de finances n° 2025-1173 du 8 décembre 2025 de finances de fin de gestion pour 2025 a annulé 24,1 M€ en AE et 28,9 M€ en CP hors titre 2, mais n'a pas eu d'impact sur le 1 M€ de titre 2 disponible non programmé au P349.

Dépenses pluriannuelles

SUIVI DES CREDITS DE PAIEMENT ASSOCIES A LA CONSOMMATION DES AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT (HORS TITRE 2)

AE 2025	CP 2025
AE ouvertes en 2025 * (E1) 42 539 603	CP ouverts en 2025 * (P1) 68 044 107
AE engagées en 2025 (E2) 38 966 885	CP consommés en 2025 (P2) 53 268 717
AE affectées non engagées au 31/12/2025 (E3) 0	dont CP consommés en 2025 sur engagements antérieurs à 2025 (P3 = P2 – P4) 29 355 361
AE non affectées non engagées au 31/12/2025 (E4 = E1 – E2 – E3) 3 572 718	dont CP consommés en 2025 sur engagements 2025 (P4) 23 913 356

RESTES A PAYER

Engagements ≤ 2024 non couverts par des paiements au 31/12/2024 brut (R1) 32 968 429					
Travaux de fin de gestion postérieurs au RAP 2024 (R2) -312 705					
	Engagements ≤ 2024 non couverts par des paiements au 31/12/2024 net (R3 = R1 + R2) 32 655 724	–	CP consommés en 2025 sur engagements antérieurs à 2025 (P3 = P2 – P4) 29 355 361	=	Engagements ≤ 2024 non couverts par des paiements au 31/12/2025 (R4 = R3 – P3) 3 300 363
	AE engagées en 2025 (E2) 38 966 885	–	CP consommés en 2025 sur engagements 2025 (P4) 23 913 356	=	Engagements 2025 non couverts par des paiements au 31/12/2025 (R5 = E2 – P4) 15 053 529
					Engagements non couverts par des paiements au 31/12/2025 (R6 = R4 + R5) 18 353 892
					Estimation des CP 2026 sur engagements non couverts au 31/12/2025 (P5) 17 815 726
					Estimation du montant maximal des CP nécessaires après 2026 pour couvrir les engagements non couverts au 31/12/2025 (P6 = R6 – P5) 538 166

NB : les montants ci-dessus correspondent uniquement aux crédits hors titre 2

* LFI 2025 + reports 2024 + mouvements réglementaires + FdC + AdP + fongibilité asymétrique + LFR

Les restes à payer (RAP) du programme 349 ont été réduits à 18,35 M€, dont 2,6 M€ de charges à payer (CAP) au 31/12/2025, contre près de 33 M€ de RAP et 6 M€ de CAP fin 2024.

Cette diminution n'est pas seulement la conséquence de l'achèvement de projets sur le FTAP, mais aussi d'une démarche résolue d'apurement des anciens dossiers, qui a entraîné plus de 2,2 M€ de retraits d'engagements antérieurs, et doit se poursuivre en 2026 avec la levée de blocages techniques empêchant pour l'instant la clôture de dossiers anciens. Ce sont autant de CP non décaissés sur des RAP, et d'économies pour le budget général de l'État.

Le FTAP représente 12,2 M€ de RAP et 2,4 M€ des charges à payer, qui ont vocation à être intégralement payés en 2026, du fait de l'achèvement des projets lauréats actifs pour la dernière année prévue aux contrats d'engagement en cours.

Les actions 2 et 4 totalisent 5,8 M€ de RAP et 0,2 M€ de CAP, qui ont vocation à être payés l'année suivant celle de leur engagement pour l'essentiel. Ces RAP sont essentiellement frictionnels, au sens où ils sont liés à des dépenses engagées au dernier trimestre d'une année et payés l'année suivante.

Seules les dépenses d'évolution, de tierce maintenance applicative et de modération des plateformes pour le quatrième trimestre ont vocation à être payées l'année suivante, après certification des services faits, pour un montant stable autour de 0,5 M€.

Le tableau ci-dessous récapitule l'évolution des restes à payer du programme 349 en 2025 par année d'engagement des dossiers. Il témoigne des travaux d'apurement réalisés, et qui se poursuivront en 2026.

Année d'engagement	Montant non soldé au 01/01/2025	Restes à payer au 31/12/2025	Évolution en 2025
2010	365 259,43 €	57 562,79 €	-307 696,64 €
2011	784 546,11 €	784 546,10 €	-0,01 €
2012	137 963,42 €	0,04 €	-137 963,38 €
2018	11 646,34 €	4 320,34 €	-7 326,00 €
2019	25 568,85 €	14 444,00 €	-11 124,85 €
2020	129 346,36 €	21 284,72 €	-108 061,64 €
2021	402 641,90 €	200 287,22 €	-202 354,68 €
2022	2 741 974,55 €	637 145,29 €	-2 104 829,26 €
2023	4 104 519,68 €	292 790,62 €	-3 811 729,06 €
2024	27 051 346,32 €	1 273 176,83 €	-25 778 169,49 €
2025	Sans objet	15 053 528,57 €	+15 053 528,57 €
Total général	35 754 812,96 €	18 339 086,52 €	-17 415 726,44 €

Justification par action

ACTION

01 – Fonds pour la transformation de l'action publique

Action / Sous-action <i>Prévision LFI y.c. FdC et AdP</i> Réalisation	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2	Autres titres	Total	Titre 2	Autres titres	Total
01 – Fonds pour la transformation de l'action publique		47 066 370 27 455 883	47 066 370 27 455 883		79 157 640 41 439 931	79 157 640 41 439 931

Après une première enveloppe de 780 M€ de 2018 à 2022, une deuxième enveloppe pluriannuelle de 330 M€ a été annoncée début 2023 sur le FTAP pour les années 2023 à 2027. Des comités d'investissement ont ainsi pu être organisés jusqu'en 2023.

Dans l'attente d'une décision en Comité interministériel de la transformation publique (CITP), aucun comité d'investissement du FTAP ne s'est tenu en 2025 pour sélectionner de nouveaux projets. Le CITP prévu en octobre 2025 ne s'est pas tenu en raison de la démission du gouvernement, le secrétariat du FTAP s'est donc consacré en 2025 au financement et à l'accompagnement des 35 projets en cours ainsi qu'à la réalisation du suivi d'impact et des bilans des projets achevés.

Par ailleurs, pour certains projets, il a été décidé de procéder à des retraits des crédits alloués pour cause de divergence entre la vie du projet et les termes du contrat de transformation, ce qui a permis de supporter les annulations de crédits.

L'exécution des projets bénéficiant de crédits sur le FTAP en 2025 se porte au total à 27,6 M€ en AE et 39,7 M€ en CP, hors fonds vert de l'État (-0,2 M€ en AE et 1,7 M€ en CP). Elle se trouve arithmétiquement minorée par les retraits d'engagements antérieurs intervenus pour plus de 1,4 M€ en 2025 dans le cadre de la poursuite d'une démarche résolue d'apurements budgétaires et de rectifications d'imputations qui ont permis de finaliser la plupart des projets. Comme 2024, l'exercice budgétaire 2025 a été particulièrement marqué par la fin de la plupart des projets retenus entre 2018 et 2022, ce qui explique l'importance des retraitements.

CONTRIBUTION AU PLAN DE RELANCE

Volets du plan de relance	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision	Réalisation	Prévision	Réalisation
Verdissement	0	0	0	0
Indépendance et compétitivité	0	0	0	0
Cohésion sociale et territoriale	0	0	0	0

ÉLÉMENTS DE LA DEPENSE PAR NATURE

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation
Titre 3 : Dépenses de fonctionnement	28 142 318	19 626 377	32 334 424	30 232 125
Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel	28 142 318	19 626 377	32 334 424	30 232 125
Titre 5 : Dépenses d'investissement	1 674 052	7 102 552	16 573 216	8 540 786
Dépenses pour immobilisations corporelles de l'État		205 769	15 000 000	1 322 945
Dépenses pour immobilisations incorporelles de l'État	1 674 052	6 896 784	1 573 216	7 217 841
Titre 6 : Dépenses d'intervention	17 250 000	727 019	30 250 000	2 667 019
Transferts aux collectivités territoriales	250 000		250 000	
Transferts aux autres collectivités	17 000 000	727 019	30 000 000	2 667 019
Titre 7 : Dépenses d'opérations financières		-66		
Dotations en fonds propres		-66		
Total	47 066 370	27 455 883	79 157 640	41 439 931

La présentation ci-après propose une répartition des dépenses par titre budgétaire des projets cofinancés par le FTAP selon le champ ministériel du porteur du projet lauréat. Les détails des thématiques des dépenses réalisées dans le cadre de ces projets et de leurs objectifs ont vocation à se trouver présentés dans les RAP des programmes budgétaires des porteurs des projets. Un focus est ensuite proposé sur les crédits alloués aux guichets numériques thématiques pilotés par la DINUM dans le cadre du FTAP.

Les dépenses de fonctionnement (T3) et d'investissement (T5) concernent des commandes passées par les porteurs de projet bénéficiant de crédits sur le FTAP et de délégations de gestion leur permettant d'exécuter directement les crédits mis à leur disposition, suivant un contrôle préalable, par les directeurs d'investissement de l'équipe FTAP, de l'éligibilité des devis présentés au contrat de transformation du projet concerné.

Les dépenses d'intervention (T6) traduisent des versements réalisés, par les secrétariats généraux ministériels via délégation de gestion sur le programme 349, au profit d'opérateurs portant ou concourant à porter des projets bénéficiant d'un cofinancement sur le FTAP. Leur montant est systématiquement en AE ≤ CP, ce qui traduit qu'il s'agit généralement des versements des soldes sur les projets concernés. Pour ces types de dépenses, les justificatifs sont sollicités pour un contrôle a posteriori, et peuvent donner lieu à une demande de rétrocession totale ou partielle au regard de l'emploi réel des crédits versés et de son éligibilité à la part du contrat de transformation cofinancée via le FTAP.

1 – Les crédits du FTAP exécutés par les projets des ministères en 2025

Ministère des Armées (0,4 M€ en CP)

Le projet d' « outillage pour le capacitaire renforcé » porté par le Ministère des Armées s'est achevé en 2025 et a bénéficié des crédits de fonctionnement (titre 3) du FTAP pour solder les restes à payer de 397 684.

Ministère de la Culture (0,08 M€ en CP)

Le projet de « simplification des démarches et amélioration de l'expérience usagers et agents des DRAC », porté par le Ministère de la Culture, s'est achevé en 2025 et a bénéficié des crédits de fonctionnement (titre 3) du FTAP pour solder un reste à payer de 80 000.

Ministères sociaux (2,85 M€ en AE et 3,10 M€ en CP)

Le projets d' « Allocation Ressources ARS » s'est achevé en 2025 et a bénéficié des crédits de fonctionnement (titre 3) du FTAP pour 675 158 € en AE et 1 155 109 € en CP.

Ministères économiques et financiers et en charge de la transformation publique (5,5 M€ en AE et 11,4 M€ en CP)

Douze projets des ministères économiques et financiers ont bénéficié des crédits du FTAP en 2024 pour 5 537 306 € en AE et 11 112 138 € en CP, ventilés par titres comme suit :

	AE	CP
DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT	3 119 467	6 565 192
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT	2 417 840	4 546 946
Total	5 537 306	11 112 138

Les dépenses de fonctionnement ont concerné principalement les projets de la DGFiP (unification du recouvrement fiscal) pour 0,6 M€ en AE et 1,8 M€ en CP) et de la DGDDI (Terminal Électronique Embarqué en Mobilité pour l'Appui au Contrôle, dit TÉLÉMAC) pour 2,2 M€ en AE et 2,4 M€ en CP.

Les crédits de paiement en titre 3 ont également permis de solder les restes à payer des projets, désormais achevés, de transfert de la liquidation de la taxe d'urbanisme (0,5 M€), Renoi RH paye DSN (0,3 M€), Ficoba 3 (65 k€), les projets portés par la mission France Recouvrement (PCR et Portail Pro) pour 129 k€, et la Transformation numérique de la commande publique (12 k€).

Les dépenses d'investissement ont concerné principalement les projets de la DGFiP (unification du recouvrement fiscal) pour 0,3 M€ en AE et 0,9 M€ en CP) et de la DGDDI (Terminal Électronique Embarqué en Mobilité pour l'Appui au Contrôle, dit TÉLÉMAC) pour 2,2 M€ en AE et 2,1 M€ en CP.

Les crédits de paiement en titre 5 ont également permis de solder les restes à payer des projets de facturation électronique (1 M€), Ficoba 3 (0,3 M€), Transformation numérique de la commande publique (0,07 M€), désormais soldés, et sur le projet de Datacenter DNSCE (0,3 M€).

Le FTAP a contribué, par l'intermédiaire du guichet d'excellence opérationnelle de la DITP, au financement de plusieurs missions d'accompagnement des chercheurs au sein du CEA et du CNRS pour 605 046 € en AE et 1 285 304 € en CP en titre 3.

Enfin, des apurements techniques significatifs ont été réalisés sur le périmètre des ministères économiques et financiers pour 0,3 M€ de retraits venus minorer ou solder les RAP sur le projet de transformation numérique de la commande publique (commandes partiellement annulées) et sur le guichet des sciences comportementales (0,18 M€ de RAP résultaient de doubles comptes en matière de TVA intracommunautaire).

Ministères en charge de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (0,6 M€ en AE et 2,9 M€ en CP)

Trois projets du Ministère en charge de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche ont bénéficié des crédits du FTAP en 2024 pour 610 467 € en AE et 2 920 788 € en CP.

Les dépenses de fonctionnement ont concerné la partie du projet Inserjeunes portée par l'Éducation nationale (81 k€ en AE et 1,05 M€ en CP), le SI Décrochage scolaire (180 k€ en CP), la Plateforme mutualisée RPA (0,4 M€ en AE et 0,8 M€ en CP).

Les dépenses d'investissement ont concerné uniquement le SI Décrochage scolaire pour 0,2 M€ en AE et 0,6 M€ en CP.

Ministère de l'intérieur (-0,1 M€ en AE et 0,8 M€ en CP)

Trois projets du Ministère de l'intérieur ont bénéficié des crédits de fonctionnement du FTAP en 2025 pour 127 102 € en AE et 364 806 € en CP, dont :

- Estève pour 127 k€ en AE et 206 k€ en CP
- Cloud Gen2 pour 153 k€ en CP
- NEO 2 pour 6 k€ en CP.

En outre, l'année 2025 a été marquée par des retraits d'engagements pour 0,2 M€ suite aux apurements d'ancien dossiers sur les projets SI Transport exceptionnel, M@GRH, LabMinnov, RenoirRH, ou encore Datasciences.

Ministère de la Justice (7,8 M€ en AE et 5,8 M€ en CP)

Les projets portés par le Ministère de la Justice ont bénéficié 7 784 795 € en AE et 5 693 776 € en CP.

Les dépenses de fonctionnement représentent 6,9 M€ en AE et 5,7 M€ en CP au bénéfice des projets relatifs à la Procédure Pénale Numérique (PPN). Elles se trouvent minorées par des apurements d'anciens engagements pour 0,2 M€ en AE

Les dépenses d'investissement concernent les deux projets relatifs à la Procédure Pénale Numérique (PPN), à savoir l'ouverture interministérielle de la PPN et Audience numérique, pour respectivement 0,6 M€ et 0,5 M€ en AE.

Ministère en charge de la transition écologique et de la cohésion des territoires (7,6 M€ en AE et 9,1 M€ en CP)

Trois projets portés par le ministère en charge de la transition écologique et de la cohésion des territoires (notamment du logement) ont bénéficié des crédits du FTAP pour 7 579 991 € en AE et 9 118 463 € en CP en 2025. Les dépenses de fonctionnement et d'investissement ont concerné les projets d'Espace numérique maritime (DGAMPA) et du SI SIAO (DIHAL)

Les dépenses d'intervention ont concerné uniquement le versement au CEREMA des crédits alloués dans le cadre du challenge CUBE.État, qui se fonde sur les expériences du Challenge Usage Bâtiment Efficace (CUBE), auquel quelques dizaines de bâtiments de l'État ont déjà participé pour répondre de façon concrète et innovante aux objectifs de sobriété dans les bâtiments de l'État.

Le tableau ci-dessous récapitule les montants exécutés par titre et projet :

	AE	CP
DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT	3 718 940	4 087 234
Dont Espace numérique maritime	2 601 411	2 760 260
Dont SI SIAO	1 117 529	1 326 974
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT	3 230 047	2 447 793
Dont Espace numérique maritime	121 054	121 054
Dont SI SIAO	3 108 993	2 326 738
DÉPENSES D'INTERVENTION (CEREMA)	632 019	2 572 019
Total	7 579 991	9 118 463

Services du Premier ministre et Direction interministérielle du NUMérique (1,5 M€ en AE et 2,5 M€ en CP)

Les services du premier ministre ont bénéficié de 857 868 € AE et 882 569 € en CP, en titre 3, afin de financer le projet de passage à l'échelle du système de design de l'État, conformément aux termes du contrat de transformation.

Rattachée aux services du Premier ministre, la Direction interministérielle du NUMérique (DINUM) a exécuté 629 485 € en AE et 1 589 106 € en CP, en titre 3, dans le cadre de son projet Accès simplifié aux agents publics (ASAP), distinct des six guichets thématiques présentés dans la section suivante.

2 – Les guichets numériques thématiques pilotés par la DINUM

La DINUM pilote six guichets numériques ouverts en 2022 et 2023 pour un total de 28 M€ sur trois ans, et s’adressant aux administrations et opérateurs de l’État autour des thématiques liées :

- à l’exploitation et la valorisation des données ;
- à des projets d’adaptation et de mise en exploitation sur un Cloud de confiance ou d’extension des offres de Cloud interne interministériel ;
- au design et accessibilité, visant à améliorer l’expérience utilisateur et l’accessibilité aux personnes handicapées des services ou produits numériques ;
- au numérique écoresponsable ;
- à la montée en compétence numérique des agents de l’État, visant le développement et l’expérimentation de dispositifs apprenants en vue de leur déploiement en interministériel ;
- opérer en confiance et en qualité des produits numériques interministériels.

En 2025, les dépenses sur ces six guichets s’élèvent à 3,8 M€ en AE et 5,8 M€ en CP, ventilés par titres comme suit :

	AE	CP
DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT	3 715 654	5 662 449
DÉPENSES D'INTERVENTION	95 000	95 000
Total	3 810 654	5 757 449

Depuis 2023, on dénombre 76 projets lauréats des guichets, dont 21 pour l’année 2025, au travers de cofinancements qui s’échelonnent entre 50 000 € et 1,1 M€ et pour un investissement total de 19,3 M€ à fin 2025.

Presque toutes les administrations ont sollicité les guichets afin de soutenir des projets de nature variée se rapportant à de nombreux domaines de l’action publique. Cette variété se décline également dans les publics ciblés par les projets, que ce soit les citoyens dans leur quotidien (accès optimisé et simplifié aux démarches, meilleure information, réduction des délais de traitement des demandes, etc.) ou les agents publics dans leurs activités (amélioration des capacités d’analyse et de contrôle, outils collaboratifs, formation, etc.).

Les projets sont aussi caractérisés par la diversité des solutions techniques retenues. À cet égard, l’incubateur « ALLiANCE » promeut le développement du recours aux technologies d’intelligence artificielle (IA) dans la sphère publique par l’identification et l’expérimentation de cas d’usages concrets et à impact.

En 2025, le guichet dédié à « l’exploitation, la valorisation et la circulation des données » a permis la poursuite de l’accélération du soutien à cette thématique en proposant un appel à projets dédié à l’IA. Dans ce contexte, 9 projets ont été soutenus au bénéfice, notamment, du traitement et de la mobilisation de corpus documentaires complexes (données Chorus, documentation technique de l’ANSSI, données juridiques des juridictions administratives et d’appel, etc.). Par ailleurs, la stratégie visant à mutualiser les capacités de calcul en faveur de l’essor de l’intelligence artificielle générative (IAG) dans les services publics s’est traduite par l’acquisition d’une première grappe de processeurs graphiques (GPU) pour équiper une infrastructure Cloud interne à l’État.

3 – Présentation des dépenses déconcentrées financées par le FTAP

Pour l’année 2025, les dépenses des services déconcentrés sur le FTAP déconcentré s’élèvent à 0,3 M€ en AE et 0,8 M€ en CP.

Les crédits de paiement ouverts en fonctionnement ont permis de solder les restes à payer sur dix projets pour un total de 0,5 M€

Les dépenses d’investissement ont bénéficié aux projets de développement et accélération des capacités du réseau local drone de l’État dans la région Grand-Est (282 k€ AE/CP) et de développement du photovoltaïque sur le terre-plein de la Gare d’Ajaccio (40 k€ en CP).

Hormis le dispositif du « FTAP déconcentré », la finalisation des projets précédemment retenus sur le FTAP en services déconcentrés a donné lieu à la poursuite des travaux d'apurement des reliquats antérieurs.

Ainsi, les dépenses de – 130 003 € en AE et 8 592 € en CP en T3 et de – 20 984 € en AE et 94 090 € en CP en T5 sur le dispositif d'accompagnement de la réforme de l'OTE s'expliquent par des retraits d'engagements antérieurs de 151 k€ et quelques décaissements sur d'anciens dossiers toujours en cours.

4 – Autres dépenses de l'action 0349-01

Outre les dépenses du FTAP, l'action 0349-01 a supporté en 2024 les dépenses du Fonds vert de l'État et a financé des restes à payer en 2025

L'année 2025 a été consacrée à la phase de bilan, portée par le CGDD, et à la clôture de l'essentiel des restes à payer. Ainsi, des paiements sont intervenus pour 1,7 M€ (dont 1,2 M€ en T3 et 0,5 M€ en T5), et des apurements ont entraîné 0,2 M€ de retraits d'engagements. Fin 2025, le fonds vert de l'État (FVE) présente 100 k€ de RAP, mais ce montant global cache d'une part plus de 0,36 M€ de RAP, essentiellement un projet de l'Éducation Nationale, et dans une moindre mesure aux MEF et aux Armées, et d'autre part 0,26 M€ d'avances payées non récupérées, au ministère de l'intérieur.

ACTION

02 – Accompagnement du changement de l'action publique

Action / Sous-action <i>Prévision LFI y.c. FdC et AdP</i> Réalisation	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2	Autres titres	Total	Titre 2	Autres titres	Total
02 – Accompagnement du changement de l'action publique	1 500 000	20 950 000 11 051 795	22 450 000 11 051 795	1 500 000	20 950 000 11 360 788	22 450 000 11 360 788

L'action 0349-02 porte les crédits de la direction interministérielle de la transformation publique, afin d'accompagner l'action des ministères et des services déconcentrés dans la mise en œuvre du programme de transformation publique décidé par le Gouvernement.

Les dépenses de l'action 0349-02 sont déterminées par les orientations gouvernementales et peuvent être décidées en cours de gestion, en s'appuyant sur l'ingénierie budgétaire et l'expérience de la DITP dans l'impulsion des dispositifs arbitrés.

Les coûts de maintenance des plateformes numériques opérées par la DITP (Pilote et Service Public +) sont globalement stables, mais des développements additionnels peuvent être décidés à la demande du gouvernement, pour offrir de nouvelles fonctionnalités. Ces dépenses ont essentiellement consisté en 2025 en des prestations intellectuelles en informatique (développements, hébergement, sécurité des systèmes d'information).

Les actions suivantes ont été financées en 2025 :

- suivi de la mise en œuvre des priorités gouvernementales et de leur territorialisation,
- accompagnement de la territorialisation de l'action publique,
- accompagnement de la transformation des administrations centrales dans leur organisation et leur fonctionnement,
- accompagnement des managers publics pour réussir les réformes et les former aux nouveaux défis managériaux,

- déploiement du programme et de la labellisation « Services publics + »,
- appui aux SGAR pour la mise en œuvre de la communication territoriale relative aux priorités gouvernementales.
- soutien au financement du réseau des France Services, au travers d'une subvention pour charge de service public à l'ANCT,
- financement d'activités du réseau des laboratoires interministériels d'innovation publique (LIIT),
- activité de de France Simplification et de l'agence de conseil interne de l'État.

Les dépenses réalisées en 2025 pour 11,1 M€ en AE et 11,4 M€ en CP se ventilent par titre comme précisé dans le tableau ci-dessous.

CONTRIBUTION AU PLAN DE RELANCE

Volets du plan de relance	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision	Réalisation	Prévision	Réalisation
Verdissement	0	0	0	0
Indépendance et compétitivité	0	0	0	0
Cohésion sociale et territoriale	0	0	0	0

ÉLÉMENTS DE LA DEPENSE PAR NATURE

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation
Titre 2 : Dépenses de personnel	1 500 000		1 500 000	
Rémunérations d'activité	1 500 000		1 500 000	
Titre 3 : Dépenses de fonctionnement	16 150 000	9 604 367	16 150 000	9 187 194
Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel	16 150 000	6 594 367	16 150 000	6 177 194
Subventions pour charges de service public		3 010 000		3 010 000
Titre 5 : Dépenses d'investissement	4 600 000	1 203 597	4 600 000	1 931 221
Dépenses pour immobilisations corporelles de l'État				11 279
Dépenses pour immobilisations incorporelles de l'État	4 600 000	1 203 597	4 600 000	1 919 942
Titre 6 : Dépenses d'intervention	200 000	243 830	200 000	242 373
Transferts aux entreprises		2 613		
Transferts aux collectivités territoriales		102 565		88 720
Transferts aux autres collectivités	200 000	138 653	200 000	153 653
Total	22 450 000	11 051 795	22 450 000	11 360 788

Les principaux postes de **dépenses de fonctionnement** concernent les thématiques suivantes.

