



L'État stratège

Refonder l'État pour refonder la Nation

PRÉVOIR • DÉCIDER • AGIR • CONTRÔLER • TRANSMETTRE

La stratégie fixe le cap. Le temps long garantit la transmission.

Document de doctrine et de mise en œuvre — septembre 2026



01 — LA DOCTRINE

Retrouver une capacité nationale d'action

La France ne manque ni de compétences, ni de ressources, ni de femmes et d'hommes capables d'agir. Elle souffre d'un État fragmenté, d'une décision dispersée entre trop de structures et d'une difficulté croissante à transformer une décision en réalisation.

Refonder l'État ne consiste pas à l'affaiblir. Il s'agit de lui rendre sa capacité à prévoir, décider, investir, réaliser et rendre compte. L'État stratège n'est ni minimal ni omniprésent : il fixe une direction, concentre ses moyens sur ses responsabilités essentielles et organise l'exécution.

La stratégie fixe le cap

La Nation choisit ses souverainetés, ses infrastructures, son modèle social et les capacités qu'elle veut transmettre.

La tactique permet d'agir

Chaque politique reçoit un responsable, un financement, un calendrier, des objectifs mesurables et une capacité de correction.

Trois horizons pour gouverner

Vingt ans — La destination

Souverainetés, grandes infrastructures, organisation territoriale, capacités industrielles, technologiques et sociales.

Dix ans — La programmation

Investissements, financements, compétences, économies structurelles et trajectoires de transformation.

Cinq ans — L'exécution et le contrôle

Le Gouvernement réalise, mesure les résultats, rend compte et adapte les moyens. Un changement d'orientation reste possible, mais ses conséquences financières et stratégiques doivent être rendues publiques.

La démocratie ne doit pas empêcher le temps long. Elle doit permettre de le contrôler.

02 — COMMENCER PAR L'ÉTAT

Un effort collectif fondé sur un diagnostic complet

Avant de demander de nouveaux efforts au pays, l'État procède à une revue générale de son organisation : administrations, agences, opérateurs, établissements, organismes consultatifs, fonctions support et structures financées directement ou indirectement par l'argent public.

Pour chacune sont établis : mission, coût complet, effectifs, responsabilités, chevauchements éventuels et conséquences réelles d'une transformation ou d'une disparition.

Maintenir ce qui est indispensable

Une mission utile et distincte est conservée, dotée et évaluée.

Regrouper les missions comparables

Les doublons sont fusionnés et les fonctions support mutualisées.

Réintégrer les échelons inutiles

Lorsqu'un intermédiaire n'exerce aucune responsabilité propre, ses missions rejoignent le continuum de l'État.

Éteindre progressivement

Une fonction devenue sans objet disparaît avec une transition organisée et humaine.

Une compétence, un responsable, un financement

L'État ne peut transférer une compétence tout en conservant l'administration qui l'exerçait. Il ne peut créer une agence, puis une structure chargée de coordonner ou de surveiller cette agence. L'État central fixe les politiques nationales ; les préfets assurent le continuum territorial ; les opérateurs n'exécutent que les missions justifiant une autonomie technique ; les collectivités exercent pleinement leurs compétences.

Décider. Financer. Exécuter. Contrôler. Évaluer.



03 — TRANSFORMER AVEC LES PERSONNELS

Partir des missions, jamais d'un chiffre arbitraire

La transformation est programmée sur cinq ans afin d'utiliser intelligemment la démographie de la fonction publique. L'organisation nécessaire est définie d'abord ; la transition des femmes et des hommes est ensuite accompagnée.

Départs naturels

Les départs à la retraite constituent le premier levier. Les droits acquis, les carrières et les situations individuelles sont pris en compte.

Transitions volontaires

Retraite progressive, cessation progressive d'activité, départ accompagné ou dispositif spécifique selon la situation.

Simulation individuelle

Chaque agent concerné connaît ses droits, sa date possible de liquidation et les conséquences financières d'un départ.

Réaffectation des compétences

Les besoins demeurent dans les territoires, le régalien, le numérique, le contrôle et les grands projets nationaux.

