

Débat d'orientation et de cadrage budgétaire 2027

Conseil d'administration du 27 mai 2026



I. Le contexte

II. Les orientations budgétaires proposées pour 2027

III. La procédure d'élaboration budgétaire et son calendrier

Annexes

I. Le contexte

Des incertitudes majeures

L'élaboration du budget initial 2027 s'inscrit dans un **contexte économique et national incertain entraînant** :

- Une forte pression sur les charges de fonctionnement avec notamment des charges de personnel en hausse continue et un coût de l'énergie toujours élevé
- Une incertitude sur le montant de la subvention pour charges de service public (SCSP) et sur le plafond d'emploi alloués

A ce jour, la notification initiale de SCSP pour 2026 n'a pas été reçue par l'établissement, faisant peser une incertitude sur plus des deux tiers des ressources du Cnam.

Dès lors, l'exercice de préparation du budget 2027 est soumis à un cadre particulièrement incertain.

I. Le contexte

Une situation financière fin 2025 saine

Des critères de soutenabilité budgétaires respectés

		Compte financier 2025		Budget initial 2026	
INDICATEURS TRESORERIE (seuil 30 jours)			jours		jours
Nbre de	niveau Trésorerie	53 013 597,74 €	115,23	32 004 342,96 €	61,90
jours	CP hors investissement/360	460 059,66 €		517 042,43 €	
INDICATEURS FONDS DE ROULEMENT (seuil 15 jours)			jours		jours
Nbre de	niveau Fonds de Roulement	55 362 271,51 €	120,34	37 398 517,07 €	72,33
jours	CP hors investissement/360	460 059,66 €		517 042,43 €	
Charges de personnel (seuil 83%)					
Ratio	Charges de personnel	131 357 108,90 €	73,56%	142 467 953,00 €	76,31%
Dizambourg	Produits encaissables	178 579 993,30 €		186 692 672,00 €	

Le **niveau de la trésorerie de l'établissement** (sans fondation) s'élève fin 2025 à **53 M€**.

Un **fonds de roulement de l'établissement fin 2025 à 55,36 M€** (cf annexe 1) mais **dont 46,35 M€ ne sont pas libres d'emploi** après prise en compte des provisions, des restes à réaliser sur les programmes d'investissement pluriannuels votés au BI2026, du reliquat CVEC, des reliquats sur les SCSP attribuées dans le cadre des dialogues stratégiques ou de performance et des opérations prévues dans le cadre du SPSI et de l'opération de convergence des logiciels de scolarité (cf annexe 1 et 2).

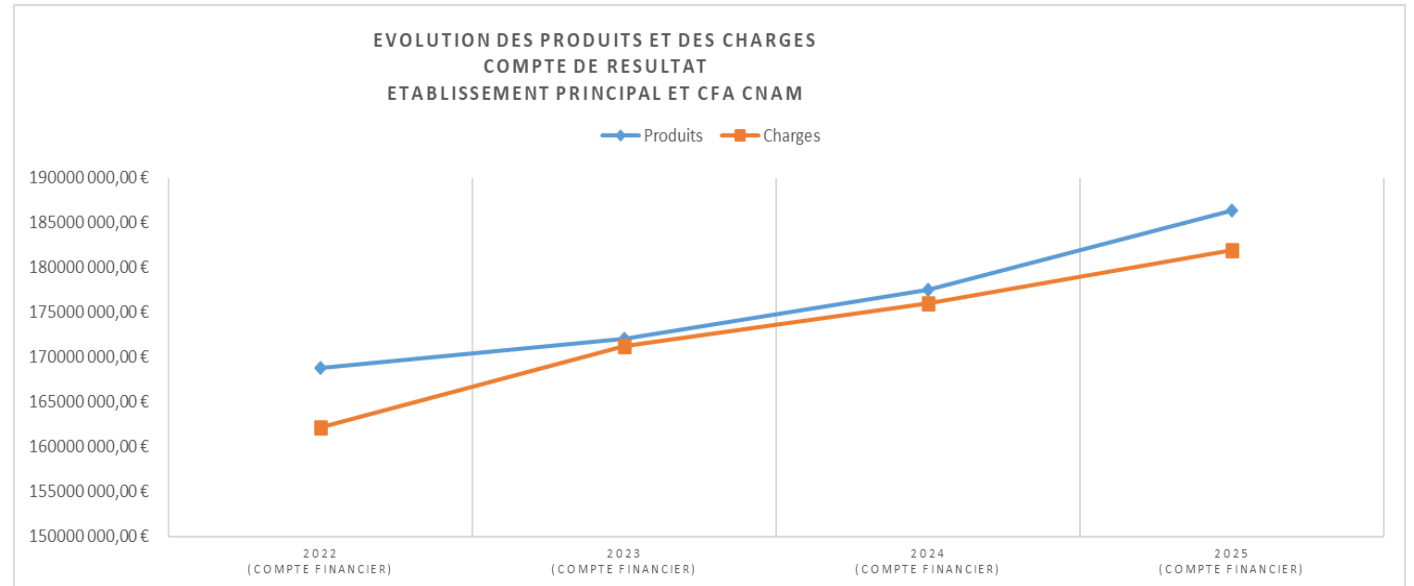
Suite à la délibération du conseil d'administration le 11 mars 2026 arrêtant les éléments du compte financier, une part du résultat 2025 du SACD Cfa a été affectée à l'établissement hors SACD à hauteur de 3,099M€. Après prise en compte de ces opérations, **le fonds de roulement libre d'emploi** (hors réserve éventuelle de trésorerie) **est évalué à 12,11M€ soit 26 jours**.