1/ Sur une enveloppe prévisionnelle de 4,5 M€ consacrée à l'animation et la promotion autour des **France services**, seule une subvention pour charge de service public de 3 M€ a été versée à l'ANCT afin de financer la formation initiale de 1 800 conseillers France Services, la poursuite du plan triennal d'audit et l'outil « Administration + » visant

à améliorer le back-office des opérateurs. Les dépenses de communication visant à augmenter la notoriété du réseau des France services n'ont pas été réalisées du fait du moratoire sur les dépenses de communication de l'État.

2/ Les dépenses d'appui à la **communication territoriale** étaient provisionnées pour 1,5 M€ et ont été exécutées pour 1,1 M€ en AE et en CP presque exclusivement en dépenses de fonctionnement. Ces dépenses ont permis de valoriser la mise en œuvre des politiques prioritaires du Gouvernement (PPG) et leurs résultats, notamment au travers du baromètre de l'action publique.

Après un début de gestion 2025 sous le régime de services votés, la « circulaire du Premier ministre en date du 4 octobre 2025 relative à la politique de communication de l'État », et la note d'application conjointe du SIG et de la Mission État efficace, qui en précise les modalités d'application, sont venues mettre un arrêt à l'engagement de dépenses sur cette enveloppe.

Les Préfets ont mobilisé ces crédits afin de financer :

- des achats de **matériels** (ordinateurs, tablettes, serveurs, téléphones portables, appareils photo, pupitres, pieds, caméras, vidéoprojecteurs, équipements de projection pour salle de réunion) et de **logiciels** et d'outils numériques (Canva, suite Adobe, Xpro, Ineoreader, Capcut, Socialbuddy, logiciels de montage vidéo) nécessaires à la production internalisée de contenus et à la valorisation des résultats de l'action du Gouvernement sur le territoire à des niveaux de coûts maîtrisés ;
- la production et l'installation de **supports de communication physiques** (fascicules, affiches, sacs à pain, sacs de pharmacie, cartes postales, kakémonos, oriflammes, bâches pour les bâtiments publics, banderoles, brochures du baromètre « *ce qui change pour moi* », rapports annuels de préfectures), **d'objets promotionnels** floqués au logo de la préfecture (clés USB, stylos, livres, carnets, parapluies, sacs, stickers, vestes) et de **supports numériques** (newsletter, capsules vidéos de valorisation et sur les politiques publiques) ;
- l'organisation ou la participation à des **événements** de communication tels que des points presse, des salons des maires, la semaine de l'industrie, la semaine des métiers du tourisme, des cycles de conférences, notamment autour des services publics, la réalisation de brochures dans le cadre de l'organisation d'un débat public ou encore la traduction en LSF de discours ;
- l'achat **d'espaces publicitaires** (notamment dans la presse locale, les gazettes et magazines locaux, les transports, à la radio, lors d'événements ou encore des écrans dynamiques dans les centres commerciaux), et de prestations de **relation presse** et **d'amplification de la diffusion des messages** et des contenus au niveau local, ou des campagnes sur les réseaux sociaux.

Ces supports ont permis de communiquer sur les résultats du baromètre de l'action publique et de sensibiliser la population aux violences intrafamiliales, à l'égalité entre les femmes et les hommes, à la lutte contre les fraudes sociales, fiscales et douanière, à l'écologie, à la sécurité routière, à l'accès au numérique pour tous notamment via les France services, ou encore de communiquer autour d'événements organisés sur le territoire afin de rendre plus visible la participation de l'état aux actions citoyennes.

Il a été aussi question de valoriser les priorités gouvernementales en matière de développement et d'emploi (favoriser l'emploi des jeunes et l'apprentissage, faciliter la vie des entreprises et le développement de sites industriels), de préservation et d'aménagement du territoire (augmenter le nombre de logements sociaux, protéger les espaces naturels et la biodiversité, renforcer la lutte contre les atteintes à l'environnement), et plus globalement de la visibilité de l'État (améliorer l'accès aux services publics et la qualité du service rendu).

Des enjeux plus locaux ont également bénéficié de ces dispositifs. On peut citer la réalisation de film sur l'action de l'État à l'échelle de plusieurs territoires, des interviews illustrées d'usagers de service public ou de dispositif public dans le cadre de la série « *Baromètre de l'action publique #CeQuiChangePourMoi* » en Auvergne-Rhône-Alpes, ou encore des vidéos d'information sur le protocole vie chère et la réalisation et la diffusion d'un spot animé sur le lancement de la saison cyclonique en Martinique.

Dans certains départements, les dépenses envisagées n'ont pu être réalisées en fin d'année du fait du moratoire sur les dépenses de communication de l'État. En Corse, cela a concerné des capsules vidéos thématiques en format court, à destination de sites institutionnels et des réseaux sociaux, et qui auraient porté sur des dispositifs d'accompagnement portés par l'État (aides aux collectivités, soutien aux entreprises, politiques de cohésion

territoriale), des d'actions concrètes conduites dans les territoires (projets structurants, transition écologique, prévention des risques, sécurité), l'explication de démarches administratives simplifiées à destination du grand public ou encore la valorisation de partenariats locaux et d'initiatives cofinancées. Au cas particulier, une possible réutilisation de telles capsules lors d'événements institutionnels ou de réunions partenariales ainsi qu'une diffusion dans les ports et aéroports de l'île permet à ces dépenses de conserver tout leur intérêt pour une réalisation ultérieure.

Par ailleurs, les crédits ouverts au titre de la communication autour des priorités de l'action gouvernementale ont été mobilisés en appui du financement du dispositif « **La France en grand angle** » pour 0,5 M €.

L'ambition du dispositif était de mieux comprendre les attentes des Français vis-à-vis de l'État, tout en prenant en compte leurs préoccupations et les particularités locales. Il s'agit de répondre plus efficacement à leurs besoins, pour réduire les biais qui altèrent la perception de l'action publique.

Suite au moratoire sur les dépenses de communication de l'État, ces dépenses ont été orientées vers la restitution des résultats du dispositif d'écoutes au travers de la production d'un MOOC, avec le concours d'experts et des préfetures, avec la production d'une vidéo par région.

3/ Les dépenses non-immobilisables relatives aux **plateformes Pilote et Services Publics +** pour 2,1 M€ en AE et 1,6 M€ en CP. Ces dépenses concernent essentiellement les phases d'étude préalables, d'analyse fonctionnelle, de formation des utilisateurs et de réalisation de la documentation de l'utilisateur ainsi que le suivi du logiciel, dont les opérations de maintenance corrective).

4/ Les dépenses dites de « **support** », pour 0,92 M€ en AE et 0,96 M€ en CP, ont servi aux équipes de la mission communication pour la production récurrente de contenus, ou pour certains besoins spécifiques au secrétariat général (commandes de matériel et dépenses d'intervention par exemple).

5/ Une enveloppe de 1 M€ de soutien au financement du réseau des **laboratoires interministériels d'innovation territoriale (LIIT)** a permis de financer leurs dépenses de fonctionnement pour 0,51 M€ en AE et 0,45 M€ en CP et un guichet d'innovation territoriale (GIT) pour des projets innovants à hauteur de 0,22 M€ en AE et en CP en 2025. Sur ces crédits, les dépenses de fonctionnement s'élèvent à 0,72 M€ en AE et en CP.

Les dépenses d'intervention ont porté sur un solde de subvention de 40 k€ a été versé à la région Bretagne dans le cadre du financement du projet Lab Access, retenu au titre du guichet d'innovation territoriale en 2024 et une subvention de fonctionnement a été versée à la région Hauts-de-France pour le fonctionnement du SII Lab (7,4 k€).

Les LIIT ont pour mission d'appuyer les acteurs de terrain dans la co-construction de solutions nouvelles et partenariales dans les territoires et sont le cadre privilégié de l'expérimentation et de l'initiative sur le terrain. La territorialisation de l'action publique est au cœur des orientations données par le Président de la République à la transformation publique. Les acteurs de terrain se voient assignés des objectifs différenciés adaptés à chaque territoire et sont responsabilisés sur les résultats et l'impact perçu par les Français dans leur vie quotidienne. Pilotés par les objectifs, les acteurs de terrain doivent mobiliser leurs marges de manœuvre pour adapter l'action publique au plus près du terrain, en faisant preuve d'initiative, d'innovation, en associant les parties prenantes.

Créés à titre expérimental en 2016 auprès des Préfets de région, les laboratoires interministériels d'innovation territoriale (LIIT), qui sont installés au sein des SGAR, ont démontré leur impact, comme le confirme la Cour des Comptes dans son contrôle de la DITP de 2023, tout en recommandant de développer et de structurer davantage ce réseau. C'est la décision prise par le Gouvernement au CIP du 9 mai 2023 qui, dans le cadre de mesures de réarmement des territoires et de la généralisation de dispositifs de co-conception du service public et de participation citoyenne, avec la volonté d'internaliser davantage les compétences nécessaires au projet gouvernemental, a décidé de confirmer le pilotage des LIIT par la DITP et l'inscription de moyens nouveaux pour augmenter leurs capacités d'action.

Les LIIT disposent d'une feuille de route stratégique définie par la DITP, destinée à permettre le changement du « logiciel » de l'action publique territoriale, afin qu'il soit recentré sur le pilotage par l'impact et les résultats et non plus seulement par les moyens et le droit, et à accompagner la mise en œuvre de la feuille de route du gouvernement

dans les territoires. Ils participent à des communautés d'échanges de pratiques et d'actions au niveau national, et animent leurs propres communautés au niveau local.

Le Lieu de la Transformation Publique, laboratoire interministériel d'innovation national piloté par la DITP, est à la tête du réseau des LIIT et est en capacité de mobiliser ceux-ci pour réaliser des projets et expérimentations sur le terrain. Il constitue l'espace où est mis en œuvre l'offre de service de la DITP tant en matière d'accompagnement des projets de transformation que de formations, à destination des administrations centrales et du réseau des laboratoires d'innovation publique (130 membres). Il est à ce titre le Hub des communautés d'innovateurs qui sont réunis chaque trimestre par la DITP pour des partages d'expérience et des échanges de bonnes pratiques et de solutions à des fins de réplication.

Les crédits investis en 2025 ont permis de lancer des projets et d'accompagner des projets, en mobilisant principalement les expertises et Design de service et en facilitation du Réseau des LIIT. Les crédits ont également permis aux LIIT d'organiser des formations en innovation publique, pour accélérer l'internalisation des compétences sur le territoire. Plus de 2500 agents ont ainsi pu être formés, principalement en facilitation et en Codéveloppement. Les crédits permettent également de valoriser et diffuser l'innovation par le tenue d'évènements mobilisant des interventions d'experts, notamment durant le mois de l'innovation publique, de développer des processus d'intelligence collective, de construire des ressources pédagogiques, d'organiser des séminaires, d'acquérir du matériel de prototypage et informatique, du mobilier et des licences de logiciels spécialisés (notamment *Canva, Klaxoon, Suite Adobe, Adobe Creative, Linea, CeC, PEATE, Miro, Figma, Ahaslides*) ou encore de financer de l'hébergement numérique et d'autres frais généraux de fonctionnement ou de déplacement voire des frais de scolarité dans le cadre de contrats d'apprentissage. Les crédits ouverts en 2025 ont également permis d'acquérir des fournitures et du mobilier, notamment dans le cadre de l'inauguration de nouveaux locaux (tables, chaises, poufs, claustre, casiers de rangement, présentoir, table à dessin, signalétique de l'accueil) et d'aménager des espaces de travail et de prototypage dédiés aux Labs.

Des spécificités locales peuvent être mentionnées comme le déploiement à La Réunion de l'exposition « vers des services publics simplissimes » et des projets innovants financés sur le GIT comme le projet Zéro artificialisation nette (ZAN) et l'aménagement d'un espace d'innovation dédié aux agents publics au sein de la nouvelle Cité administrative de Toulouse en Occitanie, des projets de réemploi immobilier et informatique en Bretagne ou encore un dispositif de signalétique modulaire, sobre et accessible (démontable, permettant une mise à jour en interne, universelle pour une compréhension possible par tous les publics) en Bourgogne-Franche-Comté

6/ Les dépenses de **fonctionnement** pour 1,4 M€ en AE et en CP au titre des projets consistent principalement en des prestations intellectuelles dans les domaines d'expertise de la DITP, au bénéfice des administrations pour les accompagner dans leurs transformations (sciences comportementales, design, études barométriques, stratégie et organisation). Elles couvrent également une subvention pour charge de service public de 10 k€ versée à l'ANCT dans le cadre de la convention Numérique en commun (NEC) qui s'est tenue à Strasbourg.

Les dépenses d'**investissement** correspondent aux dépenses immobilisables relatives aux plateformes Pilote et Services Publics + pour 1,6 M€ en AE et 1,9 M€ en CP. Ces dépenses concernent essentiellement les phases de développement informatique (analyse organique, de programmation, de tests et jeux d'essais et de documentation technique

Les dépenses d'**intervention** ont représenté **0,24 M€ en AE et en CP** en 2025. Elles ont été réalisées par la DITP ou des services déconcentrés pour bénéficier du concours de collectivités ou d'établissements publics dans la poursuite d'objectifs liés à l'accompagnement du changement de l'action publique.

Outre les dépenses d'intervention au profit des LIIT mentionnées au point 5°, ces dépenses ont concerné en 2025 notamment des versements à des collectivités territoriales ou autres collectivités afin d'encourager aux candidatures et d'accompagner des candidatures au label « Services Publics + ».

La DITP a ainsi apporté son soutien, pour 94 k€, à la labellisation « Services Publics + » de 8 France services, de la plateforme téléphonique de la DGFIP en charge de la campagne d'impôt sur le revenu et des DDFIP de la Somme et de l'Oise, de 3 Caisses de la MSA (Alpes-Vaucluse, Mayenne-Orne-Sarthe et Maine-et-Loire) et de trois URSSAF (CVAL, PACA, Languedoc-Roussillon).

On y retrouve également les versements annuels de la DITP à l'association « la 27e Région » pour l'animation des programmes interrégionaux et nationaux d'aide aux collectivités et acteurs publics à la transformation de leurs pratiques de gestion et à l'innovation dans leur conception et leur mise en œuvre des politiques publiques (70 k€) ainsi qu'à l'institut Paul Delouvrier pour la production et la valorisation des résultats du baromètre annuel sur l'opinion des Français et la satisfaction des usagers de services publics (40 k€).

Plus marginalement, le solde des paiements relatifs au plan de protection des agents initié fin 2023 (dispositifs de sécurisation des espaces de travail ou à usage des agents, contrôle d'accès et sécurisation des sites, vidéo protection, visiophonie, boutons d'alerte, tunnel de détection à rayon X), a été payé pour 40 k€ dont 20 k€ en dépenses de fonctionnement, 11 k€ en dépense d'investissement, et 8 k€ par dépense d'intervention.

7/ Les dépenses de personnel (titre 2)

En 2025, une enveloppe de crédits T2 a été mise à disposition du programme d'internalisation des compétences au bénéfice des Laboratoires territoriaux, pour un montant de 500 k€ transféré au programme 354 (après 252 936 € en 2022, 474 491 en 2023 et 430 000 € en 2024), qui constitue le seul transfert en T2 pour l'exercice.

Les fonctions internalisées via des apprentis et contrats courts concernent le design de services, l'efficacité opérationnelle, le numérique, la facilitation, les sciences comportementales et la participation citoyenne. Les LIT bénéficiaires sont le Lab Est (Grand-Est), le Lab AN Nou (Guadeloupe), la Fabrique RH (IDF), Innov'Mandie (Normandie), le Lab'O (Occitanie) et État Lin (Pays de la Loire).

ACTION

04 – Renouveau démocratique

Action / Sous-action <i>Prévision LFI y.c. FdC et AdP</i> Réalisation	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2	Autres titres	Total	Titre 2	Autres titres	Total
04 – Renouveau démocratique		1 500 000 459 207	1 500 000 459 207		1 500 000 467 999	1 500 000 467 999

L'action 0349-04, dévolue au Renouveau démocratique, porte les crédits nécessaires au fonctionnement de l'application AGORA et au paiement de la cotisation annuelle à l'*Open Government Partnership*.

Le principal déterminant de la dépense sur l'action 0349-04 est le lancement par le gouvernement de campagnes de participation citoyenne dont la complexité, la complétude, la typologie (numérique, téléphonique, réunion présentesielles) et le niveau (national, régional, départemental) et la communication liée aux phases de débat, de synthèse et de résultats constituent les déterminants sous-jacents. Ainsi, il avait été provisionné au moment du PAP 2025 une enveloppe d'environ 0,7 M€ pour la réalisation d'une campagne de volumétrie moyenne, qui n'a pas été exécutée et explique la sous-exécution des crédits ouverts.

CONTRIBUTION AU PLAN DE RELANCE

Volets du plan de relance	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision	Réalisation	Prévision	Réalisation
Verdissement	0	0	0	0
Indépendance et compétitivité	0	0	0	0
Cohésion sociale et territoriale	0	0	0	0

ÉLÉMENTS DE LA DEPENSE PAR NATURE

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation
Titre 3 : Dépenses de fonctionnement	1 300 000	224 982	1 300 000	233 774
Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel	1 300 000	224 982	1 300 000	233 774
Titre 6 : Dépenses d'intervention	200 000	234 225	200 000	234 225
Transferts aux autres collectivités	200 000	234 225	200 000	234 225
Total	1 500 000	459 207	1 500 000	467 999

Les crédits de l'action 0349-04 ont financé en 2025 des dépenses de fonctionnement, pour 224 982 € en AE et 233 774 € en CP et une dépense d'intervention relative à un engagement international de la France, pour 234 225 € en AE et en CP.

Les dépenses de fonctionnement de l'action 0349-04 en 2025 correspondent essentiellement des dépenses liées à l'application AGORA, intégrant désormais le site Participation citoyenne : maintenance, appui à l'analyse du résultat des consultations, modération et cybersécurité.

Elles ont été minorées de 75 k€ suite à la perception de remboursements au titre de prestations extérieures sollicitées par d'autres administrations dans le cadre de leur accompagnement.

À l'été 2025, une nouvelle impulsion du Premier ministre a relancé les questions au Gouvernement et renoué le dialogue avec les citoyens. Les ministres de l'Agriculture et du commerce ont lancé une consultation citoyenne et Agora a été mobilisée dans le cadre de l'opération « FB Direct » pour recueillir les questions et les propositions des Français sur le plan d'action du Premier ministre, François Bayrou.

Environ 14 000 nouveaux utilisateurs ont rejoint Agora en quelques semaines lors de l'opération « FB Direct », en participant aux questions (8000 participants) et en proposant des idées (3000 participants). Les utilisateurs ont globalement apprécié cette expérience : 81 % de satisfaction sur l'appel à idées, et une note sur les stores Apple et Google en hausse pour monter à 4,2/5.

La dépense d'intervention concerne la cotisation annuelle de 0,2 M€ versée à l'*Open Government Partnership* (OGP) sous forme d'une subvention.

Récapitulation des crédits et emplois alloués aux opérateurs de l'État

RECAPITULATION DES CREDITS ALLOUES PAR LE PROGRAMME AUX OPERATEURS

Opérateur financé (Programme chef de file) Nature de la dépense	Réalisation 2024		Prévision LFI 2025		Réalisation 2025	
	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement
Subventions d'investissement	8 999	8 999				
ANCT - Agence nationale de la cohésion des territoires (P112)	3 350 000	3 350 000			3 010 000	3 010 000
Subventions pour charges de service public	3 000 000	3 000 000			3 010 000	3 010 000
Subventions d'investissement	350 000	350 000				
AFR - Académie de France à Rome (P131)	6 000	6 000				
Subventions d'investissement	6 000	6 000				
ANTS - Agence nationale des titres sécurisés (P354)	2 418 529	2 418 529				
Subventions d'investissement	2 418 529	2 418 529				
CNPF - Centre national de la propriété forestière (P149)	5 000	5 000				
Subventions pour charges de service public	5 000	5 000				
FranceAgriMer (P149)	57 500	57 500				
Subventions pour charges de service public	57 500	57 500				
GIP - BIO - Agence française pour le développement et la promotion de l'agriculture biologique (P149)	60 667	60 667				
Transferts	60 667	60 667				
ANSÉS - Agence nationale de sécurité sanitaire, de l'alimentation, de l'environnement et du travail (P206)	9 165	9 165				
Subventions pour charges de service public	9 165	9 165				
ONAC-VG - Office national des anciens combattants et victimes de guerre (P169)	2 750	2 750				
Transferts	2 750	2 750				
ONF - Office national des forêts (P149)	84 000	84 000				
Subventions pour charges de service public	84 000	84 000				
CMN - Centre des monuments nationaux (P175)	613 319	613 319				
Subventions d'investissement	613 319	613 319				
EPMQB - Etablissement public du musée du quai Branly (P175)	1 773	1 773				
Subventions d'investissement	1 773	1 773				
INRAP - Institut national de recherches archéologiques préventives (P175)	300 000	300 000				
Transferts	300 000	300 000				
BnF - Bibliothèque nationale de France (P334)	464 028	464 028				
Subventions d'investissement	464 028	464 028				
Comédie Française (P131)	36 000	36 000				
Subventions d'investissement	36 000	36 000				
Opéra national de Paris (P131)	1 971 322	1 971 322				
Subventions pour charges de service public	1 830 000	1 830 000				
Subventions d'investissement	141 322	141 322				
CNAC - Centre national des arts du cirque (P361)	8 000	8 000				
Subventions d'investissement	8 000	8 000				
CNSAD - Conservatoire national supérieur d'art dramatique (P361)	1 119	1 119				

Opérateur financé (Programme chef de file) Nature de la dépense	Réalisation 2024		Prévision LFI 2025		Réalisation 2025	
	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement
Subventions d'investissement	1 119	1 119				
Ecoles d'architecture - Ecoles nationales supérieures d'architecture (P361)	385 398	385 398				
Subventions d'investissement	385 398	385 398				
ECPAD - Etablissement de communication et de production audiovisuelle de la défense (P212)	54 500	54 500				
Transferts	54 500	54 500				
Ecoles d'art en Région (P361)	11 046	11 046				
Subventions d'investissement	11 046	11 046				
Météo-France (P159)	102 000	102 000				
Subventions d'investissement	102 000	102 000				
Agences de l'eau (P113)	3 871	3 871				
Subventions d'investissement	3 871	3 871				
CELRL - Conservatoire de l'espace littoral et des rivages lacustres (P113)	282 437	282 437				
Subventions d'investissement	282 437	282 437				
TNO - Théâtre national de l'Odéon (P131)	47 426	47 426				
Subventions d'investissement	47 426	47 426				
CNC - Centre national du cinéma et de l'image animée (P334)	4 000	4 000				
Subventions d'investissement	4 000	4 000				
OFB - Office français de la biodiversité (P113)	45 764	45 764				
Subventions d'investissement	45 764	45 764				
IGN - Institut national de l'information géographique et forestière (P159)	1 213 000	1 213 000			95 000	95 000
Transferts	1 213 000	1 213 000			95 000	95 000
INERIS - Institut national de l'environnement industriel et des risques (P181)	8 912	8 912				
Subventions d'investissement	8 912	8 912				
Parcs nationaux (P113)	220 036	219 970				
Transferts	92 194	92 194				
Subventions d'investissement	127 842	127 776				
ENSMIS - Ecole nationale supérieure des métiers de l'image et du son (P361)	9 910	9 910				
Subventions d'investissement	9 910	9 910				
CEREMA - Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (P159)	285 477	285 477			632 019	2 572 019
Transferts	5 600	5 600			632 019	2 572 019
Subventions d'investissement	279 877	279 877				
ENTPE - Ecole nationale des travaux publics de l'Etat (P217)	37 500	37 500				
Subventions d'investissement	37 500	37 500				
FEI – France éducation international (P214)		91 500				
Transferts		91 500				
Universités et assimilés (P150)	644 531	2 973 486				
Subventions pour charges de service public	300 000	300 000				
Transferts	300 000	2 628 955				
Subventions d'investissement	44 531	44 531				
Ecoles et formations d'ingénieurs (P150)	100 000	100 000				
Transferts	100 000	100 000				
Opérateurs de soutien à l'enseignement supérieur et à la recherche (P150)	297 844	659 011				
Dotations en fonds propres		100 000				

Opérateur financé (Programme chef de file) Nature de la dépense	Réalisation 2024		Prévision LFI 2025		Réalisation 2025	
	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement
Transferts	297 844	559 011				
Réseau des œuvres universitaires et scolaires (P231)	5 712 000	5 712 000				
Transferts	5 712 000	5 712 000				
ANR - Agence nationale de la recherche (P172)	229 539	229 539				
Subventions pour charges de service public	4 439	4 439				
Transferts	225 100	225 100				
BRGM - Bureau de recherches géologiques et minières (P172)	136 450	136 450				
Subventions d'investissement	136 450	136 450				
CNRS - Centre national de la recherche scientifique (P172)		263 900				
Dotations en fonds propres		121 900				
Transferts		142 000				
IFREMER - Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (P172)	64 000	64 000				
Subventions d'investissement	64 000	64 000				
INRIA - Institut national de recherche en informatique et en automatique (P172)	60 000	60 000				
Subventions pour charges de service public	60 000	60 000				
IRSN - Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire (P137)	8 999	8 999				
Ecoles d'enseignement supérieur agricole et vétérinaire (P142)	144 580	144 580				
Subventions pour charges de service public	144 580	144 580				
ENSPolice - Ecole nationale supérieure de la police (P176)	254 320	254 320				
Subventions pour charges de service public	254 320	254 320				
ARS - Agences régionales de santé (P155)	354 600	404 600				
Subventions pour charges de service public		50 000				
Transferts	354 600	354 600				
Ecoles nationales des sports (P219)	126 876	126 876				
Transferts	126 876	126 876				
INSEP - Institut national du sport, de l'expertise et de la performance (P219)	107 800	107 800				
Transferts	107 800	107 800				
MNS - Musée national du sport (P219)	203 198	203 198				
Transferts	203 198	203 198				
GIP Plateforme de l'inclusion (P102)	150 000	150 000				
Transferts	150 000	150 000				
ENAC - Ecole nationale de l'aviation civile (P613)	198 512	198 512				
Subventions d'investissement	198 512	198 512				
ANTAI - Agence nationale de traitement automatisé des infractions (P753)	3 000 000	3 000 000				
Transferts	3 000 000	3 000 000				
VNF - Voies navigables de France (P203)	67 905	67 905				
Subventions d'investissement	67 905	67 905				
Total	23 961 603	27 057 060			3 737 019	5 677 019
Total des subventions pour charges de service public	5 749 004	5 799 004			3 010 000	3 010 000
Total des dotations en fonds propres		221 900				
Total des transferts	12 306 129	15 129 751			727 019	2 667 019
Total des subventions d'investissement	5 906 470	5 906 405				

Note : les subventions d'investissement sont introduites par la LOLF au PAP 2025, leur réalisation 2024 est sans objet.