Une haute fonction publique de responsabilité

Toute fonction supérieure doit correspondre à une responsabilité réelle : direction, décision, expertise stratégique, conduite d'équipes, gestion budgétaire, inspection, contrôle ou représentation de la Nation. La question n'est pas combien de hauts fonctionnaires supprimer, mais de quelles fonctions la France a besoin pour administrer, protéger et préparer son avenir.

Moins de ressources pour administrer l'administration. Davantage de compétences pour concevoir, conduire et réaliser.



04 — EXEMPLARITÉ ET TRANSPARENCE

L'argent public oblige

À partir de 120 000 euros bruts annuels de rémunération totale, la transparence devient la règle dans le périmètre public défini par la loi. Le calcul consolide traitement, primes, indemnités, rémunérations variables, cumuls et avantages significatifs.

Sont concernés notamment les membres du Gouvernement, cabinets, hauts fonctionnaires, préfets, responsables diplomatiques et consulaires, administrations, agences, opérateurs, établissements publics ainsi que les dirigeants et représentants de l'État dans les organismes et entreprises entrant dans le champ légal.

Suivre la responsabilité publique

La transparence suit l'argent public et la responsabilité, pas seulement le statut administratif.

Distinguer les frais réels

Logement, véhicule, chauffeur et avantages sont valorisés. Les frais professionnels justifiés restent distincts et traçables.

Mettre fin aux enveloppes discrétionnaires

Toute attribution correspond à un objet identifiable, à des critères connus et à une autorité responsable. Les crédits d'urgence demeurent mobilisables en cas de catastrophe ou de crise, mais leur utilisation est retracée et contrôlée a posteriori.

Pas d'argent public sans objet identifié. Pas d'attribution sans règle. Pas d'exception sans compte rendu.



05 — ÉTHIQUE ET RESPONSABILITÉ

Une règle contrôlée et une sanction applicable

Les règles de déontologie sont regroupées, publiées et accessibles. Elles encadrent l'impartialité, la probité, les conflits d'intérêts, l'utilisation des moyens publics, les relations avec les intérêts privés et les passages entre responsabilités publiques et entreprises.

Les rémunérations provenant de plusieurs fonctions publiques ou parapubliques sont consolidées. Les indemnités liées aux représentations de l'État dans les conseils d'administration sont transparentes. L'exercice d'un mandat démocratique demeure possible, mais les responsabilités politiques substantielles doivent être clairement articulées avec l'emploi public.

Erreur matérielle

Elle peut être corrigée dans une procédure claire et contradictoire.

Dissimulation intentionnelle

La fausse déclaration ou le contournement organisé constitue un manquement grave à la probité.

Sanction après procédure contradictoire

Lorsque l'intention et la gravité sont établies, la sanction peut aller jusqu'à la révocation et à l'interdiction définitive de réintégrer le périmètre public, y compris comme contractuel, consultant, membre de cabinet ou dirigeant. Les sommes indûment perçues sont restituées ; les poursuites prévues par la loi demeurent applicables.

Une règle sans contrôle n'est pas une règle.



06 — PATRIMOINE, NUMÉRIQUE ET FINANCES

Connaître ce que possède la Nation

Un audit général retrace patrimoine immobilier et foncier, infrastructures, participations financières, actifs industriels, concessions, forêts, patrimoines naturels, fréquences, données, droits et actifs immatériels. Pour chaque actif : valeur, utilisation, coût d'entretien, rendement éventuel et caractère stratégique.

Il ne s'agit pas de vendre le patrimoine public pour financer les dépenses courantes, mais de mieux connaître, entretenir, valoriser et transmettre. Au-delà du budget et de la dette, la France présente progressivement son bilan patrimonial.

Une architecture numérique souveraine

Interopérabilité, sécurité, cloud national et intelligence artificielle maîtrisée doivent simplifier l'action publique.

Une information demandée une seule fois

Le citoyen ou l'entreprise ne transmet pas plusieurs fois une donnée déjà détenue légalement par l'État.

Retrouver la maîtrise du fonctionnement

Chaque dépense est distinguée selon sa nature : fonctionnement nécessaire, fonctionnement évitable, solidarité, investissement productif ou investissement de souveraineté. Les économies structurelles sont privilégiées aux coupes ponctuelles. La trajectoire vise 400 milliards d'euros d'économies cumulées sur dix ans, avec un démarrage progressif et une accélération mesurée.