I. Le contexte

Une attention à la progression des charges

Le **compte de résultat 2025** qui reflète « l'activité économique » du Cnam montre une **progression des produits de l'établissement de 4,97 %** par rapport à l'exercice précédent.

La **progression des charges se poursuit (+3,39 %)** mais à un niveau inférieur à celui des produits, permettant à l'établissement de dégager les moyens de financer les investissements réalisés (cf annexe 3).



Au budget initial 2026, l'évolution à la hausse des charges prévisionnelles se poursuit (+ 8,59% par rapport à l'exécution 2025), compensée partiellement par l'augmentation des prévisions de produits prévisionnels (+4,10% par rapport à l'exécution 2025) entraînant une perte du compte de résultat prévisionnel à hauteur de 3,6M€ (cf annexe 3).

Si la perte prévisionnelle du compte de résultat 2026 peut être absorbée au vu de la situation financière à date (trésorerie et fonds de roulement), l'évolution tendancielle des charges, notamment de personnel, appelle toutefois une vigilance sur la soutenabilité budgétaire pour les exercices suivants.

I. Le contexte

Une progression constante des dépenses de personnel

Une prévision d'augmentation de 8 % des dépenses de personnel en 2026 par rapport à l'exécution 2025,

après +4,94 % en 2025 et +3 % en 2024.

En 2025, les dépenses de personnel représentent 78,7 % des dépenses budgétaires globales. Elles s'élèvent à 133,9 M€, soit une progression de 6,2 M€ par rapport à 2025.

Cette augmentation résulte de plusieurs facteurs :

- L'évolution de l'activité de formation en alternance et de l'activité sur convention,
- L'application des mesures salariales issues de la politique de l'Etat (+2 M€ : *mesures issues de la loi de la programmation de la recherche (RIPEC, Prime d'Enseignement Supérieur (PES), Prime Recherche Enseignement Supérieur (PRES) et revalorisation contrats doctoraux...*), hausse du taux de cotisation pour les pensions civiles et la mise en œuvre de la convergence indemnitaire Ile de France ;
- les autres mesures salariales liées au glissement-vieillesse-technicité (GVT), telles que les avancements de grade, d'échelon et l'avancement des contractuels (+1,3 M€) ;
- la baisse de la vacance frictionnelle des emplois (0,493 M€) qui reflète l'amélioration de la procédure de recrutement.

L'effet de ces différents facteurs se poursuit en 2026, renforcé par une deuxième hausse du taux de cotisation pour les pensions civiles (coût évalué à 1,7M€) financée partiellement à ce jour par l'Etat et par la mise en place de la protection sociale complémentaire (PSC). Les dépenses de personnel inscrites au budget initial 2026 sont en hausse de 8% par rapport à l'exécution 2025 et s'élèvent à 144,5 M€ (cf annexe 4).