PROGRAMME 148
Fonction publique

Bilan stratégique du rapport annuel de performances

Boris MELMOUX-EUDE

Directeur général de l'administration et de la fonction publique

Responsable du programme n° 148 : Fonction publique

Précisions sur le changement de responsable du programme

Boris Melmoux-Eude, conseiller référendaire à la Cour des comptes, a été nommé directeur général de l'administration et de la fonction publique à compter du 19 mai 2025. Il succède à Nathalie Colin.

Les missions confiées à la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) consistent à concevoir et à mettre en œuvre les cadres juridiques et les orientations de politique de ressources humaines pour la fonction publique de l'État et pour les fonctions publiques territoriales et hospitalières en lien avec la direction générale des collectivités locales (DGCL) et la direction générale de l'offre de soins (DGOS).

Le rôle et les missions de la DGAFP en qualité de DRH de l'État ont été consacrés par un décret du 22 décembre 2016 qui a rénové les instruments de pilotage à sa disposition. Une nouvelle évolution est intervenue par décret du 23 novembre 2022 modifiant le décret de 2016. Celle-ci vise à recentrer ses missions sur la construction et le pilotage des politiques RH, à tenir compte des dernières évolutions, notamment celles issues de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique et de l'ordonnance n° 2021-702 du 2 juin 2021 portant réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'État, à intégrer de nouvelles compétences comme la protection sociale complémentaire et le logement des agents publics et à renforcer la territorialisation de la politique des ressources humaines.

La DGAFP est à la fois garante de la cohérence statutaire et de l'animation du dialogue social, elle assure une fonction d'accompagnement dans la mise en œuvre des chantiers RH interministériels et entre les trois versants de la fonction publique. Pour garantir l'ensemble de ses missions à l'égard des agents publics, son activité s'articule autour de cinq missions principales :

- **faire vivre un dialogue social de qualité et équilibré** : elle contribue à définir l'agenda social avec les organisations syndicales représentatives des 5,8 millions d'agents publics. L'agenda social de 2025 a notamment permis le déploiement de la protection sociale complémentaire et le suivi des mesures du plan santé au travail publié en mars 2022 au sein d'une formation spécialisée dédiée du Conseil commun de la fonction publique. Il a également permis d'envisager de nouvelles pistes de travail en lien avec les organisations syndicales ;
- **piloter la fonction RH** : en lien avec les DRH ministérielles, elle définit les orientations et coordonne les politiques de gestion des ressources humaines déployées au sein des administrations de l'État. Elle conduit le dialogue stratégique RH avec les ministères afin d'aborder les enjeux relatifs à la déclinaison ministérielle des dispositifs mis en œuvre. Elle s'appuie sur le Conseil d'orientation des ressources humaines (CORH) pour évaluer, anticiper et travailler sur les grands enjeux à venir de la fonction publique et sur l'École du management et des ressources humaines pour diffuser une culture RH interministérielle et inter-versants de la fonction publique. Elle mobilise les plates-formes d'appui à la gestion des ressources humaines (PFRH) afin de décliner dans les territoires la stratégie interministérielle de ressources humaines ;
- **appuyer les transformations** : en sa qualité de DRH de l'État, elle est pleinement mobilisée pour accompagner les transformations en travaillant à l'évolution des dispositifs existants et en proposant de nouveaux outils sur le processus de recrutement, le développement de la mobilité interministérielle, la formation tout au long de la vie (notamment via le programme interministériel de formation Mentor), les dispositifs favorisant la diversité et l'égalité des chances. Elle a entrepris des travaux d'approfondissement de la déconcentration en matière de ressources humaines ;

- **élaborer et déployer des politiques RH interministérielles** : elle soutient l'innovation en matière de ressources humaines, conçue comme un véritable levier de transformation de l'administration et des services publics. Elle promeut la qualité de vie au travail et la protection de la santé et de la sécurité au travail. Elle s'assure de l'effectivité de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- **fournir une expertise** et proposer des orientations pour toute la fonction publique, en appui de la transformation des politiques de ressources humaines, en matière statutaire, indemnitaire et en matière de politique salariale. Elle assure l'évolution du statut des fonctionnaires et en garantit l'équité et la cohérence à l'échelle interministérielle. Elle coordonne les travaux de codification de la partie réglementaire du code général de la fonction publique (CGFP), dont les deux premiers livres sont entrés en vigueur le 1^{er} février 2025 et dont le livre III est entré en vigueur le 1^{er} octobre 2025. Elle pilote également l'action sociale interministérielle.

L'action de la DGAFP couvre donc l'ensemble de la politique conduite en matière des ressources humaines au sein de la fonction publique. Les crédits du programme 148 ne rendent compte que partiellement de cette mission.

Les **moyens financiers alloués** portent, en effet, uniquement sur les trois actions interministérielles suivantes :

- la formation des fonctionnaires ;
- l'action sociale interministérielle ;
- l'appui aux politiques de ressources humaines.

La DGAFP conduit la modernisation du statut des fonctionnaires pour permettre aux agents et aux administrations d'exercer pleinement leurs missions. Elle accompagne les employeurs publics sur tous les champs de la politique RH et, en qualité de DRH de l'État, pilote les politiques de ressources humaines.

S'agissant de la **formation des fonctionnaires (action 01)**, les crédits portés par le programme correspondent essentiellement au financement de la formation initiale des fonctionnaires à travers la subvention pour charges de service public versée aux instituts régionaux d'administration (IRA) en charge de la formation initiale des futurs attachés d'administration. À ce titre, l'année 2025 a été consacrée à la mise en œuvre de la réforme de la scolarité des IRA. Celle-ci s'accompagne de l'ouverture d'un nouveau site de l'IRA de Lille à Nanterre, qui a accueilli sa première promotion le 1^{er} octobre 2025, afin d'attirer davantage d'étudiants franciliens qui représentent un vivier important en termes de recrutement. L'année 2025 a été marquée par l'annonce de la future fusion des IRA au 1^{er} janvier 2027 au sein d'un établissement unique, le Groupe des instituts du service public (G-ISP), et par la préparation de cette évolution majeure. Par ailleurs, une part de ces crédits est consacrée à la formation continue des agents afin de favoriser le développement des politiques de professionnalisation selon une logique de « métiers ». Cette politique est complétée par de nouveaux instruments de coordination de l'utilisation des crédits ministériels en matière de formation continue transverse.

S'agissant des crédits couvrant les dépenses de l'**action sociale interministérielle (action 02)**, ils représentent plus de 50 % des dépenses portées par le programme et s'articulent autour de dispositifs permettant de financer :

- des prestations individuelles, définies dans le cadre du comité interministériel de l'action sociale (chèques vacances, chèque emploi service universel – CESU garde d'enfants). Elles visent une conciliation facilitée entre la vie professionnelle et la vie personnelle ou un soutien financier à la mobilité comme par exemple l'aide à l'installation des personnels de l'État (AIP) ;
- des prestations collectives (réservation de places en crèches, réservation de logement, opérations d'investissement destinées à la mise aux normes des restaurants interministériels administratifs).

A la suite de la publication du décret du 19 juin 2024 relatif à la mise en place d'une rente temporaire d'éducation et de la rente viagère pour handicap versées aux ayants droits des agents de l'État, le nouveau dispositif des rentes éducation a été rattaché au programme 148.

L'action 03 du programme, appui et innovation des ressources humaines regroupe les crédits alloués au développement du site « Choisir le Service Public », commun aux trois versants de la fonction publique et dédié au recrutement et à la mobilité, qui a enregistré plus de 15,3 millions de visiteurs en 2025 (contre 12,6 millions en 2024). Cette action comprend également deux fonds interministériels : celui de l'amélioration des conditions de travail

(dont la suppression a été confirmée en loi de finances pour 2026) et celui de l'égalité professionnelle. Ces dispositifs permettent de valoriser les initiatives RH de proximité et de concourir à diffuser les principales innovations. Enfin, l'action 03 porte les crédits du Centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines (CISIRH).

RECAPITULATION DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

OBJECTIF 1 : Développer et promouvoir l'adaptation des règles actuelles aux exigences d'une gestion modernisée des ressources humaines de la fonction publique

INDICATEUR 1.1 : Nombre de corps de fonctionnaires relevant de l'Etat ou des établissements publics administratifs après des mesures de fusion ou de mise en extinction - ou par un alignement sur des dispositions statutaires communes

OBJECTIF 2 : Optimiser le recrutement et la formation initiale des fonctionnaires

INDICATEUR 2.1 : Dépenses consacrées au recrutement et à la formation initiale dans les IRA

OBJECTIF 3 : Optimiser la réponse aux besoins des agents en matière d'action sociale

INDICATEUR 3.1 : Taux de satisfaction des bénéficiaires de certaines prestations d'action sociale

OBJECTIF 4 : Egalité professionnelle

INDICATEUR 4.1 : Le pourcentage d'écart global de rémunération entre les femmes et les hommes dans la FPE en équivalent temps plein

OBJECTIF 5 : Transformation de la fonction publique - Politique RH

INDICATEUR 5.1 : Recrutement des apprentis

INDICATEUR 5.2 : Recrutement dans la fonction publique

INDICATEUR 5.3 : Taux de mobilité structurelle : changement d'employeur

Objectifs et indicateurs de performance

OBJECTIF

1 – Développer et promouvoir l'adaptation des règles actuelles aux exigences d'une gestion modernisée des ressources humaines de la fonction publique

INDICATEUR

1.1 – Nombre de corps de fonctionnaires relevant de l'Etat ou des établissements publics administratifs après des mesures de fusion ou de mise en extinction - ou par un alignement sur des dispositions statutaires communes

(du point de vue de l'usager)

	Unité	2023 Réalisation	2024 Réalisation	2025 Cible	2025 Réalisation	Atteinte de la cible	2026 Cible
Nombre total de corps actifs au 31 décembre de l'année	Nombre de corps	265	266	265	265	cible atteinte	265

Commentaires techniques

Source des données : DGAFP, département des carrières et des rémunérations

Mode de calcul : le nombre de corps actifs est obtenu par soustraction du nombre de corps supprimés (cumul du nombre de corps de fonctionnaires ayant fait l'objet de mesures de fusion, d'intégration ou de mise en extinction) au nombre de corps comptabilisés au 1^{er} janvier 2005.

La part des corps régis par des dispositions statutaires et indiciaires harmonisées est obtenue par différence entre le nombre de corps actifs et le nombre de « typologies » de corps définies en regroupant sous une même typologie les corps obéissant à des dispositions harmonisées.

ANALYSE DES RESULTATS

Le processus de simplification de l'architecture statutaire, initié dans le cadre de la mise en œuvre du protocole relatif aux parcours professionnels, aux carrières et aux rémunérations (PPCR), a permis une forte réduction du nombre de corps recensés au sein de la fonction publique de l'État. Dans la très grande majorité des cas, les rationalisations en matière d'architecture statutaire amorcées au cours des dernières années ont été réalisées.

La réforme de la haute fonction publique lancée au printemps 2021 a entraîné des mises en extinction de corps ou des fusions. La création au 1^{er} janvier 2022 du corps à vocation interministérielle des administrateurs de l'État intègre d'ores et déjà les corps des administrateurs civils et des conseillers économiques. Treize autres corps sont placés en voie d'extinction dans le cadre de cette réforme au 1^{er} janvier 2023. Leurs membres, plus de 3 000 en tout, ont bénéficié durant l'année 2023 d'un droit d'option leur donnant la possibilité d'intégrer le corps des administrateurs de l'État ou de demeurer dans leur corps d'origine. À l'issue du droit d'option, environ 600 agents demeurent dans ces treize corps. Le pourcentage d'agents intégrés dans le corps des administrateurs de l'État atteint ainsi 80 % soit 2 378 agents et plus de 80 % pour 9 des 13 corps concernés (corps des sous-préfets, des administrateurs des finances publiques, de l'inspection générale de l'agriculture, des préfets, des administrateurs du Conseil économique, social et environnemental, du contrôle général économique et financier, de l'inspection générale de l'administration et du développement durable, des conseillers des affaires étrangères et ministres plénipotentiaires, de l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche).

En 2024, le nombre de corps a augmenté d'une unité, en raison de la création du corps des cadres greffiers des services judiciaires, intervenue par le décret n° 2024-1089 du 3 décembre 2024.

En 2025, le nombre de corps a diminué d'une unité, en raison de la transposition de la réforme de la haute fonction publique, en application du décret n° 2025-822 du 12 août 2025 portant dispositions statutaires communes et particulières aux corps interministériels d'ingénieurs de l'État ayant vocation à exercer des fonctions d'encadrement supérieur. En effet, les corps des inspecteurs généraux et des administrateurs de l'Insee ont fusionné au 1^{er} décembre 2025.

Au-delà de cette réforme, les réorganisations de services, les restructurations d'établissements publics et d'éventuelles suppressions de corps ministériels aux effectifs réduits fournissent aujourd'hui, de façon résiduelle, des occasions de procéder à des simplifications et rationalisations statutaires.

Par ailleurs, les réflexions actuelles sur l'évolution de la fonction publique (simplification), et notamment sur l'évolution des besoins en gestion de l'emploi, des effectifs et des compétences de l'État pourront également influencer sur l'architecture statutaire.

OBJECTIF

2 – Optimiser le recrutement et la formation initiale des fonctionnaires

INDICATEUR

2.1 – Dépenses consacrées au recrutement et à la formation initiale dans les IRA

(du point de vue du contribuable)

	Unité	2023 Réalisation	2024 Réalisation	2025 Cible	2025 Réalisation	Atteinte de la cible	2026 Cible
Coût complet annuel d'un élève IRA	€	51 533	48 000	50 000	38 320	amélioration	55 000
Coût pédagogique d'un élève IRA	€	7 200	12 900	7 200	6 200	amélioration	7 200
Coût de recrutement d'un élève IRA	€	1 200	1 000	1 200	480	amélioration	1 200

Commentaires techniques

Source des données : IRA

Mode de calcul : La méthode retenue consiste à identifier, à partir du compte financier des établissements, les charges directement imputables aux deux principales missions des établissements (formation initiale et formation continue) ainsi que celles afférentes au recrutement de l'élève suite à la déconcentration des concours et à ventiler les charges indirectes ou destination support (amortissement compris) au prorata de la répartition primaire des charges directes des deux destinations. Il s'agit donc d'un coût complet. Les éléments de rémunération des élèves représentent une part prépondérante de ce coût complet, dont l'évolution est étroitement corrélée aux mesures salariales et sociales à caractère général ainsi qu'à la variation du nombre d'élèves recrutés et formés.

Le coût complet d'un élève est calculé selon le ratio suivant : montant des rémunérations chargées des élèves et des agents des IRA et ensemble des coûts d'organisation des concours et de support de l'activité de formation (numérateur) par le nombre d'élèves de la ou des promotions dont la scolarité s'est déroulée (dénominateur). Plus précisément :

- au numérateur, sont consolidés les dépenses liées à l'organisation des concours, les rémunérations chargées des élèves, les coûts de déplacement des élèves, les subventions accordées aux associations d'élèves, les dépenses pédagogiques et 90 % des dépenses de soutien à l'activité de formation, c'est-à-dire les rémunérations chargées des agents des IRA et l'ensemble des coûts support de l'activité de formation.

- au dénominateur, sont recensés les élèves de la formation initiale, issus des concours, et reçus en scolarité l'année du RAP déduction faite des démissions. Concrètement, sont pris en compte pour le RAP 2025, les élèves arrivés en scolarité en janvier 2025 (rémunérés de janvier à août 2025) et les élèves arrivés au mois d'octobre 2025 (rémunérés d'octobre à décembre 2025).

ANALYSE DES RESULTATS

Les chiffres 2025 de cet indicateur sont donnés sous réserve des chiffres définitifs contenus dans les comptes financiers 2025 qui seront soumis au vote de l'organe délibérant.

Le coût complet pour 2025 est en baisse en raison de la réforme de la scolarité des IRA qui se traduit, en 2025, par une promotion exceptionnelle d'élèves-attachés en formation dans les IRA de janvier à août 2025, suivie d'une seconde promotion d'élèves-attachés à partir du 1^{er} octobre 2025. Cette promotion supplémentaire avait pour objectif d'éviter une année blanche en 2025 (sans aucune sortie d'élèves attachés des IRA) avec le passage à la promotion unique à partir de l'année 2026.

Pour mémoire, depuis 2021, des travaux d'harmonisation ont été conduits avec les IRA pour s'assurer de la prise en compte des mêmes catégories de données et d'un mode de calcul uniforme, permettant d'assurer une clarification de l'évaluation de chaque IRA. Ces dépenses de soutien, qui entrent dans la composition du « coût de l'élève », sont représentées par les rémunérations chargées des agents des IRA et par l'ensemble des coûts support de l'activité de formation.

OBJECTIF

3 – Optimiser la réponse aux besoins des agents en matière d'action sociale

INDICATEUR

3.1 – Taux de satisfaction des bénéficiaires de certaines prestations d'action sociale

(du point de vue de l'utilisateur)

	Unité	2023 Réalisation	2024 Réalisation	2025 Cible	2025 Réalisation	Atteinte de la cible	2026 Cible
Taux de satisfaction des bénéficiaires de la prestation d'action sociale CESU garde d'enfant 0-6 ans	%	96	96	96	95	absence amélioration	96

Commentaires techniques

Source des données : enquêtes annuelles de satisfaction réalisées par le service de la communication (SIRCOM) des ministères économiques et financiers pour le compte de la DGAFP.

Mode de calcul : le taux de satisfaction résulte du nombre de bénéficiaires de la prestation CESU garde d'enfant 0-6 ans satisfaits rapporté au nombre de bénéficiaires de la prestation ayant répondu à l'enquête réalisée annuellement sur un échantillon défini préalablement.

ANALYSE DES RESULTATS

À l'issue de l'enquête de satisfaction menée en 2025 auprès d'un échantillon représentatif de 10 000 bénéficiaires du titre CESU - garde d'enfants 0-6 ans, le taux de satisfaction a atteint un niveau très satisfaisant de 95 % en 2025.

- 58 % de très grande satisfaction
- 37 % de satisfaction
- 4 % d'insatisfaction
- 1 % de très grande insatisfaction

En tant qu'indicateur de mesure de la qualité du service rendu aux usagers en matière d'action sociale, ce taux témoigne d'un niveau de satisfaction élevé des bénéficiaires de la prestation CESU - garde d'enfants 0-6 ans au regard des besoins en matière de garde d'enfants.

Au-delà du suivi de cet indicateur, une attention particulière est portée à l'amélioration de la qualité du service rendu à l'ensemble des usagers en matière d'action sociale interministérielle.

OBJECTIF

4 – Egalité professionnelle

INDICATEUR

4.1 – Le pourcentage d'écart global de rémunération entre les femmes et les hommes dans la FPE en équivalent temps plein

(du point de vue de l'usager)

	Unité	2023 Réalisation	2024 Réalisation	2025 Cible	2025 Réalisation	Atteinte de la cible	2026 Cible
Le pourcentage d'écart global de rémunération entre les femmes et les hommes dans la FPE en équivalent temps plein	%	Sans objet	10,6	11	9,8	amélioration	10

Commentaires techniques

Source des données : Les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes fonctionnaires dans les ministères en 2025, *Stats Rapides* n° 130, DGAFP, Sous-direction des études, des statistiques et des systèmes d'information, 2025.

ANALYSE DES RESULTATS

En 2025, les femmes fonctionnaires qui travaillent dans un ministère sont payées chaque mois en moyenne 410 euros bruts de moins que les hommes, soit un écart de 9,8 %. En dix ans, cet écart a baissé de 5,0 points, en partie grâce à l'augmentation du temps de travail des femmes. De plus, des métiers parmi les plus rémunérateurs se féminisent, comme les emplois fonctionnels et ceux de catégorie A hors enseignants.

OBJECTIF**5 – Transformation de la fonction publique - Politique RH****INDICATEUR****5.1 – Recrutement des apprentis**

(du point de vue de l'utilisateur)

	Unité	2023 Réalisation	2024 Réalisation	2025 Cible	2025 Réalisation	Atteinte de la cible	2026 Cible
Nombre de nouveaux apprentis dans la FPE	Nb	11 623	8 284	23 219	7 800	absence amélioration	10 200

Commentaires techniques

Source des données : Fichiers de gestion des contrats d'apprentissage-Ari@ne. Données DGEFP-Dares. Traitement DGAFP : Sdessi.

Champ : Postes de la FPE.

Mode de calcul : Nombre d'enregistrements de nouveaux contrats d'apprentissage au cours de l'année.

ANALYSE DES RESULTATS

Compte tenu des délais liés à la remontée et à la fiabilisation des informations, le nombre de nouveaux contrats d'apprentissage signés dans la fonction publique de l'État pour l'année 2025 ne seront disponibles qu'au troisième trimestre 2026.

L'augmentation du nombre d'apprentis entre 2020 et 2024 met en évidence le développement de l'apprentissage dans la fonction publique de l'État. Cette dynamique s'inscrit dans les objectifs fixés par la circulaire du 10 mars 2023 relative au renforcement du recrutement d'apprentis dans la fonction publique pour les années 2023-2026, qui préconisait la forte mobilisation des employeurs publics pour le recrutement des apprentis et faisait écho aux mesures prises pour développer l'apprentissage au sein de la fonction publique dans le sillage du plan de relance de l'apprentissage de 2021.

Cependant, le secteur public, à l'instar du secteur privé, perd en dynamisme depuis 2024. Selon les premières estimations de la DARES, le nombre de nouveaux contrats signés pour l'ensemble de la fonction publique est de 22 039 en 2025, contre 24 823 en 2024 et 25 415 en 2023 (source : *Séries longues : le contrat d'apprentissage*, DARES, 2026).

INDICATEUR**5.2 – Recrutement dans la fonction publique**

(du point de vue de l'utilisateur)

	Unité	2023 Réalisation	2024 Réalisation	2025 Cible	2025 Réalisation	Atteinte de la cible	2026 Cible
Nombre moyen de candidat ayant consulté une fiche de poste publiée sur CSP décliné en 3 sous-indicateurs : FPE, FPT, FPH	Nb	Sans objet	20	21	27	cible atteinte	22

ANALYSE DES RESULTATS

Choisir le service public (CSP) est un espace numérique commun de publication des emplois vacants de l'ensemble de la fonction publique (sauf exceptions mentionnées dans l'annexe du décret n° 2018-1351 du 28 décembre 2018 relatif à l'obligation de publicité des emplois vacants sur un espace numérique commun aux trois fonctions publiques). Fin 2025, près de 377 000 candidats (agents publics ou personnes en recherche d'emploi) ont créé un compte et le nombre d'utilisateurs ne cesse d'augmenter.

En 2025, pour l'ensemble de la fonction publique, 9,7 millions de visites ont été recensées sur le site pour 350 000 offres publiées sur l'année. En moyenne, chaque fiche de poste publiée sur CSP a été consultée par 27 candidats.

La répartition par versant du nombre de visites par fiche de poste :

- FPE : 6,2 millions de visites pour 104 000 offres soit environ 59 visites par offre ;
- FPT : 2,9 millions de visites pour 221 000 offres soit environ 13 visites par offre ;
- FPH : 0,63 millions de visites pour 22 000 offres soit environ 29 visites par offre.

La cible fixée pour 2025 à 21 visites par offre en moyenne inter versants a donc été dépassée. Cet accroissement du nombre de visites peut s'expliquer par :

- L'ancrage de la plateforme CSP et de la marque employeur dans le paysage du recrutement au sein du secteur public ;
- Une meilleure visibilité des offres dans les moteurs de recherche, notamment grâce au renforcement de l'activité éditoriale sur la plateforme.

INDICATEUR

5.3 – Taux de mobilité structurelle : changement d'employeur

(du point de vue de l'usager)

	Unité	2023 Réalisation	2024 Réalisation	2025 Cible	2025 Réalisation	Atteinte de la cible	2026 Cible
Taux de mobilité structurelle : changement d'employeur	%	7,4	7,7	7,7	Non connu	donnée non renseignée	7,7

Commentaires techniques

Source des données : Rapport annuel de l'état de la fonction publique (édition 2025)

Champ : Agents civils de la fonction publique en emploi principal le 31 décembre de l'année considérée et de l'année précédente, hors bénéficiaires de contrats aidés. France (hors Mayotte).