La sobriété de l'État n'est pas le projet. Elle rend de nouveau l'action possible.



07 — FINANCER LE TEMPS LONG

Investir sans confondre budget et patrimoine

Chaque grande politique présente son coût immédiat, son coût pluriannuel, ses investissements, les économies attendues et les dépenses futures qu'elle permet d'éviter. Le redressement budgétaire ne doit pas conduire à renoncer à préparer l'avenir.

Fonds souverains

Mobiliser volontairement l'épargne vers les actifs stratégiques et productifs. Les citoyens deviennent aussi propriétaires des instruments de souveraineté.

Fonds de résilience

Protéger les territoires, prévenir les dommages, sécuriser les infrastructures et éviter les coûts futurs.

Refonder le financement de notre modèle social

Le financement social est progressivement déplacé vers la valeur produite en France, selon une trajectoire expérimentée, mesurée puis corrigée. Cette réforme accompagne le Compteur d'Heures Universelles, conserve les droits acquis et reconnaît la diversité des temps contributifs.

Les fonds souverains ne remplacent ni le budget ni la discipline financière. Ils financent sur le temps long des actifs bénéficiant à plusieurs générations, tandis que le budget assume les dépenses consommées et les solidarités.

Acheter du temps n'est pas penser le temps long. Il faut transformer l'architecture qui produit les déséquilibres.



08 — RECONSTRUIRE LES SOUVERAINETÉS

Rendre possible ce qui dépasse un mandat

Les marges retrouvées n'ont de sens que si la Nation sait ce qu'elle veut en faire. Énergie, eau, santé, défense, sécurité, industrie, agriculture et alimentation, numérique et intelligence artificielle, éducation, recherche, infrastructures, culture, Outre-mer et territoires constituent une même architecture de souveraineté.

Produire

Industrie, énergie, agriculture, recherche et compétences : restaurer des capacités nationales et des chaînes de valeur.

Protéger

Défense, sécurité, santé, données et ressources stratégiques : réduire les dépendances qui exposent la Nation.

Relier

Mobilités, logistique, réseaux, services publics et territoires : garantir la continuité partout, y compris outre-mer.

Transmettre

Éducation, culture, patrimoine, biodiversité et modèle social : préparer les générations futures.

NEPTUNE 2100

Mobiliser 150 milliards d'euros pour l'eau, le climat, les littoraux, la montagne et les paysages, avec le BRGM, l'ONF, VNF et les Ponts et Chaussées.

Le continuum de l'État

Faire agir ensemble administrations, opérateurs, préfets, collectivités, professionnels et citoyens autour d'objectifs mesurables.

L'État stratège rend possible ce qui nécessite vingt ans alors que la politique se décide pour cinq ans.



09 — LA MÉTHODE DE GOUVERNEMENT

Connaître, décider, programmer, agir, mesurer

Chaque grande politique a un responsable, un financement, un calendrier, des objectifs mesurables et une évaluation. Un tableau de bord public compare ce qui a été annoncé, programmé et réellement réalisé, dans quels délais et à quel coût.

Avant la décision

Établir le diagnostic, comparer les scénarios, chiffrer le coût complet et apprécier les risques.

Pendant l'exécution

Suivre les délais, les engagements, les résultats territoriaux, les dépenses et les écarts.

Après la réalisation

Mesurer les résultats et prendre une décision lisible : continuer, corriger ou arrêter. Aucun programme n'est maintenu par inertie et aucun abandon n'est décidé sans exposer ses conséquences.

Refonder l'État pour retrouver notre liberté d'action

Cette transformation demande plusieurs années. Elle impose de réaffecter des moyens, d'accompagner les carrières, de revoir des habitudes et de reconstruire une culture de la responsabilité publique. L'effort demandé aujourd'hui doit créer une capacité d'action supplémentaire demain.

**Mieux organiser pour mieux agir.
Mieux gérer pour mieux investir.
Mieux valoriser pour mieux transmettre.**

La sobriété de l'État n'est pas le projet. Le redressement budgétaire n'est pas le projet. Le projet est la refondation de la Nation.