Une augmentation continue du poids de la masse salariale :

	compte financier 2022	compte financier 2023	compte financier 2024	compte financier 2025	Budget Initial 2026
Charges de personnel / produits encaissables	70,98%	73,87%	74,37%	73,56%	76,31%

La légère baisse constatée au compte financier 2025 s'explique par l'évolution des produits sur l'exercice.

Si ce ration demeure inférieur au seuil de soutenabilité défini par le ministère (83 %), sa croissance constante demeure un point d'attention.

La **projection à date des facteurs d'évolution connus des dépenses de personnel pour les trois exercices suivants** : + 1,62 M€ en 2027 (GVT, eap PSC & convergence indemnitaire), + 1,41M€ en 2028 (GVT) et + 1,44M€ en 2029 (GVT) (Cf Annexe 4).

I. Le contexte

Une maîtrise des charges de fonctionnement engagée

En 2025, les charges de fonctionnement (hors amortissement et provision) ont été en baisse de 2,22 % (soit -0,812 M€) par rapport à l'exercice précédent.

L'établissement reste affecté par des coûts de l'énergie importants (3,4 M€ en 2025) malgré une baisse des prix et la poursuite du plan de sobriété énergétique.

Une stabilité des prévisions de dépenses d'énergie 2026 due à la baisse des tarifs prévus au nouveau marché de la direction des achats de l'Etat mais sans retour à la situation avant crise (+1,2M€ par rapport à 2021, annexe 5).

Une baisse du taux d'exécution budgétaire des dépenses de fonctionnement (AE) en 2025 : 82 % en 2025, 87 % en 2024, 83 % en 2023 (cf annexe 6)

Cette baisse s'explique d'une part, par une surestimation du besoin annuel sur des activités de convention notamment pluriannuelle et d'autre part, par une sous-consommation des crédits ouverts hors convention sur l'exercice.

On constate cependant une amélioration du taux d'exécution des dépenses des contrats pluriannuels résultat des actions de reprogrammations réalisées en cours et en fin d'exercice (cf annexe 8).

Au budget 2026, afin d'optimiser l'affectation des moyens et de dégager des marges de manœuvre pour financer les projets nouveaux et partiellement l'évolution de la masse salariale, les **dépenses de fonctionnement** dans les différentes composantes du Cnam ont été **stabilisées** au vu des dépenses réalisées au cours des exercices antérieurs et des besoins nouveaux identifiés, menées au moment du dialogue de gestion du budget initial.

Les **nouvelles modalités de programmation des contrats pluriannuels** adoptées lors du débat d'orientation budgétaire 2026, visant à mieux évaluer l'enveloppe annuelle globale des crédits et à renforcer la mutualisation des crédits, ont été mises en œuvre.

De plus, le dialogue infra-annuel sera renforcé pour optimiser la programmation pluriannuelle : un budget rectificatif interviendra seulement si cette enveloppe globale prévisionnelle s'avère insuffisante.

Ces efforts d'amélioration de l'allocation des moyens devront être poursuivis pour le budget 2027

I. Le contexte

Une évolution positive des produits issus de l'activité

En 2025, évolution de 4,97% des produits liée à :

- **Une subvention pour charge de service public, représentant 72,4% des produits de l'établissement, en hausse de 2,04% (soit 2,44M€) :**

Essentiellement en dotation de masse salariale liée à la prise en charge de l'évolution du l'augmentation du taux de cotisation pour les pensions civiles (CAS pension) des personnels de l'Etat, au financement de la poursuite de la mise en œuvre des mesures issues de la loi de programmation de la recherche et de trois nouveaux emplois.

- **Une hausse des autres produits de 8,2 M€ en 2025 par rapport à 2024.**

Traduisant le développement de l'activité de formation (formation continue associé à la hausse des tarifs appliquée à la rentrée 2024/2025 et formation en alternance), de la fréquentation du musée et les efforts entrepris par l'établissement pour diversifier et renforcer ses sources de financement, notamment par le biais des conventions de recherche (cf annexe 7).