Mode de calcul : Un changement d'établissement est observé quand l'identifiant de l'établissement (Siret) d'un agent change d'une année sur l'autre. Cependant, un établissement peut changer d'identifiant notamment quand l'entreprise modifie les contours de ses activités ou de ses emplois (restructuration). Dans ce cas de figure l'agent ne change pas a priori d'établissement. En analysant les flux entre Siret d'une année sur l'autre il est possible d'isoler des flux quasi systématiques entre deux identifiants et donc de corriger l'indicateur des restructurations « probables ».

Le taux pour l'année 2024 ne sera connu qu'en 2026 et celui de 2025 en 2027. Il faut en effet deux années de remontées de données pour consolider et connaître le taux exact.

ANALYSE DES RESULTATS

Selon le dernier rapport de la fonction publique (publié en novembre 2025), 7,5 % des agents de la fonction publique ont changé d'établissement entre le 31 décembre 2022 et le 31 décembre 2023 dans l'ensemble des trois versants, contre 7,4 % les deux années précédentes. Ce taux était de 6,9 % entre le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2020, et de 7,6 % entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2019. Le taux de mobilité est ainsi quasi stable depuis 2018 (hors période Covid). Il est plus important pour les agents de la FPE (11,9 % en 2023) que pour les autres versants (4,7 % pour la fonction publique hospitalière et 4,1 % pour la fonction publique territoriale). Il est aussi plus important pour les femmes (7,8 %) et pour les agents les plus jeunes (15,4 % pour les 25-29 ans). En 2023, 2,7 % des

agents de la fonction publique ont changé de département, et 1,2 % des fonctionnaires ont connu un changement ascendant de catégorie hiérarchique (2,1 % parmi ceux de catégorie B). C'est nettement moins qu'en 2021 et 2022, années où plusieurs corps de métier avaient bénéficié d'un reclassement (auxiliaires de puériculture, aides-soignants, ainsi que les laborantins et préparateurs en pharmacie).

Pour favoriser les mobilités, plusieurs actions ont été entreprises tendant à mieux outiller la plateforme de recrutement « Choisir le Service Public », valoriser le rôle de facilitateur des PFRH au niveau des bassins d'emplois, en région, dans le déploiement de ces dispositifs RH. Par ailleurs, le déploiement progressif de la stratégie territoriale de l'État a permis de renforcer la capacité d'action de l'État dans les territoires.

Présentation des crédits

2025 / PRESENTATION PAR ACTION ET TITRE DES CREDITS OUVERTS ET DES CREDITS CONSOMMES

2025 / AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action <i>Prévision LFI 2025</i> Consommation 2025	Titre 2 Dépenses de personnel	Titre 3 Dépenses de fonctionnement	Titre 5 Dépenses d'investissement	Titre 6 Dépenses d'intervention	Total	Total y.c. FdC et AdP prévus en LFI
01 – Formation des fonctionnaires	290 000 154 997	55 098 275 57 466 261		37 745 375 30 962 404	93 133 650 88 583 662	93 133 650
02 – Action sociale interministérielle		122 747 326 106 517 347	7 953 660 1 975 432	9 560 230 19 488 758	140 261 216 127 981 536	146 296 216
03 – Appui et innovation des ressources humaines		27 833 945 34 256 725	2 269 290 -2 162 749	703 730	30 103 235 32 797 706	30 103 235
Total des AE prévues en LFI	290 000	205 679 546	10 222 950	47 305 605	263 498 101	269 533 101
Ouvertures / annulations par FdC et AdP			+17 133 636 (hors titre 2)		+17 133 636	
Ouvertures / annulations hors FdC et AdP			-12 690 193 (hors titre 2)		-12 690 193	
Total des AE ouvertes	290 000		267 651 544 (hors titre 2)		267 941 544	
Total des AE consommées	154 997	198 240 333	-187 317	51 154 892	249 362 905	

2025 / CREDITS DE PAIEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action <i>Prévision LFI 2025</i> Consommation 2025	Titre 2 Dépenses de personnel	Titre 3 Dépenses de fonctionnement	Titre 5 Dépenses d'investissement	Titre 6 Dépenses d'intervention	Total	Total y.c. FdC et AdP prévus en LFI
01 – Formation des fonctionnaires	290 000 154 997	55 096 918 57 614 011		37 745 330 31 534 554	93 132 248 89 303 562	93 132 248
02 – Action sociale interministérielle		122 913 262 105 884 096	9 455 420 2 437 615	9 560 231 21 716 005	141 928 913 130 037 717	147 963 913
03 – Appui et innovation des ressources humaines		27 856 203 27 713 837	2 278 903 1 370 349	761 810	30 135 106 29 845 996	30 135 106
Total des CP prévus en LFI	290 000	205 866 383	11 734 323	47 305 561	265 196 267	271 231 267
Ouvertures / annulations par FdC et AdP			+21 180 026 (hors titre 2)		+21 180 026	
Ouvertures / annulations hors FdC et AdP			-18 918 682 (hors titre 2)		-18 918 682	
Total des CP ouverts	290 000		267 167 611 (hors titre 2)		267 457 611	
Total des CP consommés	154 997	191 211 945	3 807 964	54 012 369	249 187 275	

2024 / PRESENTATION PAR ACTION ET TITRE DES CREDITS VOTES (LFI) ET DES CREDITS CONSOMMES

2024 / AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action <i>Prévision LFI 2024 Consommation 2024</i>	Titre 2 Dépenses de personnel	Titre 3 Dépenses de fonctionnement	Titre 5 Dépenses d'investissement	Titre 6 Dépenses d'intervention	Total hors FdC et AdP prévus en LFI	Total y.c. FdC et AdP
01 – Formation des fonctionnaires	290 000 126 098	49 748 275 58 405 902		38 745 375 21 287 665	88 783 650	88 783 650 79 819 664
02 – Action sociale interministérielle		124 575 658 119 703 585	26 673 660 2 794 542	6 850 230 14 008 977	158 099 548	164 134 548 136 507 104
03 – Appui et innovation des ressources humaines		26 623 341 26 194 516	2 269 290 1 255 553	730 418	28 892 631	28 892 631 28 180 487
Total des AE prévues en LFI	290 000	200 947 274	28 942 950	45 595 605	275 775 829	281 810 829
Total des AE consommées	126 098	204 304 003	4 050 095	36 027 060		244 507 256

2024 / CREDITS DE PAIEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action <i>Prévision LFI 2024 Consommation 2024</i>	Titre 2 Dépenses de personnel	Titre 3 Dépenses de fonctionnement	Titre 5 Dépenses d'investissement	Titre 6 Dépenses d'intervention	Total hors FdC et AdP prévus en LFI	Total y.c. FdC et AdP
01 – Formation des fonctionnaires	290 000 126 098	49 746 918 58 575 364		38 745 330 35 520 915	88 782 248	88 782 248 94 222 377
02 – Action sociale interministérielle		124 741 594 119 943 997	33 175 420 5 755 856	6 850 231 15 842 254	164 767 245	170 802 245 141 542 107
03 – Appui et innovation des ressources humaines		26 735 599 27 334 203	2 278 903 1 409 188	578 466	29 014 502	29 014 502 29 321 857
Total des CP prévus en LFI	290 000	201 224 111	35 454 323	45 595 561	282 563 995	288 598 995
Total des CP consommés	126 098	205 853 564	7 165 044	51 941 635		265 086 341

PRESENTATION PAR TITRE ET CATEGORIE DES CREDITS CONSOMMES

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Consommées* en 2024	Ouvertes en 2025	Consommées* en 2025	Consommés* en 2024	Ouverts en 2025	Consommés* en 2025
Titre 2 – Dépenses de personnel	126 098	290 000	154 997	126 098	290 000	154 997
Rémunérations d'activité	121 575	275 790	153 059	121 575	275 790	153 059
Cotisations et contributions sociales	523	14 210	1 939	523	14 210	1 939
Prestations sociales et allocations diverses	4 000	0	0	4 000	0	0
Titre 3 – Dépenses de fonctionnement	204 304 003	205 679 546	198 240 333	205 853 564	205 866 383	191 211 945
Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel	147 146 165	154 305 178	141 865 965	148 710 726	154 492 015	134 822 577
Subventions pour charges de service public	57 157 838	51 374 368	56 374 368	57 142 838	51 374 368	56 389 368

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Consommées* en 2024	Ouvertes en 2025	Consommées* en 2025	Consommés* en 2024	Ouverts en 2025	Consommés* en 2025
Titre 5 – Dépenses d'investissement	4 050 095	10 222 950	-187 317	7 165 044	11 734 323	3 807 964
Dépenses pour immobilisations corporelles de l'État	3 828 601	10 135 850	3 135 025	6 838 848	11 647 043	3 448 361
Dépenses pour immobilisations incorporelles de l'État	221 494	87 100	-3 322 342	326 195	87 280	359 603
Titre 6 – Dépenses d'intervention	36 027 060	47 305 605	51 154 892	51 941 635	47 305 561	54 012 369
Transferts aux ménages	18 612 187	17 864 230	25 849 852	17 934 463	17 864 231	26 194 897
Transferts aux entreprises	0	0	-450 000	0	0	0
Transferts aux collectivités territoriales	212 985	0	293 797	2 146 239	0	2 243 072
Transferts aux autres collectivités	17 201 888	29 441 375	25 461 243	31 860 933	29 441 330	25 574 401
Total hors FdC et AdP		263 498 101			265 196 267	
Ouvertures et annulations* hors titre 2		+4 443 443			+2 261 344	
Total*	244 507 256	267 941 544	249 362 905	265 086 341	267 457 611	249 187 275

* y.c. FdC et AdP

FONDS DE CONCOURS ET ATTRIBUTIONS DE PRODUITS

Nature de dépenses	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Ouvertes en 2024	Prévues en LFI pour 2025	Ouvertes en 2025	Ouverts en 2024	Prévus en LFI pour 2025	Ouverts en 2025
Dépenses de personnel						
Autres natures de dépenses	10 547 945	6 035 000	9 728 760	10 547 945	6 035 000	9 728 760
Total	10 547 945	6 035 000	9 728 760	10 547 945	6 035 000	9 728 760

RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS (HORS DECRET DE SERVICES VOTES)

ARRETES DE RATTACHEMENT DE ADP

Mois de signature	Ouvertures				Annulations			
	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement		Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres
04/2025		8 610		8 610				
06/2025		1 050		1 050				
07/2025		315		315				
08/2025		4 900		4 900				
09/2025		6 935		6 935				
11/2025		5 360		5 360				
Total		27 170		27 170				

ARRETES DE RATTACHEMENT DE FDC

Mois de signature	Ouvertures				Annulations			
	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement		Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres
01/2025		129 554		129 554				
04/2025		65 000		65 000				
05/2025		1 424 859		1 424 859				
06/2025		1 444 721		1 444 721				
08/2025		1 060 679		1 060 679				
09/2025		3 760 123		3 760 123				
11/2025		315 476		315 476				
12/2025		1 449 378		1 449 378				
01/2026		51 799		51 799				
Total		9 701 590		9 701 590				

ARRETES DE REPORT D'AENE

Date de signature	Ouvertures				Annulations			
	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement		Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres
05/02/2025		2 535 090						
Total		2 535 090						

ARRETES DE REPORT DE FDC

Date de signature	Ouvertures				Annulations			
	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement		Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres
10/02/2025		7 404 876		11 451 266				
Total		7 404 876		11 451 266				

ARRETES DE REPORT GENERAL HORS FDC HORS AENE

Date de signature	Ouvertures				Annulations			
	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement		Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres
13/03/2025		3 600 000						
Total		3 600 000						

DECRETS D'ANNULATION

Date de signature	Ouvertures				Annulations			
	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement		Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres
25/04/2025						12 319 175		12 412 574
Total						12 319 175		12 412 574

DECRETS DE TRANSFERT

Date de signature	Ouvertures				Annulations			
	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement		Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres
09/07/2025						964 519		964 519
03/12/2025						5 541 589		5 541 589
Total						6 506 108		6 506 108

TOTAL DES OUVERTURES ET ANNULATIONS (Y.C. FDC ET ADP)

	Ouvertures				Annulations			
	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement		Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres
Total général		23 268 726		21 180 026		18 825 283		18 918 682

Justification au premier euro

Éléments transversaux au programme

ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE DU PROGRAMME

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action <i>Prévision LFI Consommation</i>	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2 * Dépenses de personnel	Autres titres *	Total y.c. FdC et AdP	Titre 2 * Dépenses de personnel	Autres titres *	Total y.c. FdC et AdP
01 – Formation des fonctionnaires	290 000 154 997	92 843 650 88 428 665	93 133 650 88 583 662	290 000 154 997	92 842 248 89 148 565	93 132 248 89 303 562
02 – Action sociale interministérielle		140 261 216 127 981 536	146 296 216 127 981 536		141 928 913 130 037 717	147 963 913 130 037 717
03 – Appui et innovation des ressources humaines		30 103 235 32 797 706	30 103 235 32 797 706		30 135 106 29 845 996	30 135 106 29 845 996
Total des crédits prévus en LFI *	290 000	263 208 101	263 498 101	290 000	264 906 267	265 196 267
Ouvertures / annulations y.c. FdC et AdP		+4 443 443	+4 443 443		+2 261 344	+2 261 344
Total des crédits ouverts	290 000	267 651 544	267 941 544	290 000	267 167 611	267 457 611
Total des crédits consommés	154 997	249 207 907	249 362 905	154 997	249 032 278	249 187 275
Crédits ouverts - crédits consommés	+135 003	+18 443 637	+18 578 640	+135 003	+18 135 333	+18 270 336

* hors FdC et AdP pour les montants de la LFI

PASSAGE DU PLF A LA LFI

	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2	Autres titres	Total	Titre 2	Autres titres	Total
PLF	290 000	274 791 997	275 081 997	290 000	276 490 163	276 780 163
Amendements	0	-11 583 896	-11 583 896	0	-11 583 896	-11 583 896
LFI	290 000	263 208 101	263 498 101	290 000	264 906 267	265 196 267

Le projet de loi de finances pour 2025 prévoyait 275,1 M€ en AE et 276,8 M€ en CP pour le programme 148. Deux amendements sont venus réduire les crédits de l'action 2 – Action sociale de 11,6 M€ en AE et en CP.

Le premier amendement, porté par le député David Amiel et adopté en première lecture à l'Assemblée nationale en octobre 2024, majore les crédits de 2,5 M€ en AE et en CP pour financer l'extension de la garantie Visale (visa pour le logement et l'emploi) aux agents publics de plus de 30 ans, dans les mêmes conditions que pour le secteur privé.

Le second amendement « rabout », porté par le gouvernement et adopté en séance publique du Sénat en janvier 2025, réduit les crédits du programme 148 de 14,1 M€ en AE et en CP.

MODIFICATIONS DE MAQUETTE

Suite à la publication du décret du 17 juin 2024 relatif aux garanties en matière de risque décès des agents publics de l'État, des militaires et des ouvriers de l'État, le financement du nouveau dispositif de la rente temporaire d'éducation et de la rente viagère pour handicap a été rattaché au programme 148 sur l'action 2 – Action sociale interministérielle.

JUSTIFICATION DES MOUVEMENTS REGLEMENTAIRES ET DES LOIS DE FINANCES RECTIFICATIVES / DE FIN DE GESTION

Les mouvements de crédits ont été les suivants :

- arrêté du 5 février 2025 portant report de crédits (AENE) : 2,5 M€
- arrêté du 10 février 2025 portant report de crédits (fonds de concours) : 7,4 M€ en AE et 11,5 M€ en CP au titre des fonds de concours de l'action sociale interministérielle (1-2-00503 « Aides financières au développement de l'accueil des jeunes enfants des agents de l'État en structure de garde collective » pour 6,5 M€ en AE et 10,4 M€ en CP ; du financement par le FIPHFP du programme Handi'Talents (1-2-00510 « Programme Handi'Talents ») de 0,3 M€ en AE et en CP et de la participations de bénéficiaires publics aux systèmes d'information RenoIRH gérés par le CISIRH (1-2-00940 « Contributions d'organismes extérieurs à l'État aux systèmes d'information RenoIRH ») pour 0,6 M€ en AE et 0,8 M€ en CP.
- arrêté du 13 mars 2025 portant report de crédits (crédits généraux) : 3,6 M€ en AE. Ces crédits ont fait l'objet d'un surgel en début d'exercice, puis d'un déblocage en fin de gestion pour assurer le transfert relatif au financement des travaux du RIA de Nanterre
- arrêtés de rattachement de fonds de concours : 9,7 M€ en AE et en CP au titre i) du financement des réservations de berceaux et crèches pour 8 M€ en AE et en CP et ii) de la participation financière des partenaires du CISIRH aux travaux de déploiement et de conception du SI RenoIRH pour 1,7 M€ en AE et en CP ;
- arrêtés de rattachement d'attribution de produits : 0,03 M€ en AE et en CP ;
- décrets portant transferts de crédits n° 2025-624 du 9 juillet 2025 et n° 2025-1158 du 3 décembre 2025 de 6,5 M€ en AE et en CP, incluant notamment : des transferts sortants à hauteur de 7,1 M€ en AE et en CP : au titre du financement des opérations de rénovation du restaurant inter- administratif de Nanterre pour 5,5 M€ en AE et en CP, des subventions liées à l'organisation des classes Prépa-Talents (CPT) pour 0,9 M€, des refacturations informatiques pour 0,6 M€ et du financement de la communication autour de la santé mentale, grande cause nationale de 2025 pour 0,1 M€ ; des transferts entrants à hauteur de 0,6 M€ en AE et en CP au titre de la participation financière des ministères à la plateforme de formation en ligne « MENTOR » et au développement du SI RenoIRH.

ORIGINE ET EMPLOI DES FONDS DE CONCOURS ET ATTRIBUTIONS DE PRODUITS

Le programme 148 bénéficie de fonds de concours au titre de :

- **l'action sociale interministérielle** (code fonds : 1-2-00503) qui correspond à des aides financières au développement de l'accueil des jeunes enfants des agents de l'État en structure de garde collective. Ces fonds sont alimentés par les CAF. Ils constituent une aide au financement de places en crèches pour les employeurs ayant passé un « contrat enfance-jeunesse » (contrat d'objectifs et de cofinancement) avec les CAF. Les régions signent avec des exploitants de crèches – publiques, privées ou associatives – des conventions par lesquelles elles s'engagent à verser une rémunération annuelle aux crèches en échange de l'accueil prioritaire de 2 700 enfants de l'État. 8 M€ ont ainsi été rattachés au titre de 2025 ;
- la participation financière des partenaires aux **travaux de déploiement et de conception du programme SI RenoIRH** (code fonds : 1-2-00940), 1,7 M€ ont ainsi été rattachés au titre de 2025.

Le programme 148 a également reçu une **attribution de produit au titre de la contribution au financement de projets d'assistance technique menés par la DGAFP** (code attribution de produit : 2-2-00121). Ces crédits portent sur le

remboursement de France Expertise au titre de la mobilisation d'experts de la DGAFP dans le cadre de projets internationaux d'appui à la réforme de la gestion des ressources humaines dans le secteur public. Le montant des crédits rattachés en 2025 s'élève à 27 k€.

RESERVE DE PRECAUTION ET FONGIBILITE

	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2	Autres titres	Total	Titre 2	Autres titres	Total
Mise en réserve initiale	1 450	12 319 175	12 320 625	1 450	12 412 574	12 414 024
Surgels	0	3 600 000	3 600 000	0	0	0
Dégels	0	-15 919 175	-15 919 175	0	-12 412 574	-12 412 574
Réserve disponible avant mise en place du schéma de fin de gestion (LFR de fin d'année)	1 450	0	1 450	1 450	0	1 450

La réserve initiale était de 12,3 M€ en AE et 12,4 M€ en CP.

En cours de gestion, il a été opéré :

- un surgel de crédits le 3 avril 2025 d'un montant de 3,6 M€ en AE des crédits autorisés au report au titre de la rénovation des RIA ;
- un décret d'annulation de crédits le 25 avril 2025 qui a impacté le programme 148 à hauteur du montant total de la réserve initiale de 12,3 M€ en AE et 12,4 M€ en CP;
- un dégel de crédits le 20 novembre 2025 d'un montant de 3,6 M€ au titre du financement de la rénovation du RIA de Nanterre.

EMPLOIS ET DEPENSES DE PERSONNEL

PRESENTATION DES CREDITS PAR CATEGORIE ET CONTRIBUTIONS EMPLOYEURS

Catégorie	Exécution 2024	Prévision LFI 2025	Exécution 2025
Rémunération d'activité	121 575	275 790	153 059
Cotisations et contributions sociales	523	14 210	1 939
Contributions d'équilibre au CAS Pensions :			
– Civils (y.c. ATI)			
– Militaires			
– Ouvriers de l'État (subvention d'équilibre au FSPOEIE)			
– Autres (Cultes et subvention exceptionnelle au CAS Pensions)			
Cotisation employeur au FSPOEIE			
Autres cotisations	523	14 210	1 939
Prestations sociales et allocations diverses	4 000		
Total titre 2 (y.c. CAS Pensions)	126 098	290 000	154 997
Total titre 2 (hors CAS Pensions)	126 098	290 000	154 997
<i>FdC et AdP prévus en titre 2</i>			

ÉLÉMENTS SALARIAUX

(en millions d'euros)

Principaux facteurs d'évolution de la masse salariale hors CAS Pensions	
Socle d'exécution 2024 retraitée	0,13
Exécution 2024 hors CAS Pensions	0,13
Impact des mesures de transfert et de périmètre 2025/ 2024	
Débasage de dépenses au profil atypique :	
– GIPA	
– Indemnisation des jours de CET	
– Mesures de restructuration	
– Autres dépenses de masse salariale	
Impact du schéma d'emplois	
EAP schéma d'emplois 2024	
Schéma d'emplois 2025	
Mesures catégorielles	
Mesures générales	
Rebasage de la GIPA	
Variation du point de la fonction publique	
Mesures bas salaires	
GVT solde	
GVT positif	
GVT négatif	
Rebasage de dépenses au profil atypique - hors GIPA	
Indemnisation des jours de CET	
Mesures de restructurations	
Autres rebasages	
Autres variations des dépenses de personnel	0,03
Prestations sociales et allocations diverses - catégorie 23	
Autres variations	0,03
Total	0,15

Dépenses pluriannuelles

SUIVI DES CREDITS DE PAIEMENT ASSOCIES A LA CONSOMMATION DES AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT (HORS TITRE 2)

AE 2025	CP 2025
AE ouvertes en 2025 * (E1) 267 651 544	CP ouverts en 2025 * (P1) 267 167 611
AE engagées en 2025 (E2) 249 207 907	CP consommés en 2025 (P2) 249 032 278
AE affectées non engagées au 31/12/2025 (E3) 180 717	<i>dont CP consommés en 2025 sur engagements antérieurs à 2025</i> (P3 = P2 – P4) 45 532 278
AE non affectées non engagées au 31/12/2025 (E4 = E1 – E2 – E3) 18 262 920	<i>dont CP consommés en 2025 sur engagements 2025</i> (P4) 203 500 000

RESTES A PAYER

Engagements ≤ 2024 non couverts par des paiements au 31/12/2024 brut (R1) 66 299 214				
Travaux de fin de gestion postérieurs au RAP 2024 (R2) -25 000				
	Engagements ≤ 2024 non couverts par des paiements au 31/12/2024 net (R3 = R1 + R2) 66 274 214	CP consommés en 2025 sur engagements antérieurs à 2025 (P3 = P2 – P4) 45 532 278	=	Engagements ≤ 2024 non couverts par des paiements au 31/12/2025 (R4 = R3 – P3) 20 741 936
	AE engagées en 2025 (E2) 249 207 907	CP consommés en 2025 sur engagements 2025 (P4) 203 500 000	=	Engagements 2025 non couverts par des paiements au 31/12/2025 (R5 = E2 – P4) 45 707 907
				Engagements non couverts par des paiements au 31/12/2025 (R6 = R4 + R5) 66 449 844
				Estimation des CP 2026 sur engagements non couverts au 31/12/2025 (P5) 45 000 000
				Estimation du montant maximal des CP nécessaires après 2026 pour couvrir les engagements non couverts au 31/12/2025 (P6 = R6 – P5) 21 449 844

NB : les montants ci-dessus correspondent uniquement aux crédits hors titre 2

* LFI 2025 + reports 2024 + mouvements réglementaires + FdC + AdP + fongibilité asymétrique + LFR

Les engagements non couverts par des paiements au 31 décembre 2025 sont évalués à 66,4 M€ et correspondent principalement à :

- diverses dépenses d'action sociale, à l'échelon local pour 29,5 M€ (réservation de berceaux en crèches) et au titre du marché CESU pour le remboursement des prestations du mois de décembre 2025 pour 2,7 M€ ;
- des prestations engagées en 2025 mais non payées (licences et maintenance de licence, acquisition de matériel informatique, prestation informatique, réseau, etc.) au titre du CISIRH à hauteur de 3,4 M€ ;
- la rénovation des restaurants inter-administratifs pour 1,6 M€ ;
- des soldes liés aux conventionnements pluriannuels du dispositif « Bourses Talents » pour 11,6 M€ ;
- des charges à payer au titre du projet Choisir le service public « CSP » et la plateforme MENTOR à hauteur de 2,6 M€.

Enfin, un volume de restes à payer pour un montant de 11 M€ correspond à des engagements antérieurs destinés à être clôturés car ils ne donneront pas lieu à une couverture par des paiements.

Justification par action

ACTION

01 – Formation des fonctionnaires

Action / Sous-action <i>Prévision LFI y.c. FdC et AdP</i> Réalisation	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2	Autres titres	Total	Titre 2	Autres titres	Total
01 – Formation des fonctionnaires	290 000 154 997	92 843 650 88 428 665	93 133 650 88 583 662	290 000 154 997	92 842 248 89 148 565	93 132 248 89 303 562

La direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) pilote les politiques de formation au sein de la fonction publique à travers la mise en place d'un schéma directeur de la politique de formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État. Élaboré en lien avec les ministères, ce schéma directeur est un document cadre qui fixe, pour trois ans depuis 2018, les axes stratégiques et actions prioritaires pour les domaines communs à l'ensemble des ministères.

Le schéma directeur défini pour la période 2024-2027 reprend les objectifs de coordination portés par le précédent notamment les mutualisations au niveau national (administrations centrales, services déconcentrés, établissements publics et écoles de service public) afin de structurer l'offre de formation dans les domaines transverses, garantir sa qualité, son accessibilité et sa pertinence. Les actions engagées dans le cadre de ce schéma 2024-2027 portent sur quatre principes :

- la continuité entre le 3^e schéma directeur et les deux précédents (2018-2020 et 2021-2023) pour permettre la capitalisation des acquis des chantiers réalisés ;
- la structuration de ce schéma selon les cinq axes existants à ce stade ;
- l'intégration des nouvelles priorités gouvernementales de formation et d'accompagnement au développement des compétences en particulier en matière de transition écologique ;
- la mobilisation des acteurs : chefs de file des filières professionnelles, responsables de collections, représentants des PFRH, représentants du réseau des écoles de service public (RESP) dont les IRA.

Au-delà de l'impact en termes de politique RH de l'amplification de la professionnalisation des filières professionnelles transverses, la mutualisation représente un gain global pour le budget de l'État. Aujourd'hui, plusieurs dispositifs mutualisés ont fait ou font l'objet de travaux interministériels. Parmi eux, les marchés interministériels de formation à la bureautique, aux valeurs de la République et au recrutement par exemple, ou encore la convention pour la formation des agents en matière de ressources humaines permettent aux ministères de s'appuyer sur des supports interministériels portant les orientations stratégiques de formation définies au niveau national pour former leurs agents. Pour ces dispositifs interministériels, les principes définis par la DGAFP (la désignation d'un porteur ministériel ou interministériel pour coordonner l'élaboration et le suivi de l'exécution du dispositif concerné avec la DGAFP et la direction des achats de l'État (DAE) dans le cas des marchés publics de formation) constituent une réelle plus-value pour les ministères bénéficiaires puisque l'économie de la charge induite par l'élaboration d'un support ministériel comme un marché public de formation peut être mise à profit pour conduire d'autres projets. De plus, les dispositifs mutualisés assurent l'optimisation des coûts de formation puisqu'ils sont définis sur des critères partagés entre l'ensemble des ministères et pour un prestataire de formation.

Par ailleurs, dans le cadre de sa mission de pilotage, la DGAFP :

- assure, au niveau central, le suivi et la coordination des actions de formation continue des ministères, anime le réseau des responsables des politiques de formation des ministères, soutient les démarches de coopération et de mutualisation des actions entre les périmètres ministériels, porte des dispositifs interministériels, favorise le développement des pratiques pédagogiques innovantes et de la formation à distance et accompagne, plus généralement, la modernisation de l'appareil de formation de l'État.

- est tête de réseau des plates-formes régionales de gestion des ressources humaines. À ce titre, elle co-anime le réseau des conseillers à la formation interministérielle. Ceux-ci mettent en place au niveau déconcentré un programme annuel de formation continue interministérielle, sur la base des orientations et des priorités du schéma directeur de la politique de formation professionnelle tout au long de la vie et dans une logique de coopération et de mutualisation entre les services de l'État en région.

Les crédits de l'action 1 financent également les cinq Instituts régionaux d'administration (IRA) via une subvention pour charge de service public.

Ces crédits permettent aussi de financer le plan Talents du Service public qui vise à remédier au constat d'une perte d'attractivité des concours et métiers du service public.

Ce plan emporte notamment la création de classes dites « Prépas Talents » pour accompagner les jeunes talents dans leur réussite aux concours de la fonction publique sur l'ensemble du territoire depuis 2021.

Les élèves de Prépas Talents sont sélectionnés sous conditions de ressources et de mérite, sur la base d'un dossier et d'un entretien tenant compte du parcours du candidat, de ses aptitudes, de sa motivation et de son potentiel. Chaque étudiant bénéficie d'un tutorat renforcé assuré par des fonctionnaires et hauts-fonctionnaires en poste, en lien avec le déploiement d'une plateforme dédiée, ou des fonctionnaires stagiaires des écoles de service public, en s'appuyant notamment sur les réseaux associatifs. Le dispositif comprend en outre une aide financière, la bourse Talents de 4 000 € par an. Les Prépas Talents sont également diplômantes.

La DGAFP subventionne les structures qui accueillent une Prépa Talents (école de service public, IEP, IPAG, universités) à hauteur de 6 500 € par élève accueilli.

Enfin, la DGAFP contribue au financement des actions de préparation aux concours organisées par le réseau universitaire des IPAG-CPAG (instituts et centres de préparation à l'administration générale).

CONTRIBUTION AU PLAN DE RELANCE

Volets du plan de relance	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision	Réalisation	Prévision	Réalisation
Verdissement	0	0	0	0
Indépendance et compétitivité	0	0	0	0
Cohésion sociale et territoriale	0	0	0	0

ÉLÉMENTS DE LA DEPENSE PAR NATURE

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation
Titre 2 : Dépenses de personnel	290 000	154 997	290 000	154 997
Rémunérations d'activité	275 790	153 059	275 790	153 059
Cotisations et contributions sociales	14 210	1 939	14 210	1 939
Titre 3 : Dépenses de fonctionnement	55 098 275	57 466 261	55 096 918	57 614 011
Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel	3 723 907	1 091 893	3 722 550	1 239 643

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation
Subventions pour charges de service public	51 374 368	56 374 368	51 374 368	56 374 368
Titre 6 : Dépenses d'intervention	37 745 375	30 962 404	37 745 330	31 534 554
Transferts aux ménages	8 304 000	6 860 000	8 304 000	7 152 000
Transferts aux autres collectivités	29 441 375	24 102 404	29 441 330	24 382 554
Total	93 133 650	88 583 662	93 132 248	89 303 562

LES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT

LFI 2025 : 55,1 M€ en AE et en CP

Exécution 2025 : 57,5 M€ en AE et 57,6 M€ en CP

Les dépenses de fonctionnement de l'action 1 - Formation des fonctionnaires portent principalement la subvention pour charges de service public (SCSP) des IRA.

LES INSTITUTS RÉGIONAUX D'ADMINISTRATION

LFI 2025 : 51,4 M€ en AE et en CP

Exécution 2025 : 56,4 M€ en AE et en CP

La consommation à hauteur de 56,4 M€ en AE et en CP correspond à la subvention pour charges de service public. La sous-exécution budgétaire constatée sur certains dispositifs d'action sociale en fin de gestion a permis un abondement complémentaire à hauteur de 6 M€ permettant une remise à niveau de la SCSP des IRA. Ce montant inclut un rétablissement de crédits au titre de la rémunération des élèves recrutés pour le compte de la Caisse des dépôts et consignations pour 2024.

ORGANISATION DES CONCOURS IRA / FORMATION INTERMINISTÉRIELLE EN ADMINISTRATION CENTRALE (FIC) ET EN SERVICES DÉCONCENTRÉS (FID)

LFI 2025 : 3,7 M€ en AE et en CP

Exécution 2025 : 1,1 M€ en AE et 1,3 M€ en CP

Outre l'organisation des concours d'entrée aux IRA, ces crédits sont destinés à financer les actions prioritaires du schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État pour la période 2024-2027.

En 2025 :

- La dépense liée à l'organisation des concours d'accès aux IRA s'est élevée à 0,2 M€ en AE et 0,3 M€ en CP ;
- La consommation des crédits FIC programmés en 2025 est de 0,01 M€ en AE et 0,02 M€ en CP.
- À l'échelon déconcentré (FID), les actions de formation, mises en œuvre dans le cadre du réseau constitué des conseillers formation des plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH), ont permis de poursuivre à la fois l'effort de mutualisation des actions de formation entre services de l'État en région et leur accompagnement dans la mise en œuvre de la réforme de l'administration territoriale de l'État pour 0,9 M€ en AE et CP.

LES DÉPENSES D'INTERVENTION

LES INSTITUTS RÉGIONAUX D'ADMINISTRATION

Exécution 2025 : 1 M€ en AE et en CP

Ce montant inclut la rémunération des élèves recrutés pour le compte de la Caisse des dépôts et consignations pour 2025.

PRÉPAS TALENTS

LFI 2025 : 12,2 M€ en AE et en CP

Exécution 2025 : 8,8 M€ en AE et 9 M€ en CP

Les Prépas Talents sont destinées aux étudiants boursiers les plus méritants de l'enseignement supérieur pour préparer les concours donnant accès aux emplois de la fonction publique. Ces Prépas Talents sont présentes sur tout le territoire, et se trouvent au sein d'écoles de service public, d'universités et d'instituts d'études politiques. Les Prépas Talents reçoivent de la DGAFP une subvention équivalente à 6 500 euros par élève accueilli. À la rentrée 2025, on dénombre 102 Prépas Talents offrant 1 762 places. Ce financement permet d'apporter un soutien matériel et pédagogique à des candidats, sélectionnés notamment sous condition de ressources, dans le cadre de leur préparation à différents concours de la fonction publique.

D'autre part, des conventions conclues avec certains organismes de formation (ENFIP, ENPJJ, ENCCRF) ont été exécutées via la procédure de transfert de crédits, 0,9 M€ en AE et en CP ont été transférés du programme 148 vers les programmes dédiés. Le taux de remplissage des classes Prépa Talents en 2025 est de 87 %, soit 1 530 places pourvues sur les 1 762 prévues pour un total de 9,9 M€.

Par ailleurs, l'activité « Prépas Talents » inclut également des dépenses au titre du financement des actions de préparation aux concours destinées à des agents de l'État organisées par les centres de préparation à l'administration générale (CPAG) et les instituts de préparation à l'administration générale (IPAG). L'exécution 2025 s'est élevée à 0,4 M€.

L'exécution 2025 s'élève à 8,8 M€ en AE et 9 M€ en CP, les AE étant désormais engagées de manière annuelle.

BOURSES TALENTS

LFI 2025 : 8,3 M€ en AE et en CP

Exécution 2025 : 6,9 M€ en AE et 7,2 M€ en CP

Les bourses Talents sont versées dans le cadre du Plan Talents du service public lancé en février 2021 par le Président de la République. Elles correspondent à un montant de 4 000 € par an pour chaque bénéficiaire étudiant dans une Prépa Talents. En 2025, 1 530 étudiants en ont bénéficié.

Par ailleurs, les étudiants boursiers préparant les concours de la fonction publique en dehors d'une Prépa Talents bénéficient d'une bourse d'un montant de 2 000 €. En 2025, 750 bourses Talents hors Prépas Talents ont été versées. Ces bourses constituent une part importante des actions menées en faveur de la promotion de l'égalité des chances dans la fonction publique en apportant une aide aux étudiants et aux demandeurs d'emploi, sous conditions de ressources, pour la préparation des concours de catégorie A ou B de la fonction publique.

SUBVENTIONS AUX ORGANISATIONS SYNDICALES

LFI 2025 : 2,2 M€ en AE et en CP

Exécution 2025 : 2,2 M€ en AE et en CP

Cette subvention versée aux organisations syndicales (OS) représentatives de fonctionnaires de l'État au niveau national est encadrée par le décret n° 200-1215 du 11 décembre 2000 et les montants sont fixés en application de l'arrêté du 16 février 2015.

APPRENTISSAGE FPT

LFI 2025 : 15 M€ en AE et en CP

Exécution 2025 : 11,7 M€ en AE et en CP

Dans le cadre de la convention d'objectifs et de moyens 2023-2025 en matière d'apprentissage dans la fonction publique territoriale, signée le 16 novembre 2023 entre l'État et le CNFPT, 11,7 M€ ont été versés au titre de l'année 2025. La convention d'objectifs et de moyens prévoit en effet une contribution forfaitaire de l'État de 1 666 € par accord préalable de financement des frais de formation des contrats d'apprentissage, dans la limite de 15 M€, soit 9 000 accords. En 2025, le CNFPT a financé 7 000 accords de financement des frais de formation des contrats d'apprentissage.

La convention prévoyant ce cofinancement a pris fin en 2025.

ACTION

02 – Action sociale interministérielle

Action / Sous-action <i>Prévision LFI y.c. FdC et AdP</i> Réalisation	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2	Autres titres	Total	Titre 2	Autres titres	Total
02 – Action sociale interministérielle		146 296 216 127 981 536	146 296 216 127 981 536		147 963 913 130 037 717	147 963 913 130 037 717

L'action sociale interministérielle finance des prestations visant à améliorer, directement ou indirectement, les conditions de vie des agents de l'État et de leurs familles, notamment dans le domaine de la restauration, du logement, de l'enfance et des loisirs ainsi qu'à les aider à faire face à des situations difficiles. Elle s'intègre dans la politique de gestion des ressources humaines de l'État employeur.

Les agents de l'État participent à la définition et au suivi des prestations interministérielles d'action sociale, par l'intermédiaire de leurs représentants siégeant au comité interministériel d'action sociale (CIAS) des administrations de l'État. Celui-ci propose les orientations de l'action sociale, conformément à l'article L.731-2 du Code général de la fonction publique. L'action du CIAS est relayée dans les régions par les sections régionales interministérielles d'action sociale (SRIAS). Une formation spécialisée « Commission de l'Action Sociale » au sein du CSFPE a été créée par le décret n° 2025-1040 du 31 octobre 2025. Cette commission propose des orientations stratégiques, examine les questions relatives à l'élaboration et à la mise en œuvre des prestations d'action sociale destinées aux agents de l'État et apporte son concours à la formation plénière du CSFPE dans les matières relevant de son champ de compétence

On distingue les prestations individuelles (chèques-vacances, CESU garde d'enfant, aide à l'installation des personnels), pilotées à l'échelon central, des prestations collectives, gérées à l'échelon régional, qui financent des équipements collectifs (logement, réservation de places en crèche, restauration inter-administrative) ou encore des actions définies localement, notamment dans le domaine des loisirs.

L'article 2 du décret 2006-21 du 6 janvier 2006 relatif à l'action sociale au bénéfice des personnels de l'État, dispose que l'action sociale peut bénéficier à l'ensemble des agents, actifs et retraités, rémunérés sur le budget de l'État. Cependant, son article 4-1, introduit par le décret n° 2012-714 du 7 mai 2012, apporte une dérogation à cette règle en permettant aux établissements publics nationaux et aux établissements publics locaux d'enseignement d'intégrer le champ de l'action sociale interministérielle, sous réserve du règlement d'une contribution financière à due concurrence des effectifs bénéficiaires. Ainsi, l'adhésion et le retrait d'établissements publics dans l'action sociale interministérielle a conduit au transfert en PLF 2025 de 0,5 M€.

CONTRIBUTION AU PLAN DE RELANCE

Volets du plan de relance	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision	Réalisation	Prévision	Réalisation
Verdissement	0	0	0	0
Indépendance et compétitivité	0	0	0	0
Cohésion sociale et territoriale	0	0	0	0

ÉLÉMENTS DE LA DEPENSE PAR NATURE

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation
Titre 3 : Dépenses de fonctionnement	128 747 326	106 517 347	128 913 262	105 884 096
Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel	128 747 326	106 517 347	128 913 262	105 884 096
Titre 5 : Dépenses d'investissement	7 988 660	1 975 432	9 490 420	2 437 615
Dépenses pour immobilisations corporelles de l'État	7 988 660	1 975 432	9 490 420	2 437 615
Titre 6 : Dépenses d'intervention	9 560 230	19 488 758	9 560 231	21 716 005
Transferts aux ménages	9 560 230	18 989 852	9 560 231	19 042 897
Transferts aux entreprises		-450 000		
Transferts aux collectivités territoriales		5 000		1 954 275
Transferts aux autres collectivités		943 905		718 833
Total	146 296 216	127 981 536	147 963 913	130 037 717

LES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT

LFI 2025 : 122,7 M€ en AE et en 122,9 M€ CP (107,7 M€ en AE 107,9 M€ en CP hors crédits « Rentes d'éducation et handicap »)

FDC rattachés : 14,6 M€ en AE et 18,4 M€ en CP

Exécution 2025 : 111,5 M€ en AE et 110,4 M€ en CP

Les crédits du nouveau dispositif « Rentes d'éducation et handicap » ont été programmés en crédits de fonctionnement en PLF 2025 pour 15 M€, toutefois ces dépenses ont été imputées en gestion 2025 en dépenses d'intervention pour 6,6 M€. La bonne imputation en titre 6 a été rectifiée en PLF 2026.

LES PRESTATIONS D'ACTION SOCIALE INDIVIDUELLES

LES CHÈQUES-VACANCES

LFI 2025 : 24,5 M€ en AE et en CP

Exécution 2025 : 20,7 M€ en AE et 20,3 M€ en CP

Le chèque-vacances est une prestation d'aide aux loisirs ou aux vacances, versée à l'ensemble des agents actifs de l'État remplissant les conditions d'attribution. Elle est remise sous forme de titres de paiement spécialisés. Le chèque-vacances repose sur une épargne, abondée d'une participation de l'État correspondant à 10, 15, 20, 25 et 30 % selon le revenu fiscal de référence (RFR) de l'agent. Les agents de moins de 30 ans bénéficient d'une bonification de 35 %.

Par ailleurs, un barème spécifique à destination des agents affectés dans les départements d'outre-mer (DOM), a été mis en place à compter de 2015. Suite au rendez-vous salarial de juillet 2020 avec les organisations syndicales, il a été acté une revalorisation de 5 % du barème des ressources et une simplification des procédures conformément à la circulaire du 22 décembre 2020 entrée en vigueur à compter du 1^{er} avril 2021.

La dépense 2025 au titre des chèques-vacances est inférieure à la prévision de la LFI 2025 (4,2 M€ en CP) en raison de la baisse des ouvertures de plans de chèques-vacances dès 2024 liée au recentrage du bénéfice de cette prestation aux seuls personnels actifs.

LES CHÈQUES EMPLOI SERVICE UNIVERSEL POUR LA GARDE DES JEUNES ENFANTS DE MOINS DE 6 ANS (CESU)

LFI 2025 : 31,4 M€ en AE et en CP

Exécution 2025 : 26,6 M€ en AE et 26,7 M€ en CP

Afin de faciliter la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, l'État employeur a mis en place au bénéfice de ses agents, une prestation unique « CESU – garde d'enfant 0/6 ans ». Versée sous la forme de chèques emploi-service universels préfinancés, cette prestation est destinée à prendre en charge une partie des frais engagés par les agents pour la garde de leurs enfants de moins de six ans.

La consommation 2025 au titre du dispositif « CESU – garde d'enfant 0/6 ans » s'établit à 26,6 M€ en AE et 26,7 M€ en CP. Ainsi, entre décembre 2024 et novembre 2025, 61 893 bénéficiaires ont été recensés pour un volume d'émission de titres à 24,8 M€ (contre 77 233 entre décembre 2023 et novembre 2024 en raison de la délivrance d'un CESU exceptionnel JOP, cumulable avec la prestation classique). Ce montant est accompagné de frais de gestion (instruction, affranchissement) et de frais de changement de prestataire, dans le cadre du renouvellement du marché au 1^{er} juillet 2025.

L'AIDE A L'INSTALLATION DES PERSONNELS DE L'ÉTAT (AIP)

LFI 2025 : 13,5 M€ en AE et en CP

Exécution 2025 : 12,5 M€ en AE et en CP

Le dispositif d'aide à l'installation des personnels est destiné à accompagner l'accès au logement locatif des agents entrant dans la fonction publique de l'État en prenant en charge une partie des dépenses rencontrées lors de la conclusion du bail (premier mois de loyer, frais d'agence, dépôt de garantie et frais de déménagement).

En 2024, 11 930 agents ont bénéficié du dispositif (contre environ 13 075 en 2023 et 14 918 en 2022), dont 2 875 contractuels (contre 2 832 en 2023). En 2025, cette tendance se confirme avec un nombre de bénéficiaires de 12 000 et une dépense stabilisée à 12,5 M€ en CP.

LE LOGEMENT D'URGENCE

LFI 2025 : 0,9 M€ en AE et CP

Exécution 2025 : 1,5 M€ en AE et 1 M€ en CP

La dotation budgétaire liée au logement d'urgence doit permettre un accès plus facile à un logement ou un hébergement temporaire pour les agents placés dans des circonstances d'urgence sociale ou nécessitant un logement provisoire sans urgence sociale. Ces logements répondent aux besoins liés aux événements imprévisibles (exemples : inondations), à des situations familiales difficiles ou des mutations récentes. Ces besoins restent difficiles à anticiper avec précision.

LES SECTIONS RÉGIONALES INTERMINISTÉRIELLES D'ACTION SOCIALE (SRIAS)

LFI 2025 : 4,7 M€ en AE et en CP

Exécution 2025 : 5,9 M€ en AE et 5,8 M€ en CP

Les SRIAS proposent, dans le respect des orientations arrêtées par le comité interministériel d'action sociale (CIAS) et dans la limite des crédits délégués au niveau régional, diverses actions aux bénéfices des agents de leur territoire. Elles sont fondées, à cet égard, à proposer des actions innovantes ou à mener des expérimentations.

L'exécution 2025 témoigne du dynamisme de l'action sociale menée au niveau régional. Au total en 2025, on dénombre au niveau national environ 400 actions, bénéficiant à plus de 143 000 personnes bénéficiaires pour un montant total de 5,9 M€ en AE et 5,8 M€ en CP.

LES PRESTATIONS D'ACTION SOCIALE COLLECTIVES

LA RÉSERVATION DE PLACES EN CRÈCHES

LFI 2025 : 41,8 M€ en AE et 45,7 M€ en CP (dont 14,6 M€ en AE et 18,4 M€ en CP de fonds de concours)

Exécution 2025 : 38,1 M€ en AE et 37,6 M€ en CP (dont 6,6 M€ en AE et 9 M€ en CP de fonds de concours)

Mis en place avec l'appui de la Caisse nationale des allocations familiales (CNAF), le dispositif permet aux agents de bénéficier prioritairement de places en crèches implantées dans des aires géographiques adaptées à leurs besoins (et non exclusivement dans leur commune de résidence). La gestion des réservations, confiée aux préfets, fait l'objet d'un contrat avec les structures d'accueil dont le financement est assuré sur une base annuelle. Réactivée en 2007, la prestation connaît une réelle dynamique notamment depuis l'accord relatif à l'égalité professionnelle femmes / hommes de 2019.

L'exécution dynamique en AE à hauteur de 38,1 M€ repose principalement sur des renouvellements des marchés. Le parc de berceaux est stable en 2025 (5112 places, soit +52 par rapport à 2024, correspondant aux engagements de la DGAFP vis-à-vis de l'ouverture de crèches dans les cités administratives d'Amiens et de Lille).

Par ailleurs, les crédits ouverts par voie de fonds de concours relatifs aux aides financières des CAF pour le développement de l'accueil des jeunes enfants des agents de l'État en structure de garde collective ont été exécutés à hauteur de 6,6 M€ en AE et 9 M€ en CP.

LES RÉSERVATIONS DE LOGEMENTS SOCIAUX

LFI 2025 : 0,2 M€ en CP

Exécution 2025 : 0 M€ en AE et en CP

Les réservations interministérielles de logements sociaux ont vocation à répondre aux besoins de logement de tous les agents publics rémunérés sur le budget de l'État et dont les ressources n'excèdent pas le seuil fixé par la réglementation régissant les logements sociaux. Ces réservations leur permettent de bénéficier prioritairement de logements implantés dans des aires géographiques adaptées à leurs besoins. Conclues dans le cadre de l'action sociale interministérielle déconcentrée pour une durée de 20 à 30 ans, elles sont négociées contractuellement auprès des bailleurs sociaux par les préfets de région ou de département.

Ce dispositif a fait l'objet en 2021 d'une relance des réservations de logements conventionnels auprès de bailleurs sociaux notamment en Île-de-France et en Provence Alpes Côtes d'Azur, zones géographiques immobilières à forte tension. Cette relance de réservations de logements conventionnels s'est concrétisée par la signature en 2021 de trois conventions avec des bailleurs sociaux en Île-de-France et d'une convention en Provence Alpes Côtes d'Azur pour la réservation de logements pour un droit unique d'un montant de 1,2 M€ en AE et 0,9 M€ en CP. Cette ligne correspond pour l'essentiel à des restes à payer portant sur ces conventions, sous réserve de la construction effective de ces logements, ce qui n'a pas été le cas en 2025, d'où l'absence de consommation sur cette ligne.

L'AMOA LOGEMENT

LFI 2025 : 3,5 M€ en AE et en CP

Exécution 2025 : 62 k€ en AE et 36 k€ en CP

Ces crédits sont consacrés à la poursuite du développement de la plateforme numérique « Logement des agents publics », à l'accompagnement des porteurs de projet de logements destinés aux agents publics et au développement de solution de cautionnement locatif pour les agents publics.