Au budget initial 2026, l'augmentation de ces autres produits issus de l'activité se poursuit sans permettre un financement total de l'évolution des charges.

Subvention pour charges de service public (SCSP)	SCSP Notification définitive 2024	SCSP Notification définitive 2025	VARIATION 2025/2024
Crédits de masse salariale	100 764 875 €	103 212 231 €	2 447 356 €
Crédits de masse salariale_ actions spécifiques : projets retenus dans le cadre du dialogue stratégique de gestion (DSG)	380 000 €	378 134 €	-1 866 €
Crédits de fonctionnement	18 193 141 €	18 192 176 €	-965 €
Crédits de fonctionnement _Actions spécifiques	315 459 €	379 120 €	63 661 €
Opérations immobilières	365 000 €	300 000 €	-65 000 €
Total	120 018 475 €	122 461 661 €	2 443 186 €

II. Les orientations budgétaires proposées pour 2027

Dans ce contexte, la fiabilisation de la construction budgétaire, le développement des ressources propres et la maîtrise des dépenses demeurent des leviers essentiels pour :

- Poursuivre les actions visant l'optimisation de l'allocation des moyens
- Maîtrise de l'évolution de la masse salariale
- Poursuivre le financement des projets structurants de l'établissement dont la mise en œuvre des schémas directeurs pluriannuels
- Garantir l'équilibre budgétaire et financier

II. Les orientations budgétaires

1. Poursuivre l'optimisation de l'allocation des moyens

Une programmation annuelle des dépenses de fonctionnement contenue

La maîtrise des dépenses de fonctionnement est un élément clé de l'équilibre budgétaire.

Les enveloppes de fonctionnement des composantes pour 2027 seront établies à partir de l'analyse de l'exécution de l'exercice en cours et de l'exercice précédent en tenant compte de l'évolution des activités .

Une programmation pluriannuelle à mieux adapter aux besoins annuels

Les taux d'exécution des opérations pluriannuelles sur les deux exercices antérieurs (taux exécution/BR : 2025 : 72% en AE et 63% en CP / 2024 : 57% en AE et 58% en CP) montrent une amélioration et la nécessité de renforcer les modalités de programmation des contrats pluriannuels et des opérations pluriannuelles d'investissement. (cf annexe 8).

Les modalités de programmation mises en œuvre pour l'exercice 2026 seront maintenues en 2027 :

- **Rebaser les crédits demandés lors du dialogue du budget initial** par composante en **fonction de l'exécution** constatée sur les années précédentes et des opérations nouvelles ;
- Prévoir au budget initial **une enveloppe de crédits non répartis par opération (évaluée en fonction de l'exécution des années précédentes)** qui permettra :
 - ✓ d'abonder les lignes budgétaires de chaque opération pour le montant des crédits non consommés de l'exercice précédent seulement en fonction des besoins ;
 - ✓ de répondre aux besoins d'opération nouvelle.

Un budget rectificatif n'interviendra seulement si la programmation globale par enveloppe (personnel/ fonctionnement/ investissement) s'avère insuffisante → renforcement de la mutualisation des crédits entre opération.

- Renforcer l'analyse des besoins lors du budget rectificatif de déprogrammation de fin d'exercice.

II. Les orientations budgétaires

1. Optimiser l'allocation des moyens

Une augmentation du besoin en heures d'enseignement

Le dialogue de gestion réalisé avec les équipes pédagogiques a permis une optimisation continue des moyens et l'amélioration de 1,9 points du taux d'exécution de l'enveloppe d'heures d'enseignement globale de l'établissement pour l'année 2024/2025 : 97,9% en 2024-2025 (au 16/02/2026), 96 % en 2023/2024, 94,5 % en 2022/2023, 90,8 % en 2021/2022 (cf annexe 4bis). Le taux d'exécution du périmètre EPN et CLE est de 99,9% en 2024/2025 (+1,2 points par rapport à 2023-2024)

Toutefois, compte tenu de la hausse des effectifs constatée en 2025-2026 (+7% au 22/04/2026) et des besoins d'heures exprimés en cours d'année, un effort de revalorisation des enveloppes d'heures d'enseignement doit être opérée en 2027: au regard du pré-dialogue budgétaire de gestion et de l'évolution de l'activité de formation constatée augmenter à **170 000 HED les heures d'enseignement dans les EPN et CLE** (soit une progression de 8 000 HED par rapport à l'enveloppe 2026)

L'enveloppe pour Cnam entreprise, l'Eicnam et le CFA sera établie en fonction de l'évolution de l'activité financée présentée au moment du dialogue de gestion budgétaire.