En 2025, la mise en place d'un cautionnement locatif des agents publics de l'État de plus de 30 ans par la garantie VISALE n'a pu aboutir et un marché expérimental de près de 50 k€ a été mis en place en fin d'année en Haute-Savoie pour tester un modèle alternatif.

LES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

LES RESTAURANTS INTER-ADMINISTRATIFS

LFI 2025 : 7,9 M€ en AE et 9,5 M€ en CP

Exécution 2025 : 4,1 M€ en AE et 7,2 M€ en CP

Les crédits d'investissement correspondent au financement des travaux de création, rénovation et mise aux normes du parc de 87 restaurants inter-administratifs (RIA). Les opérations de rénovation des RIA s'inscrivent dans le cadre de projets pluriannuels, dont la durée n'excède en général pas trois ans. Du fait de la nature des dépenses et de l'ampleur des travaux à réaliser, cette prestation doit de manière générale faire l'objet d'une lecture pluriannuelle en raison de glissements et/ou de retards de travaux.

L'exécution 2025 s'élève à 4,1 M€ en AE et 7,2 M€ en CP. L'année 2025 a marqué l'achèvement d'une grande partie des opérations d'investissement de la rénovation des cités administratives et sites multi-occupants du GPI et du plan de relance pour les RIA d'Amiens, de Nancy, de Paris Miollis, de Toulon et d'Orléans.

Par ailleurs, dans le cadre du programme de transition environnementale (circulaire DIE du 11 octobre 2023) portée par le programme 348 et sous la responsabilité de la Direction de l'Immobilier de l'État (DIE), un virement sortant de crédits d'un montant total de 5,2 M€ en AE et en CP a été réalisé en gestion. Ces crédits sont destinés au financement des opérations de rénovation à Nanterre et d'une étude de faisabilité en vue de la création d'un RIA à Dijon.

LES DÉPENSES D'INTERVENTION

LFI 2025 : 9,6 M€ en AE et en CP (24,6 M€ en AE et en CP avec les crédits « Rentes d'éducation et handicap »)

Exécution 2025 : 19 M€ en AE et en CP

Les crédits du nouveau dispositif « Rentes d'éducation et handicap » ont été programmés en crédits de fonctionnement en PLF 2025 pour 15 M€, toutefois ces dépenses ont été imputées en gestion 2025 en dépenses d'intervention pour 6,6 M€. La bonne imputation en titre 6 a été rectifiée en PLF 2026.

L'AIDE AU MAINTIEN A DOMICILE (AMD)

LFI 2025 : 9,6 M€ en AE et en CP

Exécution 2025 : 12,5 M€ en AE et en CP

Dans le cadre de la politique de prévention et d'accompagnement du risque de dépendance des personnes socialement fragilisées, l'État employeur participe aux frais engagés par ses retraités (pensionnés civils et ouvriers de l'État de plus de 55 ans n'entrant pas dans le champ des allocataires de l'aide à l'autonomie) pour leur maintien à domicile. Versée sous condition de ressources, elle repose d'une part sur une identification sociale et ciblée des bénéficiaires et, d'autre part sur une réponse appropriée et adaptée à leurs besoins. Cette prestation est gérée par la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV) pour le compte de la DGAFP.

En 2025, le montant total des dépenses liées à l'aide au maintien à domicile, supérieur à l'enveloppe des crédits inscrits en LFI est financé par redéploiement des crédits au sein du programme 148. Ce montant est lié à la fois à une hausse du nombre de bénéficiaires résultant de l'alignement du barème de ressources sur celui du Régime Général (ouverture des tranches 7 et 8) et aux évolutions démographiques.

LES RENTES D'ÉDUCATION ET HANDICAP

LFI 2025 : 15 M€ en AE et en CP

Exécution 2025 : 6,6 M€ en AE et en CP

Le décret n° 2024-555 du 17 juin 2024 relatif aux garanties en matière de risque décès des agents publics de l'État, des militaires et des ouvriers de l'État précise les nouvelles garanties dont disposeront les ayants droit des agents de l'État décédés avec notamment la création de rentes « éducation ».

Son application est rétroactive au 1^{er} janvier 2024. Le niveau d'exécution 2025 de 6,6 M€ s'explique par la mise en paiement progressive des dossiers instruits par le service des retraites de l'État.

ACTION**03 – Appui et innovation des ressources humaines**

Action / Sous-action <i>Prévision LFI y.c. FdC et AdP</i> Réalisation	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2	Autres titres	Total	Titre 2	Autres titres	Total
03 – Appui et innovation des ressources humaines		30 103 235 32 797 706	30 103 235 32 797 706		30 135 106 29 845 996	30 135 106 29 845 996

CONTRIBUTION AU PLAN DE RELANCE

Volets du plan de relance	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision	Réalisation	Prévision	Réalisation
Verdissement	0	0	0	0
Indépendance et compétitivité	0	0	0	0
Cohésion sociale et territoriale	0	0	0	0

ÉLÉMENTS DE LA DEPENSE PAR NATURE

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation
Titre 3 : Dépenses de fonctionnement	27 833 945	34 256 725	27 856 203	27 713 837
Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel	27 833 945	34 256 725	27 856 203	27 698 837
Subventions pour charges de service public				15 000
Titre 5 : Dépenses d'investissement	2 269 290	-2 162 749	2 278 903	1 370 349
Dépenses pour immobilisations corporelles de l'État	2 182 190	1 159 593	2 191 623	1 010 746
Dépenses pour immobilisations incorporelles de l'État	87 100	-3 322 342	87 280	359 603
Titre 6 : Dépenses d'intervention		703 730		761 810
Transferts aux collectivités territoriales		288 797		288 797
Transferts aux autres collectivités		414 934		473 013
Total	30 103 235	32 797 706	30 135 106	29 845 996

ÉTUDES ET COMMUNICATION

LFI 2025 : 1,3 M€ en AE et en CP

Exécution 2025 : 2,2 M€ en AE et 1,7 M€ en CP

COMMUNICATION ET ÉVÉNEMENTS/COLLOQUES ET MANIFESTATIONS/ÉTUDES ET ENQUÊTES

LFI 2025 : 0,9 M€ en AE et en CP

Exécution 2025 : 1,3 M€ en AE et 1 M€ en CP

Ces dépenses, en hausse par rapport à 2024, ont notamment permis de financer :

- la deuxième édition du salon national Choisir le service public, le 27 mai 2025, à l'Université Paris Nanterre, pour un montant total de 0,6 M€ ;
- la participation à plusieurs salons nationaux ;
- la publication d'études statistiques, rapports annuels, guides méthodologiques et d'accompagnement sur différentes thématiques RH, et la diffusion de lettres électroniques.

INFORMATIQUE

LFI 2025 : 0,4 M€ en AE et en CP

Exécution 2025 : 0,9 M€ en AE et 0,8 M€ en CP

La participation du programme 148 aux transferts interministériels relatifs aux dépenses des systèmes d'information et de communication portées par la DINUM s'est élevée à 0,2 M€. Les autres dépenses ont concerné l'évolution, la configuration, la maintenance et l'homologation sécurité du portail « Choisir le Service Public », ainsi que la maintenance et l'hébergement du portail « Fonction publique ».

APPUI ET INNOVATION RH

LFI 2025 : 6,5 M€ en AE et en CP

Exécution 2025 : 7,1 M€ en AE et 6,8 M€ en CP

Les dépenses au titre de l'appui et l'innovation des ressources humaines portent principalement des dépenses de fonctionnement. Les dépenses d'investissement sont des dépenses relatives aux systèmes d'information (cf. CISIRH ci-dessous)

FONDS INTERMINISTÉRIEL D'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL (FIACT)

LFI 2025 : 1 M€ en AE et en CP

Exécution 2025 : 0,7 M€ en AE et 0,8 M€ en CP

L'amélioration des conditions de travail, de la santé et de la sécurité au travail représente un enjeu majeur des politiques de ressources humaines car elles conditionnent l'exercice même des missions des agents publics. En 2018, l'action 3 du programme 148 a été renforcée par la création d'un fonds interministériel pour l'amélioration des conditions de travail (FIACT). Ce fonds permet de cofinancer des projets soumis par les employeurs de la fonction publique d'État, visant à l'amélioration des conditions de travail et de l'organisation du travail. Le FIACT est lancé sur la base d'un appel à projets national et ses modalités de mise en œuvre sont précisées par une circulaire annuelle. En 2025, le FIACT a concentré son attention sur 5 thématiques prioritaires en cohérence avec le plan santé au travail dans la fonction publique 2022-2025 et sur des projets de plus grande ampleur, dont le seuil de financement a été relevé à 25 000 €.

En 2025, 78 projets ont été déposés (contre 118 projets en 2024), par des administrations en métropole et en outre-mer. Le comité de sélection présidé par la DGAFP et composé d'experts, de représentants des périmètres ministériels et des plateformes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) a retenu 24 projets pour un montant moyen de cofinancement accordé par projet qui s'élève à 30 853 € (contre 16 350 € en 2024). Cette édition a été particulièrement marquée le dialogue professionnel et l'importance d'échanger, écouter, comprendre et collaborer pour le renforcer avec près de 46 % des projets qui portent sur les

dispositifs favorisant l'expression collective et le dialogue social et 25 % sur les dispositifs favorisant la mise en réseau, le partage d'expérience et la mutualisation des bonnes pratiques en faveur de la QVCT.

Le FIACT ne sera pas reconduit en 2026. Cette non-reconduction s'inscrit notamment dans la continuité des recommandations formulées en août 2024 par la Cour des comptes dans son rapport relatif aux fonds d'accompagnement en matière de ressources humaines. En effet, malgré une rationalisation de la procédure mise en place en 2025 suite au rapport précité, le mécanisme d'appel à projets, lourd en termes de gestion, ne permettait pas de pouvoir soutenir efficacement des actions transformantes et d'assurer un caractère répliquable à grande échelle dans la fonction publique.

La DGAFP a souhaité renouveler en 2025 sa coopération avec l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) afin de pouvoir accompagner les employeurs publics dans les champs de la santé et sécurité au travail, de la prévention des risques professionnels et de la qualité de vie et des conditions de travail. La convention de partenariat 2024-2027 signée avec l'ANACT a ainsi pour objet de mutualiser les connaissances et les pratiques sur ces thématiques. Ainsi, les crédits du fonds ont permis de financer la réalisation de travaux menés dans le cadre du programme annuel de travail de la convention de partenariat. En 2025, 18 000 € ont été payés au titre du programme de travail annuel (sur 48 000 euros prévus par la convention annuelle).

Le Plan santé au travail dans la fonction publique 2022-2025 prévoit le lancement d'appels à projets de recherche en santé au travail portant exclusivement sur des terrains d'étude du secteur public, afin d'étudier les risques spécifiques auxquels peuvent être exposés les agents publics. Comme préalable, une étude bibliographique a été initiée pour mieux définir les thèmes à envisager afin de mieux comprendre et caractériser les risques auxquels sont exposés les agents publics et de mettre en évidence leurs dangers et les moyens de les prévenir. Ainsi, sur les 30 000 € engagés en 2024 et 25 500 € ont été payés en 2025.

FONDS DES SYSTÈMES D'INFORMATION RH (FSIRH)

LFI 2025 : 1 M€ en AE et en CP

Exécution 2025 : 0,9 M€ en AE et en CP

Le fonds des systèmes d'information RH finance, par l'intermédiaire de la Caisse des dépôts et consignation, la mise en œuvre du compte personnel de formation pour les 3 versants de la fonction publique. La convention relative à « Mon compte formation pour les agents publics » a été signée le 10 octobre 2023 entre la CDC et la DGAFP pour une durée de 3 ans. Elle prévoit le financement annuel du dispositif à hauteur de 0,8 M€ selon un échéancier de versement de 75 % au titre de deux acomptes en 2025 et de 25 % au titre du solde en 2026. Ainsi, 0,9 M€ ont été engagés et payés au titre du solde 2024 (conformément au comité financier de la CDC de juin 2025) et des acomptes 2025.

FONDS ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE (FEP)

LFI 2025 : 1 M€ en AE et en CP

Exécution 2025 : 1 M€ en AE et 1,1 M€ en CP

Prévu par l'accord relatif à l'égalité entre les femmes et les hommes dans la fonction publique de 2018, le fonds égalité professionnelle a été mis en place en 2019. Depuis 2022, le FEP est ouvert aux employeurs de la FPT et de la FPH. Il permet de cofinancer des projets innovants afin de promouvoir et de favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, dans une démarche possiblement reproductible et coconstruite.

En 2025, 196 projets ont été reçus et déposés (contre 190 en 2024 et 109 en 2023) par des administrations publiques en métropole et en outre-mer, ce qui témoigne de leur volonté constante de s'engager pour l'égalité entre les femmes et les hommes dans la fonction publique.

Le nombre de dossiers reçus est en hausse par rapport à 2024 : 58 pour la FPE (74 en 2024, 56 en 2023), 63 pour la FPH (37 en 2024, 11 en 2023) et 75 pour la FPT (79 en 2024, 40 en 2023). Les demandes émanant de la FPE étaient majoritaires les années précédentes (39 % pour le FEP 2024). Pour l'édition 2025 du FEP, la FPT et la FPH sont désormais les plus représentées (38 % et 32 %) et vient ensuite la FPE (30 %).

Sur 196 projets déposés pour les trois versants, 123 projets ont été sélectionnés par le comité de sélection pour un montant total de cofinancement de 979 378 €.

Pour la FPE : 31 dossiers retenus sur 58 projets reçus pour un montant de 343 071 € ;

Pour la FPT : 54 dossiers retenus sur 75 projets reçus pour un montant de 326 148 € ;

Pour la FPH : 38 dossiers retenus sur 63 projets reçus pour un montant de 310 159 €.

En outre, certains projets financés au titre de la campagne 2024 ont été reportés et imputés sur le budget 2025, ce qui explique l'écart entre la LFI et l'exécution 2025.

CHOISIR LE SERVICE PUBLIC (CSP)

LFI 2025 : 1,5 M€ en AE et en CP

Exécution 2025 : 2,1 M€ en AE et en CP

Les dépenses de Choisir le service public (CSP) comprennent les dernières montées de version régulières avant le passage en MCO (pour cause de remplacement de l'application). Ayant rejoint l'observatoire des 250 démarches numériques essentielles de l'État, le site CSP doit atteindre des objectifs qualitatifs plus ambitieux (accessibilité, FranceConnect, bouton « donnez votre avis » par exemple), ce qui a nécessité différents développements.

Ces dépenses comprennent notamment :

- les coûts d'hébergement et de maintenances des outils ;
- les coûts de licences ;
- les coûts de développement des évolutions du site et de l'application mobile ;
- l'assistance utilisateur ;
- les coûts des prestataires qui interviennent en tant que AMOA.

PROGRAMME MENTOR

LFI 2025 : 1,5 M€ en AE et en CP

Exécution 2025 : 2,3 M€ en AE et 1,7 M€ en CP

Le modèle économique du programme Mentor s'appuie, d'une part, sur une contribution financière des ministères partenaires et, d'autre part, sur des crédits du programme 148. Chaque année, ces contributions, sous la forme de crédits de transfert ou en facturation interne, viennent diminuer les crédits de paiement (CP). Les crédits en autorisation d'engagement (2,3 M€) sont donc supérieurs au montant demandé pour la LFI (1,5 M€ en 2025). Il ne s'agit donc pas d'une surconsommation des crédits.

Les crédits consommés en 2025 ont permis de financer les dépenses de fonctionnement comme l'hébergement, la supervision, l'exploitation et le maintien en conditions opérationnelles de la plateforme. Ces crédits ont été utilisés pour assurer la montée de version du cœur de l'application, une refonte de la page d'accueil et une mise en conformité de la brique d'authentification. Par ailleurs, dans le contexte d'incertitude quant à l'obtention d'un budget 2026, une partie des crédits engagés en fin d'année 2025 ont permis de sécuriser ces prestations pour le 1^{er} trimestre 2026 et jusqu'au 1^{er} semestre concernant spécifiquement l'exploitation de la plateforme.

La montée en charge des usages est liée à plusieurs obligations de formation à l'échelle interministérielle, dont la laïcité pour laquelle l'échéance était fixée à décembre 2025 pour que 100 % des agents publics aient été formés.

Dans ce cadre, une augmentation de la fréquentation de la plateforme a été constatée avec des pics à plus de 55 000 visiteurs par semaine. Fin 2025, plus de 450 000 agents disposent d'un compte utilisateur et plus de 250 000 se sont inscrits dans l'année à au moins une session de formation sur Mentor. Cette intensification des usages traduit une accélération du déploiement de Mentor dans les ministères qui montre une installation durable de ces usages dans l'appareil de formation de l'État.

Au total, les crédits d'engagement sur le volet plate-forme s'élèvent à 1,7 M€.

Les crédits ont permis également de financer la production de nouveaux modules de la formation déployés sur la plate-forme, notamment ceux concernant la transition écologique (0,1 M€) qui seront mis à disposition à partir de 2026 à tous les agents publics de l'État dans le cadre de la circulaire du 24 octobre 2025.

Dans le cadre du volet accompagnement de Mentor, plusieurs actions de formation ont été financées (0,1 M€) visant la montée en compétences des acteurs de la formation dans la production et la mise en œuvre des formations en ligne sur Mentor.

À noter également l'augmentation des dépenses liées à une prestation d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMOA) dont le renforcement a été rendu nécessaire pour compenser la réduction des effectifs de l'équipe interne (-1,8 ETP). Les crédits engagés pour l'AMOA Mentor s'élèvent à 0,9 M€.

CENTRE INTERMINISTÉRIEL DE SERVICES INFORMATIQUES RELATIFS AUX RESSOURCES HUMAINES (CISIRH)

LFI 2025 : 22,3 M€ en AE et en CP

Exécution 2025 : 23,5 M€ en AE et 21,3 M€ en CP

La consommation en AE est supérieure à la prévision, du fait d'un abondement de fin d'année destiné à couvrir les dépenses liées à nouveau projet de système d'information de suivi statistique des accidents du travail et des maladies professionnelles. La consommation en CP est inférieure à la prévision en raison d'une part de la consommation anticipée en fin d'année 2024 de CP prévus pour l'année 2025, d'autre part, par la non réalisation sur l'exercice de dépenses prévues en 2025.

Les dépenses de fonctionnement représentent, en 2025, 95 % des dépenses du CISIRH. Elles correspondent à des dépenses liées aux systèmes d'information mis à disposition des employeurs de la fonction publique de l'État par le CISIRH : maintien en conditions opérationnelles, maintien en conditions de sécurité, déploiement, exploitation, hébergement et maintenance, dont celle des licences logicielles et des infrastructures matérielles. Ces dépenses comprennent également pour une part très faible les dépenses d'appui opérationnel aux projets et de fonctionnement courant.

Les dépenses d'investissement, à hauteur de 1,16 M€ en AE et 1,04 M€ en CP, ont porté sur l'acquisition et le renouvellement de matériels informatiques et de licences, dont deux plateformes de gestion des bases de données (Exadata) des environnements de production et de secours du CISIRH, des équipements de stockage de données et des équipements liés à la sécurité informatique.

En 2025, l'action du CISIRH a d'abord été structurée autour d'un objectif d'unification des systèmes d'information RH de la fonction publique d'État. Cette unification progressive poursuit l'objectif de réduction des coûts de gestion, tout en renforçant la capacité de pilotage des agents publics et en favorisant une mutualisation accrue des efforts entre les différents acteurs de la chaîne RH (agents, encadrants, services RH et DGFIP).

Dans le même mouvement, l'accélération du déploiement des réformes a constitué une priorité opérationnelle forte. En rationalisant les outils et les méthodes, le CISIRH s'est doté de leviers plus efficaces pour garantir une mise en œuvre rapide et homogène des nouvelles politiques RH. Ainsi, le ministère des Armées a validé le choix du SIRH RenoIRH pour ses personnels civils et militaires, tandis que le ministère de l'Éducation nationale a validé ce déploiement pour les 140 000 assistants d'élèves en situation de handicap (AESH).

Parallèlement, l'année 2025 a été marquée par une dynamique soutenue de simplification des processus et d'extension du service rendu aux agents, avec des résultats tangibles en matière de réduction des délais et d'allègement de la charge de gestion.

Plusieurs processus RH ont fait l'objet d'une dématérialisation, contribuant ainsi à cette simplification, comme la gestion dématérialisée du dossier de l'agent (GAUdDi) et la poursuite du déploiement de l'outil d'évaluation professionnelle, Estève, au bénéfice de nouvelles entités. Cette simplification s'accompagne enfin d'un effort constant d'innovation et de sécurisation, visant à mieux valoriser et protéger les données du CISIRH tout en anticipant l'augmentation de la charge future. Le déploiement du système de management de la sécurité des systèmes d'information (SMSI), renforcé par les certifications ISO 27001 et 27701 obtenues par le CISIRH, lui permet ainsi d'atteindre un niveau de maturité cybersécurité de 61,5 %.

Récapitulation des crédits et emplois alloués aux opérateurs de l'État

RECAPITULATION DES CREDITS ALLOUES PAR LE PROGRAMME AUX OPERATEURS

Opérateur financé (Programme chef de file) Nature de la dépense	Réalisation 2024		Prévision LFI 2025		Réalisation 2025	
	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement
INFOMA - Institut national de formation des personnels du ministère de l'agriculture (P215)	19 500	104 000			78 000	78 000
Transferts	19 500	104 000			78 000	78 000
CMN - Centre des monuments nationaux (P175)	25 000				39 600	39 600
Transferts	25 000				39 600	39 600
X - Ecole polytechnique (P144)					12 250	12 250
Transferts					12 250	12 250
Musée de l'air et de l'espace (P212)	4 000				8 512	12 512
Transferts	4 000				8 512	12 512
ENPC - Ecole nationale des Ponts et Chaussées (P217)	93 600					46 800
Transferts	93 600					46 800
CEREMA - Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (P159)					48 000	24 000
Transferts					48 000	24 000
INP - Institut national du patrimoine (P361)	97 500	97 500			97 500	97 500
Transferts	97 500	97 500			97 500	97 500
INSP - Institut national du service public (P129)		429 000			409 500	409 500
Transferts		429 000			409 500	409 500
IRA - Instituts régionaux d'administration (P148)	58 024 368	59 757 368	51 374 368	51 374 368	60 501 368	60 501 368
Subventions pour charges de service public	58 024 368	58 024 368	51 374 368	51 374 368	58 424 368	58 424 368
Transferts		1 733 000			2 077 000	2 077 000
ENM - Ecole nationale de la magistrature (P166)	637 000	767 000			682 500	682 500
Transferts	637 000	767 000			682 500	682 500
ENAP - Ecole nationale de l'administration pénitentiaire (P107)		97 500			91 000	91 000
Transferts		97 500			91 000	91 000
Universités et assimilés (P150)	1 439 368	3 769 642			3 266 470	3 454 320
Transferts	1 439 368	3 769 642			3 266 470	3 454 320
Ecoles et formations d'ingénieurs (P150)	2 500	2 500				
Transferts	2 500	2 500				
Autres opérateurs d'enseignement supérieur et de recherche (P150)	493 587	1 388 663			1 244 963	1 294 295
Subventions pour charges de service public	23 043	23 043				
Transferts	470 544	1 365 620			1 244 963	1 294 295
CNRS - Centre national de la recherche scientifique (P172)	663 733	1 438 733				
Transferts	663 733	1 438 733				
Groupe Mines Télécom (P192)	260 000	260 000			273 000	273 000
Transferts	260 000	260 000			273 000	273 000
INSERM - Institut national de la santé et de la recherche médicale (P172)					13 200	13 200
Transferts					13 200	13 200
Ecoles d'enseignement supérieur agricole et vétérinaire (P142)					42 274	21 084

Opérateur financé (Programme chef de file) Nature de la dépense	Réalisation 2024		Prévision LFI 2025		Réalisation 2025	
	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement
Transferts					42 274	21 084
ENSPolice - Ecole nationale supérieure de la police (P176)		357 500			364 000	364 000
Transferts		357 500			364 000	364 000
ANACT - Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (P111)	62 400	23 700				18 000
Transferts	62 400	23 700				18 000
INTEFP - Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (P155)		136 500			104 000	104 000
Transferts		136 500			104 000	104 000
Total	61 822 556	68 629 606	51 374 368	51 374 368	67 276 137	67 536 929
Total des subventions pour charges de service public	58 047 411	58 047 411	51 374 368	51 374 368	58 424 368	58 424 368
Total des transferts	3 775 145	10 582 195			8 851 769	9 112 561

Note : les subventions d'investissement sont introduites par la LOLF au PAP 2025, leur réalisation 2024 est sans objet.

Les crédits alloués aux opérateurs par le programme 148 concernent à plus de 87 % en AE et en CP la subvention pour charges de service public (SCSP) des IRA (58 M€). Les autres dépenses du programme concernent essentiellement des dépenses d'intervention pour le financement des classes Prépa Talents via les appels à manifestation d'intérêt (AMI). Un complément exceptionnel de 6 M€ de SCSP non prévu en LFI a été versé aux IRA en fin de gestion.

CONSOLIDATION DES EMPLOIS DES OPERATEURS DONT LE PROGRAMME EST CHEF DE FILE

EMPLOIS EN FONCTION AU SEIN DES OPERATEURS DE L'ÉTAT

Opérateur	Réalisation 2024 Prévision 2025 Réalisation 2025	ETPT rémunérés par ce programme ou d'autres programmes	ETPT rémunérés par les opérateurs				ETPT rémunérés par d'autres collectivités
			sous plafond *	hors plafond	dont contrats aidés	dont apprentis	
IRA - Instituts régionaux d'administration	0	0	617	3	0	3	0
	0	0	870	2	0	2	0
	0	0	872	2	0	2	0
Total	0	0	617	3	0	3	0
	0	0	870	2	0	2	0
	0	0	872	2	0	2	0

* Les emplois sous plafond 2025 font référence aux plafonds des autorisations d'emplois votés en loi de finances initiale 2025 ou, le cas échéant, en lois de finances rectificatives 2025

Sous réserve des chiffres définitifs contenus dans les comptes financiers 2025 qui seront soumis au vote de l'organe délibérant, les emplois rémunérés sous plafond par les IRA atteignent 872 ETPT, en forte augmentation par rapport à 2024. Cette augmentation s'explique par la réforme de la scolarité des IRA qui se traduit, en 2025, par une promotion exceptionnelle d'élèves-attachés en formation dans les IRA de janvier à août 2025, suivie d'une seconde promotion d'élèves-attachés à partir du 1^{er} octobre 2025. Cette promotion supplémentaire avait pour objectif d'éviter une année blanche en 2025 (sans aucune sortie d'élèves attachés des IRA) avec le passage à la promotion unique débutant en octobre prévue à partir de l'année 2026.

Un relèvement du plafond au niveau du programme de 127 ETPT a eu lieu à l'occasion de la loi de fin de gestion et avait pour but de couvrir les besoins liés à cette promotion exceptionnelle. Le dépassement du plafond de 2 ETPT est lié à des redoublements d'élèves-attachés.

SCHEMA D'EMPLOIS ET PLAFOND DES AUTORISATIONS D'EMPLOIS DES OPERATEURS DE L'ÉTAT

	Prévision ETPT	Réalisation ETPT
Emplois sous plafond 2025 *	870	872

* Ces emplois sous plafond font référence aux plafonds des autorisations d'emplois votés en loi de finances initiale 2025 ou, le cas échéant, en lois de finances rectificatives 2025

	Prévision ETP	Réalisation ETP
Schéma d'emplois 2025 en ETP	-6	929

Le schéma d'emploi 2025 de +929 ETP s'explique principalement par l'organisation de la promotion d'octobre 2025 qui a été arbitrée en cours de gestion.

Opérateurs

OPÉRATEUR

IRA - Instituts régionaux d'administration

ANALYSE DE L'ACTIVITE ET DES RESULTATS DE L'OPERATEUR

Recrutement

La réforme des modalités de recrutement porte à la fois sur la périodicité des concours et sur la nature des épreuves que comportent ces concours. Depuis la session de printemps 2020, les épreuves ont été profondément repensées afin de renforcer l'approche par les compétences dans les épreuves tant d'admissibilité (cas pratique et questions à choix multiples, désormais communs aux trois viviers externe, interne, 3^e concours) que d'admission (entretien avec le jury, dont le caractère d'entretien de recrutement est renforcé).

Pour la session 2025, une seule épreuve écrite d'admissibilité a été organisée, centrée sur la détection de compétences. L'épreuve de questionnaire à choix multiples (QCM) a été supprimée. Le nombre de postes ouverts au concours en 2025 est de 944 pour une entrée en formation au 1^{er} octobre 2025.

Au total, pour l'année 2025, 6 628 candidats ont concouru sur 11 008 inscrits, soit 60 % de présents à l'admissibilité. Le nombre de candidats a fortement augmenté par rapport à 2024 (3 266 candidats sur 6 849 inscrits). Cette augmentation peut être expliquée en partie par l'ouverture d'une antenne de l'IRA de Lille à Nanterre qui a permis d'attirer davantage d'étudiants franciliens, qui représentent un vivier important en termes de recrutement.

Formation initiale

L'année 2025 est marquée par la formation d'une promotion exceptionnelle de 787 élèves-attachés ayant eu lieu entièrement sur l'année 2025 (de janvier à août) et la formation d'une promotion de 924 élèves attachés d'octobre 2025 à mai 2026. La promotion supplémentaire de janvier avait pour objectif d'éviter une année blanche en 2025 (sans aucune sortie d'élèves attachés des IRA) avec le passage à la promotion unique débutant en octobre prévue à partir de l'année 2026.

Perspectives 2026

L'année 2025 a été marquée par l'annonce de la future fusion des IRA au 1^{er} janvier 2027 au sein d'un établissement unique, le Groupe des instituts du service public (G-ISP), et par la préparation de cette évolution majeure. Cette fusion devrait être l'aboutissement d'un long travail de rapprochement et d'harmonisation entre les IRA, à travers notamment la création d'un système d'information commun et d'une maquette de formation commune.

FINANCEMENT APORTE A L'OPERATEUR PAR LE BUDGET DE L'ÉTAT

(en milliers d'euros)

Programme intéressé Nature de la dépense	Réalisation 2024		Prévision LFI 2025		Réalisation 2025	
	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement
P354 – Administration territoriale de l'État					12	12
Transferts					12	12
P209 – Solidarité à l'égard des pays en développement						80
Transferts						80
P214 – Soutien de la politique de l'éducation nationale	390	406			339	370
Transferts	390	406			339	370
P231 – Vie étudiante	11	10			14	14
Subventions pour charges de service public	2	2				
Transferts	9	8			14	14
P147 – Politique de la ville	16	16			11	11
Transferts	16	16			11	11
P348 – Performance et résilience des bâtiments de l'État et de ses opérateurs	71	71				
Subventions d'investissement	71	71				
P148 – Fonction publique	58 024	59 757	51 374	51 374	60 501	60 501
Subventions pour charges de service public	58 024	58 024	51 374	51 374	58 424	58 424
Transferts		1 733			2 077	2 077
Total	58 513	60 261	51 374	51 374	60 878	60 989

Note : Les subventions d'investissement sont introduites par la LOLF au PAP 2025. Leur réalisation 2024 est sans objet.

Le montant de la subvention pour charges de service public (SCSP) s'élève en exécution à 58 M€, en hausse de 7 M€ par rapport à la LFI 2025 et correspond à :

- 51 M€ au titre de la SCSP initiale, notifiée en début de gestion 2024 ;
- 6 M€ de versements exceptionnels en fin de gestion dans un contexte de remise à niveau la SCSP des IRA en anticipation de la gestion 2026 ;
- 1,1 M€ au titre de la rémunération des élèves recrutés pour le compte de la Caisse des Dépôts et Consignations pour 2025.

L'écart de 2,1 M€ avec les données mentionnées dans la partie justification par actions, soit des dépenses de titre 3 - SCSP de 56,4 M€, correspond d'une part à une correction d'erreur d'imputation en titre 6 - Transferts aux autres collectivités de 1,1 M€ au titre de la rémunération des élèves recrutés pour le compte de la Caisse des Dépôts et Consignations pour 2025 et d'autre part au rétablissement de crédits de 1 M€ correspondant au versement de la Caisse des Dépôts et Consignations au titre du financement de la rémunération des élèves pour 2024.

Les crédits d'intervention versés par le programme 148 correspondent notamment aux prépas talents pour 1,7 M€.

COMPTE FINANCIER 2025

Avertissement

Le compte financier de l'opérateur n'a pas été certifié par un commissaire aux comptes.

COMPTE DE RESULTAT

(en milliers d'euros)

Charges	Budget initial 2025	Compte financier 2025 *	Produits	Budget initial 2025	Compte financier 2025 *
Personnel <i>dont contributions employeur au CAS pensions</i>	45 000 14 029	52 894 14 049	Subventions de l'État <i>– subventions pour charges de service public</i> <i>– crédits d'intervention(transfert)</i>	51 374 51 374	60 989 58 424 2 565
Fonctionnement autre que les charges de personnel	11 486	13 356	Fiscalité affectée		
Intervention (le cas échéant)			Autres subventions	1 790	2 157
Total des charges non décaissables sur le fonctionnement et/ou l'intervention <i>dont dotations aux amortissements, dépréciations et provisions</i> <i>dont valeur nette comptable des éléments d'actif cédés</i>	2 086 2 086	2 237 2 237	Revenus d'activité et autres produits <i>dont reprises sur amortissements, dépréciations et provisions</i> <i>dont produits de cession d'éléments d'actif</i> <i>dont quote-part reprise au résultat des financements rattachés à des actifs</i>	1 790 128 145	2 111 211 144
Total des charges	56 486	66 250	Total des produits	54 955	65 257
Résultat : bénéfice			Résultat : perte	1 531	993
Total : équilibre du CR	56 486	66 250	Total : équilibre du CR	56 486	66 250

* Voté

ÉVOLUTION DE LA SITUATION PATRIMONIALE

(en milliers d'euros)

Emplois	Budget initial 2025	Compte financier 2025 *	Ressources	Budget initial 2025	Compte financier 2025 *
Insuffisance d'autofinancement			Capacité d'autofinancement	282	890
Investissements	3 884	3 316	Financement de l'actif par l'État		
			Financement de l'actif par les tiers autres que l'État		
			Autres ressources		16
Remboursement des dettes financières			Augmentation des dettes financières		
Total des emplois	3 884	3 316	Total des ressources	282	906
Augmentation du fonds de roulement			Diminution du fonds de roulement	3 602	2 410

* Voté

TRESORERIE

(en milliers d'euros)

Compte financier 2024	Budget initial 2025	Compte financier 2025
25 794	19 664	20 580

Le niveau de trésorerie au 31 décembre 2025 atteint 20,6 M€.

AUTORISATIONS BUDGETAIRES

(en milliers d'euros)

Dépenses	Budget initial 2025		Compte financier 2025 *	
	AE	CP	AE	CP
Personnel	46 183	46 183	55 571	55 571
Fonctionnement	8 800	8 702	9 064	8 945
Intervention	0	0	0	0
Investissement	3 970	3 884	3 083	3 018
Total des dépenses AE (A) CP (B)	58 953	58 769	67 719	67 534
dont contributions employeur au CAS pensions	15 844	15 844	17 342	17 342

* Voté

(en milliers d'euros)

Recettes	Budget initial 2025	Compte financier 2025 *
Recettes globalisées	56 109	62 313
Subvention pour charges de service public	51 374	58 424
Subvention pour charges d'investissement	0	0
Autres financements de l'État	0	2 565
Fiscalité affectée	0	0
Autres financements publics	3 478	0
Recettes propres	1 257	1 324
Recettes fléchées	0	0
Subvention pour charges d'investissement fléchée	0	0
Financements de l'État fléchés	0	0
Autres financements publics fléchés	0	0
Recettes propres fléchées	0	0
Total des recettes (C)	56 109	62 313
Solde budgétaire (excédent) (D1 = C – B)	0	0
Solde budgétaire (déficit) (D2 = B – C)	2 659	5 221

* Voté

DEPENSES PAR DESTINATION

(en milliers d'euros)

Destination	Personnel	Fonctionnement		Intervention		Investissement		Total	
	Budget initial Compte financier *	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Formation continue	632	1 723	1 723	0	0	0	0	2 356	2 356
	576	1 540	1 489	0	0	0	0	2 116	2 065
Formation initiale	34 341	4 026	4 037	0	0	0	0	38 367	38 377
	43 881	3 757	3 824	0	0	0	0	47 638	47 705
Soutien	11 210	3 050	2 942	0	0	3 970	3 884	18 231	18 036
	11 114	3 767	3 632	0	0	3 083	3 018	17 964	17 764
Total	46 183 55 571	8 800 9 064	8 702 8 945	0 0	0 0	3 970 3 083	3 884 3 018	58 953 67 719	58 769 67 534

* Voté

ÉQUILIBRE FINANCIER

(en milliers d'euros)

Besoins	Budget initial 2025	Compte financier 2025 *
Solde budgétaire (déficit) (D2)	2 659	5 221
Remboursements d'emprunts (capital), nouveaux prêts (capital), dépôts et cautionnements	0	0
Opérations au nom et pour le compte de tiers : besoins	0	0
Autres décaissements non budgétaires	0	410
Sous-total des opérations ayant un impact négatif sur la trésorerie de l'organisme (1)	2 659	5 631
ABONDEMENT de la trésorerie = (2) - (1)	0	0
Abondement de la trésorerie fléchée	0	0
Abondement de la trésorerie non fléchée	0	0
Total des besoins	2 659	5 631

* Voté

(en milliers d'euros)

Financements	Budget initial 2025	Compte financier 2025 *
Solde budgétaire (excédent) (D1)	0	0
Nouveaux emprunts (capital), remboursements de prêts (capital), dépôts et cautionnements	0	0
Opérations au nom et pour le compte de tiers : financement	0	0
Autres encaissements non budgétaires	0	498
Sous-total des opérations ayant un impact positif sur la trésorerie de l'organisme (2)	0	498
PRÉLÈVEMENT sur la trésorerie = (1) - (2)	2 659	5 133
Prélèvement sur la trésorerie fléchée	0	0
Prélèvement sur la trésorerie non fléchée	2 659	5 133
Total des financements	2 659	5 631

* Voté

L'importante variation entre la prévision et la réalisation s'explique principalement par les dépenses de personnel des élèves-attachés. Cette augmentation s'explique par la réforme de la scolarité des IRA qui se traduit, en 2025, par une promotion exceptionnelle d'élèves-attachés en formation dans les IRA de janvier à août 2025, suivie d'une seconde promotion d'élèves-attachés à partir du 1^{er} octobre 2025. Cette promotion supplémentaire avait pour objectif d'éviter une année blanche en 2025 (sans aucune sortie d'élèves attachés des IRA) avec le passage à la promotion unique débutant en septembre prévue à partir de l'année 2026.

L'augmentation des ressources s'explique principalement par un versement exceptionnel de 6 M€ de SCSP aux IRA en fin de gestion.

CONSOLIDATION DES EMPLOIS DE L'OPERATEUR

	Réalisation 2024 (1)	Prévision 2025 (2)	Réalisation 2025
Emplois rémunérés par l'opérateur :	620	872	874
– sous plafond	617	870	872
– hors plafond	3	2	2
<i>dont contrats aidés</i>			
<i>dont apprentis</i>	3	2	2
Autres emplois en fonction dans l'opérateur :			
– rémunérés par l'État par ce programme			
– rémunérés par l'État par d'autres programmes			
– rémunérés par d'autres collectivités ou organismes			

(1) La réalisation reprend la présentation du RAP 2024.

(2) La prévision fait référence aux plafonds des autorisations d'emplois votés en loi de finances initiale ou, le cas échéant, en lois de finances rectificatives 2025.

Les emplois rémunérés sous plafond par les IRA atteignent 872 ETPT sont en forte augmentation par rapport à 2024. Cette augmentation s'explique par la réforme de la scolarité des IRA qui se traduit, en 2025, par une promotion exceptionnelle d'élèves-attachés en formation dans les IRA de janvier à août 2025, suivie d'une seconde promotion d'élèves-attachés à partir du 1^{er} octobre 2025. Cette promotion supplémentaire avait pour objectif d'éviter une année blanche en 2025 (sans aucune sortie d'élèves attachés des IRA) avec le passage à la promotion unique débutant en octobre prévue à partir de l'année 2026.

Un relèvement du plafond au niveau du programme de 127 ETPT a eu lieu à l'occasion de la loi de fin de gestion et avait pour but de couvrir les besoins liés à cette promotion exceptionnelle. Le dépassement du plafond de 2 ETPT est lié à des redoublements d'élèves-attachés.

PROGRAMME 368
**Conduite et pilotage de la transformation
et de la fonction publique**

Bilan stratégique du rapport annuel de performances

Aurélie LAPIDUS

Secrétaire générale

Responsable du programme n° 368 : Conduite et pilotage de la transformation et de la fonction publiques

Précisions sur le changement de responsable du programme

Aurélie LAPIDUS a succédé à Anne BLONDY-TOURET à la tête du Secrétariat Général à compter du 19 novembre 2025.

Le programme 368 assure l'impulsion des politiques publiques portées par les ministères économiques et financiers (MEF) en matière de transformation et de fonction publiques. Il regroupe les moyens humains nécessaires à la conception, à l'animation et à la mise en œuvre de politiques de dimension interministérielle. Il porte à ce titre les effectifs et les crédits de masse salariale correspondant aux missions mises en œuvre au sein :

- de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) ;
- du centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines (CISIRH) ;
- de la direction interministérielle de la transformation publique (DITP).

1/ Le pilotage de la politique RH de la fonction publique

Les missions confiées à la DGAFP consistent à concevoir et à mettre en œuvre les cadres juridiques et les orientations de politique de ressources humaines pour la fonction publique de l'État, ainsi que pour les fonctions publiques territoriale et hospitalière en lien avec la direction générale des collectivités locales (DGCL) et la direction générale de l'offre de soins (DGOS).

Le rôle et les missions de la DGAFP en qualité de direction des ressources humaines (DRH) de l'État ont été consacrés par décret du 22 décembre 2016 actualisé par décret du 23 novembre 2022, qui a rénové les instruments de pilotage à sa disposition (comité de pilotage rassemblant toutes les DRH de ministères, animation de la stratégie territoriale RH de l'État, conseil d'orientation des politiques de ressources humaines, schéma directeur des politiques de formation, etc.).

La DGAFP est donc à la fois garante de la cohérence statutaire et de l'animation du dialogue social, assure une fonction d'accompagnement dans la mise en œuvre des chantiers RH interministériels et entre les fonctions publiques.

En 2025, la DGAFP a poursuivi les chantiers relatifs à la codification (partie réglementaire du code général de la fonction publique), à la protection sociale complémentaire, à la prévoyance, à la simplification RH ou encore à la mise en œuvre du plan santé au travail ont été poursuivis.

La DGAFP a également élaboré son projet stratégique « DGAFP 2030 – Partenaire des services publics » autour des cinq objectifs suivants : penser la politique RH sur le temps long, consolider la DRH de l'État, piloter un droit de la fonction publique plus simple et plus accessible, promouvoir une fonction publique exemplaire et mettre la politique RH au service des transformations.

2/ Des étapes clés dans la transformation numérique de la fonction publique

En 2025, la migration vers **RenoiRH** s'est poursuivie pour le ministère de l'Éducation nationale avec une deuxième vague portant sur 26 000 dossiers des personnels d'inspection, d'encadrement et emplois fonctionnels.

Des établissements publics importants du ministère de l'Éducation nationale (CNOUS et CROUS), du ministère de l'Agriculture, des ministères sociaux (agences régionales de santé) ou encore du ministère de l'Aménagement du territoire et de la transition écologique ont également bénéficié en 2025 du déploiement de l'application RenoIRH.

En outre, le ministère de l'Éducation nationale envisage d'autres déploiements qui engendrent des travaux préparatoires en amont des phases de migration. Le ministère des Armées a également choisi de s'appuyer sur RenoIRH pour la gestion de ses personnels.

Le périmètre fonctionnel du **SIRH** a été étendu pour répondre aux besoins de simplification et offrir de nouveaux services aux agents, comme par exemple la signature électronique.

Par ailleurs, depuis le 1^{er} janvier 2022, les 2,2 millions d'agents de l'État rémunérés via les applications de paye de la Direction générale des finances publiques (DGFIP) sont déclarés mensuellement grâce à l'application construite et exploitée par le CISIRH, le **concentrateur-traducteur de la déclaration sociale nominative (CTDSN)**. En 2025, l'évolution et le maintien en condition opérationnelle de cet outil ont notamment permis de répondre à la réforme de la protection sociale complémentaire (PSC).

La généralisation d'**Estève**, outil de rédaction et de suivi de l'entretien d'évaluation professionnelle, s'est poursuivie en 2025. L'évaluation professionnelle de 484 000 agents est désormais gérée dans celui-ci. Le déploiement progressif du ministère de l'intérieur s'est poursuivi ; l'outil a également été déployé au sein de l'Office français de la biodiversité (OFB).

Depuis le 1^{er} janvier 2025, la nouvelle offre SIRH, « **RenoIRH Paie** », à destination des établissements publics ne pouvant intégrer le système de paye à façon proposé par la DGFIP, a été mise en production pour l'École polytechnique. Elle permet de gérer administrativement, payer, comptabiliser (interface comptable) et déclarer (DSN) l'ensemble des personnels et des étudiants, soit 3 900 « agents ».

3/ Une action publique plus proche, plus simple, plus efficace

En 2025, la DITP a contribué grâce à l'action de son service « Pilotage des transformations et politiques prioritaires » à la mise en œuvre des **priorités du Gouvernement** en pilotant le déploiement des réformes par les résultats et l'impact. Elle a poursuivi le développement d'outils de pilotage et de suivi des politiques publiques et renforcé la territorialisation de l'action publique en lien avec tous les acteurs de terrain.

Le dispositif **France Simplification**, créé en 2024, a été pleinement déployé en 2025. À la disposition des préfets, en complément de leur droit de dérogation pour faire arbitrer des interprétations de normes, des simplifications ou encore des pratiques non conformes aux orientations données par le Premier ministre, ce guichet permet aussi aux préfets de faire remonter des simplifications demandées par les collectivités locales.

La direction a également continué d'améliorer **la qualité et l'accessibilité des services publics**, de simplifier les démarches des Français et le travail des agents, et de renforcer l'efficacité de l'action publique.

La DITP accompagne les administrations dans leurs transformations à fort impact notamment grâce à **l'Agence de conseil interne de l'État**. La progression des effectifs de l'Agence s'est poursuivie, pour atteindre 65 agents au dernier trimestre 2025.

En vue de concevoir des politiques publiques plus proches, plus simples et plus efficaces, la DITP, grâce au service innovation et à l'équipe du Lieu de la transformation publique, pilote et anime le réseau des 17 **laboratoires interministériels d'innovation territoriale (LIIT)**. Au cœur des territoires, les LIIT s'appuient sur des effectifs territoriaux de responsables, de designers et de facilitateurs, portés par le programme 368, pour concevoir et tester des solutions centrées sur les besoins des usagers et des agents.

Objectifs et indicateurs de performance

Les indicateurs de performance associés à ces moyens sont ceux des programmes 349 et 148 qui portent les crédits hors titre 2 des directions et services rattachés au programme 368.

Présentation des crédits

2025 / PRESENTATION PAR ACTION ET TITRE DES CREDITS OUVERTS ET DES CREDITS CONSOMMES

2025 / AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action	Titre 2 Dépenses de personnel		Total	Total y.c. FdC et AdP prévus en LFI
	Prévision LFI 2025	Consommation 2025		
01 – Accompagnement des transformations des ressources humaines (DGAFP/CISIRH)	36 696 828 33 452 979		36 696 828 33 452 979	36 696 828
02 – Pilotage des actions de modernisation (DITP)	17 066 862 17 519 960		17 066 862 17 519 960	17 066 862
03 – Renouveau démocratique			0 0	0
Total des AE prévues en LFI	53 763 690		53 763 690	53 763 690
Ouvertures / annulations par FdC et AdP				
Ouvertures / annulations hors FdC et AdP	+93 123		+93 123	
Total des AE ouvertes	53 856 813		53 856 813	
Total des AE consommées	50 972 938		50 972 938	

2025 / CREDITS DE PAIEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action	Titre 2 Dépenses de personnel		Total	Total y.c. FdC et AdP prévus en LFI
	Prévision LFI 2025	Consommation 2025		
01 – Accompagnement des transformations des ressources humaines (DGAFP/CISIRH)	36 696 828 33 452 979		36 696 828 33 452 979	36 696 828
02 – Pilotage des actions de modernisation (DITP)	17 066 862 17 519 960		17 066 862 17 519 960	17 066 862
03 – Renouveau démocratique			0 0	0
Total des CP prévus en LFI	53 763 690		53 763 690	53 763 690
Ouvertures / annulations par FdC et AdP				
Ouvertures / annulations hors FdC et AdP	+93 123		+93 123	
Total des CP ouverts	53 856 813		53 856 813	
Total des CP consommés	50 972 938		50 972 938	

2024 / PRESENTATION PAR ACTION ET TITRE DES CREDITS VOTES (LFI) ET DES CREDITS CONSOMMES

2024 / AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action	Titre 2 Dépenses de personnel		Total hors FdC et AdP prévus en LFI	Total y.c. FdC et AdP
	Prévision LFI 2024	Consommation 2024		
01 – Accompagnement des transformations des ressources humaines (DGAFP/CISIRH)	33 074 400	31 883 738	33 074 400	33 074 400
				31 883 738
02 – Pilotage des actions de modernisation (DITP)	15 291 348	15 040 977	15 291 348	15 291 348
				15 040 977
03 – Renouveau démocratique			0	0
				0
Total des AE prévues en LFI	48 365 748		48 365 748	48 365 748
Total des AE consommées		46 924 715		46 924 715

2024 / CREDITS DE PAIEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action	Titre 2 Dépenses de personnel		Total hors FdC et AdP prévus en LFI	Total y.c. FdC et AdP
	Prévision LFI 2024	Consommation 2024		
01 – Accompagnement des transformations des ressources humaines (DGAFP/CISIRH)	33 074 400	31 883 738	33 074 400	33 074 400
				31 883 738
02 – Pilotage des actions de modernisation (DITP)	15 291 348	15 040 977	15 291 348	15 291 348
				15 040 977
03 – Renouveau démocratique			0	0
				0
Total des CP prévus en LFI	48 365 748		48 365 748	48 365 748
Total des CP consommés		46 924 715		46 924 715

PRESENTATION PAR TITRE ET CATEGORIE DES CREDITS CONSOMMES

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Consommées* en 2024	Ouvertes en 2025	Consommées* en 2025	Consommés* en 2024	Ouverts en 2025	Consommés* en 2025
Titre 2 – Dépenses de personnel	46 924 715	53 763 690	50 972 938	46 924 715	53 763 690	50 972 938
Rémunérations d'activité	32 160 356	35 828 330	34 823 025	32 160 356	35 828 330	34 823 025
Cotisations et contributions sociales	14 219 933	17 312 287	15 494 276	14 219 933	17 312 287	15 494 276
Prestations sociales et allocations diverses	544 426	623 073	655 638	544 426	623 073	655 638
Total hors FdC et AdP		53 763 690			53 763 690	
Ouvertures et annulations* en titre 2		+93 123			+93 123	
Total*	46 924 715	53 856 813	50 972 938	46 924 715	53 856 813	50 972 938

* y.c. FdC et AdP

 RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS (HORS DECRET DE SERVICES VOTES)

DECRETS DE TRANSFERT

Date de signature	Ouvertures				Annulations			
	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement		Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres
09/07/2025	93 123		93 123					
Total	93 123		93 123					

TOTAL DES OUVERTURES ET ANNULATIONS (Y.C. FDC ET ADP)

	Ouvertures				Annulations			
	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement		Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres	Titre 2	Autres titres
Total général	93 123		93 123					

Justification au premier euro

Éléments transversaux au programme

ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE DU PROGRAMME

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action <i>Prévision LFI Consommation</i>	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2 * Dépenses de personnel	Autres titres *	Total y.c. FdC et AdP	Titre 2 * Dépenses de personnel	Autres titres *	Total y.c. FdC et AdP
01 – Accompagnement des transformations des ressources humaines (DGAFP/CISIRH)	36 696 828 33 452 979		36 696 828 33 452 979	36 696 828 33 452 979		36 696 828 33 452 979
02 – Pilotage des actions de modernisation (DITP)	17 066 862 17 519 960		17 066 862 17 519 960	17 066 862 17 519 960		17 066 862 17 519 960
03 – Renouveau démocratique			0 0			0 0
Total des crédits prévus en LFI *	53 763 690	0	53 763 690	53 763 690	0	53 763 690
Ouvertures / annulations y.c. FdC et AdP	+93 123		+93 123	+93 123		+93 123
Total des crédits ouverts	53 856 813	0	53 856 813	53 856 813	0	53 856 813
Total des crédits consommés	50 972 938	0	50 972 938	50 972 938	0	50 972 938
Crédits ouverts - crédits consommés	+2 883 875		+2 883 875	+2 883 875		+2 883 875

* hors FdC et AdP pour les montants de la LFI

PASSAGE DU PLF A LA LFI

	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2	Autres titres	Total	Titre 2	Autres titres	Total
PLF	53 928 654	0	53 928 654	53 928 654	0	53 928 654
Amendements	-164 964	0	-164 964	-164 964	0	-164 964
LFI	53 763 690	0	53 763 690	53 763 690	0	53 763 690

Un amendement visant à lutter contre l'absentéisme a diminué les crédits prévus au PLF de -164 964 € hors CAS « Pensions » (HCAS) pour prendre en compte les économies liées à l'instauration d'un délai de trois jours de carence (disposition non adoptée *in fine*) et la réduction de l'indemnisation des agents publics en congé de maladie ordinaire à 90 % du traitement durant les trois premiers mois du congé.