II. Les orientations budgétaires

2. Soutenir le financement des projets structurants de l'établissement

Les ressources humaines – cf. schéma directeur des ressources humaines 2025-2029

Objectifs	Orientations	Actions
Attirer et fidéliser les agents dans un environnement concurrentiel	Conforter l'efficacité des procédures de recrutement	Mise en œuvre de la convergence indemnitaire pour les personnels Biatss Refonte des grilles IFSE pour les personnels Biatss
Former les agents et développer les parcours pour s'adapter et innover	S'appuyer sur les expertises internes	Mise en place d'un guide de la formation des personnels à destination des personnels Biatss et enseignants-chercheurs Refonte des parcours métiers : finances, RH et scolarité
Accompagner les agents et valoriser leurs parcours pour donner du sens	Structurer des parcours de carrière	Mise en place d'un projet de refonte des fiches de poste des personnels Biatss
Prévenir et protéger pour une qualité de vie et des conditions de travail améliorées des personnels du Cnam	Améliorer l'environnement de travail	Refonte des dispositifs de signalement : Stop violence (pour les sujets de discrimination), Médiation interne du travail, RSST, etc. Expérimentation d'une nouvelle méthode d'évaluation des RPS

II. Les orientations budgétaires

2. Soutenir le financement des projets structurants de l'établissement

Le handicap – cf. schéma directeur du handicap 2025-2029

Objectifs	Orientations	Actions
Conforter l'accessibilité numérique et physique	Atteindre un service 100 % accessible	Conclusion du marché signalétique du Cnam aux normes accessibilité Création et diffusion de modèles pédagogiques et administratifs aux normes accessibilité
Améliorer les conditions d'accès à la formation pour tous les auditeurs	Mieux faire connaître les actions destinées aux auditeurs en situation de handicap	Réalisation de l'autodiagnostic AGEFIPH du parcours de l'élève en situation de handicap Création d'une capsule vidéo pour présenter Handi'Cnam aux élèves Recensement dans l'outil hyperplanning du matériel adapté dans les salles de cours
Développer une politique RH engagée en faveur des personnes en situation de handicap	Favoriser l'inclusion des personnels en situation de handicap	Maintenir et accentuer la formation des jurys BOE à l'égalité, la diversité et au handicap Organiser des moments de sensibilisation dans le domaine de l'inclusion
Diffuser les pratiques inclusives au sein de l'ensemble du Cnam	Sensibiliser l'ensemble des personnels à la question du handicap	Signature de la charte de la diversité par le Cnam Conception d'une campagne de sensibilisation au recensement RQTH Mise en place de sensibilisation à l'accueil des publics en situation de handicap Diagnostic achat inclusif avec la plateforme Hosmoz, et identification des marchés permettant un critère accessibilité

II. Les orientations budgétaires

2. Soutenir le financement des projets structurants de l'établissement

Le numérique – cf. schéma directeur du numérique 2025-2029

Objectifs	Orientations	Actions
Simplifier les processus administratifs et les parcours usagers	Assurer la lisibilité et l'intégration de l'ensemble du parcours de l'auditeur, sur le plan géographique et longitudinal (durée), de l'inscription à la diplomation.	Projet pluriannuel de convergence des logiciels de scolarité
	Développer un nouvel outil collaboratif qui soit un réel vecteur d'information et de communication interne pour tous les personnels et qui soit en lien avec le site internet du Cnam.	Début du processus de refonte de l'intracnam
Innover dans les pratiques pédagogiques	Participer à l'évolution de la qualité des formations pour fluidifier l'enseignement à distance, hybride et multimodal.	Accompagner l'introduction de l'IA dans les différentes missions du Cnam
Maintien en condition opérationnelle	Pérenniser et assurer la flexibilité, la sécurité et la capacité d'évolution de nos systèmes d'informations et des usages du numérique	Renouvellement des infrastructures et du système d'information du Cnam et renforcement de sa sécurité
Lever les barrières en améliorant l'accessibilité numérique (commun SDH)	Mise aux normes de nos applications web	Poursuite de la refonte du site web (lot 3) et mise en production du nouvel espace numérique de formation (ENF)