MODIFICATIONS DE MAQUETTE

Il n'y a pas eu de modification de maquette ou de changement de périmètre en 2025.

JUSTIFICATION DES MOUVEMENTS REGLEMENTAIRES ET DES LOIS DE FINANCES RECTIFICATIVES / DE FIN DE GESTION

Le programme 368 « Conduite et pilotage de la transformation et de la fonction publique » a reçu un transfert depuis le programme 214 « Soutien de la politique de l'éducation nationale » au profit du Centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines (CISIRH) dans le cadre du déploiement du SIRH au Ministère de l'éducation nationale pour un montant de 93 123 € (dont 66 116 € HCAS) et 1 ETPT, par décret n° 2025-624 du 9 juillet 2025.

RESERVE DE PRECAUTION ET FONGIBILITE

	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2	Autres titres	Total	Titre 2	Autres titres	Total
Mise en réserve initiale	268 819	0	268 819	268 819	0	268 819
Surgels	0	0	0	0	0	0
Dégels	0	0	0	0	0	0
Réserve disponible avant mise en place du schéma de fin de gestion (LFR de fin d'année)	268 819	0	268 819	268 819	0	268 819

Les crédits de la LFI pour 2025 du programme 368 ont fait l'objet d'une mise en réserve initiale de 0,5 % correspondant à 268 819 € (dont 221 258 € HCAS). La réserve de précaution a été levée en fin de gestion.

EMPLOIS ET DEPENSES DE PERSONNEL

EMPLOIS REMUNERES PAR LE PROGRAMME

(en ETPT)

Catégorie d'emplois	Transferts de gestion 2024	Réalisation 2024	LFI + LFR 2025	Transferts de gestion 2025	Réalisation 2025	Écart à LFI + LFR 2025 (après transferts de gestion) (5 - (3 + 4))
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(5 - (3 + 4))
1124 – Catégorie A+	+0,92	85,28	112,00	0,00	99,16	-12,84
1125 – Catégorie A	+2,83	344,18	390,00	+1,00	372,43	-18,57
1126 – Catégorie B	0,00	40,32	28,00	0,00	38,97	+10,97
1127 – Catégorie C	0,00	4,67	7,00	0,00	4,72	-2,28
Total	+3,75	474,45	537,00	+1,00	515,28	-22,72

(en ETPT)

Catégorie d'emplois	Mesures de périmètre en LFI	Mesures de transfert en LFI	Corrections techniques	Impact des schémas d'emplois pour 2025	dont extension en année pleine du schéma d'emplois 2024 sur 2025	dont impact du schéma d'emplois 2025 sur 2025
	(6)	(7)	(8)	(5-4)-(2-1)-(6+7+8)		
1124 – Catégorie A+	0,00	0,00	+4,05	+10,75	+11,38	-0,63
1125 – Catégorie A	0,00	+4,00	+0,17	+25,91	+24,20	+1,71

(en ETPT)

Catégorie d'emplois	Mesures de périmètre en LFI (6)	Mesures de transfert en LFI (7)	Corrections techniques (8)	Impact des schémas d'emplois pour 2025 (5-4)-(2-1)-(6+7+8)	dont extension en année pleine du schéma d'emplois 2024 sur 2025	dont impact du schéma d'emplois 2025 sur 2025
1126 – Catégorie B	0,00	+1,00	-3,96	+1,61	-1,97	+3,58
1127 – Catégorie C	0,00	0,00	-0,37	+0,42	-0,58	+1,00
Total	0,00	+5,00	-0,11	+38,69	+33,03	+5,66

La LFI pour 2025 fixe le plafond d'emplois à 537 équivalents temps plein travaillés (ETPT). Au terme de la gestion, la consommation moyenne annuelle s'établit à 515 ETPT, dont 19,2 % de catégorie A+, 72,3 % de catégorie A, 7,6 % de catégorie B et 0,9 % de catégorie C. L'écart en ETPT entre la réalisation et la LFI (-22 ETPT) provient de la moindre consommation du plafond d'autorisation d'emplois (PAE) observée en 2024 (effet de socle), de l'exécution du schéma d'emplois 2025, plus particulièrement des entrées plus tardives que prévues sur les catégories A+ et de la vacance frictionnelle induite par le déroulé des procédures de recrutement, qui n'assure pas la simultanéité des départs et des arrivées sur un poste de travail. Les corrections techniques (-0,11 ETPT) recouvrent les écarts constatés en gestion et les promotions inter-catégorielles.

ÉVOLUTION DES EMPLOIS A PERIMETRE CONSTANT

(en ETP)

Catégorie d'emploi	Sorties		Mois moyen des sorties	Entrées		Mois moyen des entrées	Schéma d'emplois	
		dont départs en retraite			dont primo recrutements		Réalisation	Prévision PAP
1124 – Catégorie A+	25,40	1,00	6,13	26,00	18,00	6,58	+0,60	+2,00
1125 – Catégorie A	71,20	2,60	6,63	68,70	40,90	6,10	-2,50	+7,00
1126 – Catégorie B	9,00	0,00	8,00	12,00	4,00	5,67	+3,00	-9,00
1127 – Catégorie C	5,00	1,00	8,20	5,00	4,00	5,80	0,00	0,00
Total	110,60	4,60		111,70	66,90		+1,10	0,00

Le schéma d'emplois réalisé s'élève à +1,1 ETP, à comparer à la cible de -7 ETP fixée en LFI mais revue en gestion à +3 ETP pour prendre en compte l'attribution en PLF pour 2026 de 10 emplois supplémentaires en gestion pour la DITP afin de renforcer l'agence de conseil interne.

Pour l'année 2025, l'évolution des effectifs est retracée dans les tableaux ci-après :

SORTIES RÉALISÉES EN 2025

(En ETP)	Catégorie A+	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C	Total
Départs en retraite	1	2,6	0	1	4,6
Autres départs définitifs	10	35,4	4	4	53,4
Autres départs	14,4	33,2	5	0	52,6
Total des sorties	25,4	71,2	9	5	110,6

Les départs à la retraite sont supérieurs aux prévisions (5 ETP réalisés contre 3 ETP prévus en LFI). Les autres départs définitifs (radiations, démissions, licenciements, fins de contrat et décès) sont plus élevés qu'anticipé (53 ETP réalisés contre 37 ETP en LFI). Les autres départs (détachements, mobilités internes au ministère mais vers un autre programme, départs en congé de longue durée, en congé de formation professionnelle, en congé parental et en disponibilité) sont plus importants que prévus (53 ETP réalisés contre 46 ETP en LFI).

Les dates moyennes de sorties sont réalisées au mois de juin au programme, comme prévu en LFI.

ENTRÉES RÉALISÉES EN 2025

(En ETP)	Catégorie A+	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C	Total
Primo-recrutements	18	40,9	4	4	66,9
Autres entrées	8	27,8	8	1	44,8
Total des entrées	26	68,7	12	5	111,7

Les primo-recrutements comprennent les concours externes et internes (dès lors que les lauréats étaient extérieurs au programme) ainsi que les contrats. La LFI pour 2025 prévoyait 79 entrées, dont 44 primo-recrutements et 35 autres entrées.

Les dates moyennes d'entrées sont réalisées au mois de juin au programme, comme prévu en LFI.

EFFECTIFS ET ACTIVITES DES SERVICES

REPARTITION DU PLAFOND D'EMPLOIS PAR SERVICE

(en ETPT)

Service	Prévision LFI	Réalisation	<i>dont mesures de transfert</i>	<i>dont mesures de périmètre</i>	<i>dont corrections techniques</i>	Impact des schémas d'emplois pour 2025	<i>dont extension en année pleine du schéma d'emplois 2024 sur 2025</i>	<i>dont impact du schéma d'emplois 2025 sur 2025</i>
Administration centrale	365,00	345,20	+5,00	0,00	-0,11	+30,17	+33,05	-2,88
Services régionaux	25,00	20,80	0,00	0,00	0,00	+3,85	+0,75	+3,10
Autres	147,00	149,28	0,00	0,00	0,00	+4,66	-0,77	+5,43
Total	537,00	515,28	+5,00	0,00	-0,11	+38,68	+33,03	+5,65

(en ETP)

Service	Schéma d'emplois Prévision PAP	ETP au 31/12/2025 Réalisation
Administration centrale	0,00	345,30
Services régionaux	0,00	20,60
Autres	0,00	146,30
Total	0,00	512,20

La ligne « Services régionaux » porte sur les effectifs de la DITP placés auprès des préfets de région dans les laboratoires d'innovation territoriale.

La ligne « Autres » porte sur les effectifs du CISIRH, service à compétence nationale rattaché au programme.

REPARTITION DU PLAFOND D'EMPLOIS PAR ACTION

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action	Prévision LFI	Réalisation
	ETPT	ETPT
01 – Accompagnement des transformations des ressources humaines (DGAFF/CISIRH)	341,00	339,28
02 – Pilotage des actions de modernisation (DITP)	196,00	176,00
Total	537,00	515,28
Transferts en gestion		+1,00

Le programme comprend 515 ETPT :

- les effectifs de l'action n° 01 correspondent à 66 % de l'ensemble des ETPT du programme ;
- les effectifs de l'action n° 02 correspondent à 34 % de l'ensemble des ETPT du programme.

RECENSEMENT DU NOMBRE D'APPRENTIS

Nombre d'apprentis pour l'année scolaire 2024-2025	Dépenses de titre 2 Coût total chargé (en M€)	Dépenses hors titre 2 Coût total (en M€)
29,00	0,48	0,24

Le recensement correspond au nombre d'apprentis au titre du recrutement pour l'année scolaire 2024/2025.

PRESENTATION DES CREDITS PAR CATEGORIE ET CONTRIBUTIONS EMPLOYEURS

Catégorie	Exécution 2024	Prévision LFI 2025	Exécution 2025
Rémunération d'activité	32 160 356	35 828 330	34 823 025
Cotisations et contributions sociales	14 219 933	17 312 287	15 494 276
Contributions d'équilibre au CAS Pensions :	6 727 804	9 512 158	7 001 055
– Civils (y.c. ATI)	6 719 230	9 488 631	7 001 055
– Militaires	8 574	23 527	
– Ouvriers de l'État (subvention d'équilibre au FSPOEIE)			
– Autres (Cultes et subvention exceptionnelle au CAS Pensions)			
Cotisation employeur au FSPOEIE			
Autres cotisations	7 492 128	7 800 129	8 493 221
Prestations sociales et allocations diverses	544 426	623 073	655 638
Total titre 2 (y.c. CAS Pensions)	46 924 715	53 763 690	50 972 938
Total titre 2 (hors CAS Pensions)	40 196 910	44 251 532	43 971 884
FdC et AdP prévus en titre 2			

L'exécution des crédits de titre 2 du programme 368 est inférieure de 2,8 M€ (dont 0,3 M€ hors CAS « Pensions ») à la LFI pour 2025, soit -5,5 %.

La masse salariale exécutée en 2025 prend en compte l'extension en année pleine de plusieurs mesures catégorielles (détaillées ci-dessous).

Le montant des prestations sociales relatives aux allocations pour retour à l'emploi s'est élevé à 0,24 M€ et a concerné 21 bénéficiaires.

ÉLÉMENTS SALARIAUX

(en millions d'euros)

Principaux facteurs d'évolution de la masse salariale hors CAS Pensions

Socle d'exécution 2024 retraitée	40,16
Exécution 2024 hors CAS Pensions	40,20
Impact des mesures de transfert et de périmètre 2025/ 2024	0,36
Débasage de dépenses au profil atypique :	-0,40
– GIPA	0,00
– Indemnisation des jours de CET	-0,16
– Mesures de restructuration	
– Autres dépenses de masse salariale	-0,23
Impact du schéma d'emplois	2,79
EAP schéma d'emplois 2024	2,49
Schéma d'emplois 2025	0,30
Mesures catégorielles	0,17
Mesures générales	
Rebasage de la GIPA	
Variation du point de la fonction publique	
Mesures bas salaires	
GVT solde	0,32
GVT positif	0,23
GVT négatif	0,09
Rebasage de dépenses au profil atypique - hors GIPA	0,09
Indemnisation des jours de CET	0,09
Mesures de restructurations	
Autres rebasages	
Autres variations des dépenses de personnel	0,44
Prestations sociales et allocations diverses - catégorie 23	0,13
Autres variations	0,31
Total	43,97

L'exécution des crédits de titre 2 hors CAS « Pensions » du programme 368 s'est élevée en 2025 à 43,97 M€, soit une exécution inférieure de 0,28 M€ à la LFI.

L'écart à la LFI s'explique par :

- un socle d'exécution 2024 retraitée inférieur aux prévisions de construction du PLF (-0,58 M€) ;
- une valorisation du schéma d'emplois supérieure à la prévision (+0,55 M€) en raison notamment de l'attribution dans la lettre plafond du PLF pour 2026 de 10 emplois supplémentaires en gestion pour la DITP afin de renforcer l'agence de conseil interne et de l'extension en année pleine du schéma d'emplois 2024 sur 2025 ;
- un coût des mesures catégorielles, tenant à l'extension en année pleine des mesures de 2024, au-dessus de la prévision (+0,07 M€) ;
- un GVT solde s'établissant à 0,32 M€, soit 0,73 % de la masse salariale, à comparer aux 0,36 M€ prévus en LFI, représentant un écart de -0,04 M€. Le GVT positif (effet de carrière) s'établit à 0,23 M€ correspondant à 0,52 % de la masse salariale ; le GVT négatif (effet de Noria) correspondant à l'écart entre la rémunération des agents sortants et celle des agents entrants sur le programme est de +0,09 M€ soit 0,21 % de la masse salariale ;
- une révision à la baisse (-0,59 M€) des dépenses regroupées sur la ligne « rebasage de dépenses au profil atypique - hors GIPA ». Ce poste se compose du rachat de jours CET (-0,08 M€) et de certaines dépenses en sous-exécution (-0,51 M€) telles que les rappels sur exercices antérieurs et les indemnités versées pour rupture conventionnelle ;
- une variation à la hausse des « autres variations des dépenses de personnel » de +0,30 M€ par rapport à la LFI, incluant :

- des dépenses de prestations sociales en hausse de 0,02 M€ par rapport à la prévision, dont +0,06 M€ liés au remboursement des frais de transport domicile-travail, +0,02 M€ liés aux dépenses d'allocations pour le retour à l'emploi tandis que les dépenses liées à la protection sociale complémentaire (PSC) se contractent de -0,06 M€ ;
- des autres variations en hausse de 0,28 M€ par rapport à la prévision sous-jacente à la LFI pour 2025, en raison de l'absence de matérialisation des économies prévues par l'amendement visant à lutter contre l'absentéisme (+0,16 M€), de la rémunération des apprentis (+0,04 M€) et des cotisations sociales HCAS plus dynamiques qu'anticipé (+0,08 M€).

COUTS ENTREE-SORTIE

Catégorie d'emplois	Coût moyen chargé HCAS			dont rémunérations d'activité		
	Coût d'entrée	Coût global	Coût de sortie	Coût d'entrée	Coût global	Coût de sortie
1124 – Catégorie A+	112 583	118 598	112 782	87 064	94 316	93 002
1125 – Catégorie A	67 313	73 084	65 725	53 110	57 848	52 240
1126 – Catégorie B	51 123	49 433	48 362	39 906	41 118	37 660
1127 – Catégorie C	34 604	43 095	32 857	26 741	37 542	24 792

Les coûts moyens d'entrée et de sortie du programme ont été actualisés pour tenir compte des données réelles de gestion de chaque catégorie d'emplois.

Ces coûts s'entendent charges patronales incluses (hors CAS « Pensions ») et hors prestations sociales.

Les coûts liés aux rémunérations d'activité s'entendent hors charges patronales, hors CAS « Pensions » et hors prestations sociales.

MESURES CATEGORIELLES

Catégorie ou intitulé de la mesure	ETP concernés	Catégories	Corps	Date d'entrée en vigueur de la mesure	Nombre de mois d'incidence sur 2025	Coût	Coût en année pleine
Effets extension année pleine						174 650	259 562
Contractuels : revalorisation anticipée à 2% (1ère tranche)		Toutes	Agents contractuels	09-2024	8	22 545	33 818
Application aux contractuels A type d'une mesure de revalorisation		A	Agents contractuels	09-2024	8	102 731	154 097
Contractuels : revalorisation du gain d'accueil à 10% (1ère tranche)		Toutes	Agents contractuels	10-2024	9	14 479	19 305
Application aux contractuels A+ de la revalorisation des administrateurs de l'Etat au titre de la RHFP		A+	Agents contractuels	09-2024	8	34 895	52 343
Total						174 650	259 562

ACTION SOCIALE - HORS TITRE 2

L'action sociale ministérielle (aide aux familles, logement, restauration, secours, etc.) est portée par le secrétariat général du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle, énergétique et numérique : les

principaux dispositifs, montants et bénéficiaires sont présentés dans la JPE du programme 218 « Conduite et pilotage des politiques économiques et financières ».

Dépenses pluriannuelles

SUIVI DES CREDITS DE PAIEMENT ASSOCIES A LA CONSOMMATION DES AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT (HORS TITRE 2)

AE 2025	CP 2025
AE ouvertes en 2025 * (E1) 0	CP ouverts en 2025 * (P1) 0
AE engagées en 2025 (E2) 0	CP consommés en 2025 (P2) 0
AE affectées non engagées au 31/12/2025 (E3) 0	dont CP consommés en 2025 sur engagements antérieurs à 2025 (P3 = P2 - P4) 0
AE non affectées non engagées au 31/12/2025 (E4 = E1 - E2 - E3) 0	dont CP consommés en 2025 sur engagements 2025 (P4) 0

RESTES A PAYER

Engagements ≤ 2024 non couverts par des paiements au 31/12/2024 brut (R1) 0					
Travaux de fin de gestion postérieurs au RAP 2024 (R2) 0					
	Engagements ≤ 2024 non couverts par des paiements au 31/12/2024 net (R3 = R1 + R2) 0	-	CP consommés en 2025 sur engagements antérieurs à 2025 (P3 = P2 - P4) 0	=	Engagements ≤ 2024 non couverts par des paiements au 31/12/2025 (R4 = R3 - P3) 0
	AE engagées en 2025 (E2) 0	-	CP consommés en 2025 sur engagements 2025 (P4) 0	=	Engagements 2025 non couverts par des paiements au 31/12/2025 (R5 = E2 - P4) 0
					Engagements non couverts par des paiements au 31/12/2025 (R6 = R4 + R5) 0
					Estimation des CP 2026 sur engagements non couverts au 31/12/2025 (P5) 0
					Estimation du montant maximal des CP nécessaires après 2026 pour couvrir les engagements non couverts au 31/12/2025 (P6 = R6 - P5) 0

NB : les montants ci-dessus correspondent uniquement aux crédits hors titre 2

* LFI 2025 + reports 2024 + mouvements réglementaires + FdC + AdP + fongibilité asymétrique + LFR

Justification par action

ACTION

01 – Accompagnement des transformations des ressources humaines (DGAFP/CISIRH)

Action / Sous-action <i>Prévision LFI y.c. FdC et AdP</i> Réalisation	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2	Autres titres	Total	Titre 2	Autres titres	Total
01 – Accompagnement des transformations des ressources humaines (DGAFP/CISIRH)	36 696 828 33 452 979		36 696 828 33 452 979	36 696 828 33 452 979		36 696 828 33 452 979

L'exécution de la masse salariale de l'action 01 (33,5 M€) est inférieure de 3,2 M€ à la prévision de LFI (36,7 M€). L'exécution des ETPT de l'action 01 (339 ETPT) est inférieure de 1,7 ETPT à la prévision de la LFI (341 ETPT), en lien avec la vacance frictionnelle due aux délais de recrutement.

CONTRIBUTION AU PLAN DE RELANCE

Volets du plan de relance	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision	Réalisation	Prévision	Réalisation
Verdissement	0	0	0	0
Indépendance et compétitivité	0	0	0	0
Cohésion sociale et territoriale	0	0	0	0

ÉLÉMENTS DE LA DEPENSE PAR NATURE

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation
Titre 2 : Dépenses de personnel	36 696 828	33 452 979	36 696 828	33 452 979
Rémunérations d'activité	23 994 531	22 420 377	23 994 531	22 420 377
Cotisations et contributions sociales	12 297 095	10 617 482	12 297 095	10 617 482
Prestations sociales et allocations diverses	405 202	415 119	405 202	415 119
Total	36 696 828	33 452 979	36 696 828	33 452 979

ACTION**02 – Pilotage des actions de modernisation (DITP)**

Action / Sous-action <i>Prévision LFI y.c. FdC et AdP</i> Réalisation	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2	Autres titres	Total	Titre 2	Autres titres	Total
02 – Pilotage des actions de modernisation (DITP)	17 066 862 17 519 960		17 066 862 17 519 960	17 066 862 17 519 960		17 066 862 17 519 960

L'exécution de la masse salariale de l'action 02 (17,5 M€) est supérieure de 0,4 M€ à la prévision de LFI (17,1 M€). L'exécution des ETPT de l'action 02 (176 ETPT) est inférieure de 20 ETPT à la prévision de la LFI (196 ETPT), en lien avec la moindre consommation du plafond d'emplois observée en 2024 (effet de socle) et la vacance frictionnelle due aux délais de recrutement.

CONTRIBUTION AU PLAN DE RELANCE

Volets du plan de relance	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision	Réalisation	Prévision	Réalisation
Verdissement	0	0	0	0
Indépendance et compétitivité	0	0	0	0
Cohésion sociale et territoriale	0	0	0	0

ÉLÉMENTS DE LA DEPENSE PAR NATURE

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation
Titre 2 : Dépenses de personnel	17 066 862	17 519 960	17 066 862	17 519 960
Rémunérations d'activité	11 833 799	12 402 647	11 833 799	12 402 647
Cotisations et contributions sociales	5 015 192	4 876 794	5 015 192	4 876 794
Prestations sociales et allocations diverses	217 871	240 519	217 871	240 519
Total	17 066 862	17 519 960	17 066 862	17 519 960

ACTION**03 – Renouveau démocratique**

Action / Sous-action <i>Prévision LFI y.c. FdC et AdP</i> Réalisation	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2	Autres titres	Total	Titre 2	Autres titres	Total
03 – Renouveau démocratique			0 0			0 0

L'absence d'exécution sur l'action 03 s'explique par la faible volumétrie en emplois et en masse salariale de cette action. En exécution, les dépenses de l'action 03 ont été rattachées à l'action 02.

CONTRIBUTION AU PLAN DE RELANCE

Volets du plan de relance	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision	Réalisation	Prévision	Réalisation
Verdissement	0	0	0	0
Indépendance et compétitivité	0	0	0	0
Cohésion sociale et territoriale	0	0	0	0