II. Les orientations budgétaires

2. Soutenir le financement des projets structurants de l'établissement

Développement durable et responsabilité sociétale – cf. schéma directeur DD&RS 2026-2030

Objectifs	Orientations	Actions
Définir la composition, le rôle et les modalités d'action des ambassadeurs et ambassadrices DD&RS (1.1.4)	Organiser le pilotage DD&RS de l'établissement	Lancement d'un appel à manifestation d'intérêt « ambassadeur DD&RS », avec lettre de mission et dispositif de formation des personnes qui seront nommées (Cnam hebdo - mai 2026)
Formaliser un plan de communication DD&RS interne et externe à partir des outils institutionnels existants (1.1.5)	Organiser le pilotage DD&RS de l'établissement	Premier volet du plan de communication interne opérationnel – Appui DirCom (janvier-mai 2026) – second volet : à partir de juin (actualisation Comète)
Accompagner la mise en œuvre et la généralisation de l'enseignement TEDS en premier cycle (2.1.1)	Intégrer les enjeux de transition dans les formations initiales et tout au long de la vie	Budget ConfluencES (75 000 euros) dédié à la jouvence de TED001, recrutement en mai-juin 2026 d'un ingénieur DNAPI pour 18 mois, mutualisation à terme de l'UE avec d'autres établissements
Mettre en place un référentiel d'éco-conception pédagogique et le diffuser sous la forme d'un guide national accompagné de fiches pratiques (2.5.1)	Structurer l'éco-conception et la responsabilisation dans les pratiques pédagogiques et scientifiques	Espace Comète créé par la DNAPI pour tous les enseignants « écologie numérique : comprendre pour agir »

II. Les orientations budgétaires

2. Soutenir le financement des projets structurants de l'établissement

Développement durable et responsabilité sociétale – cf. schéma directeur DD&RS 2026-2030

Objectifs	Orientations	Actions
Renforcer la mission égalité femmes-hommes en lui consacrant des moyens dédiés et en formalisant une feuille de route opérationnelle partagée à l'échelle de la communauté (3.2.1)	Renforcer la parité, l'inclusion et la diversité au sein de la communauté du Cnam	Nomination en janvier 2026 d'une référente égalité et d'une chargée de mission égalité femmes-hommes
Poursuivre l'accessibilité des ressources pédagogiques et numériques pour l'ensemble des personnels et des élèves, en lien avec la feuille de route de la DNAPI et les volets dédiés du SDH (3.2.4)	Renforcer la parité, l'inclusion et la diversité au sein de la communauté du Cnam	Recrutement d'une référente accessibilité numérique DNAPI et construction d'un espace de formation sur comète par la DNAPI (« introduction à l'accessibilité numérique »)
Associer les élèves aux démarches d'amélioration continue via des consultations régulières et représentatives portant sur leurs conditions d'étude et de vie (3.3.2)	Consolider un dialogue social de qualité et une gouvernance partagée, fondés sur la lisibilité des parcours et la diversité des représentations	Diffusion de l'enquête « baromètre élèves » en avril-mai 2026 par la mission DD&RS, appui DSI et DirCom. Appel à manifestation d'intérêt en mai (Cnam hebdo) pour participer à la première convention citoyenne universitaire du Cnam à l'automne (portage école des TE)
Définir une trajectoire soutenable de réduction des émissions de GES à partir de la réalisation du bilan carbone du Cnam (4.1.1)	Poursuivre la trajectoire de sobriété énergétique et de décarbonation des activités	Accompagnement par le cabinet Kiosk avec transfert des compétences sur deux années – contrat en cours de signature en mai 2026

II. Les orientations budgétaires

2. Soutenir le financement des projets structurants de l'établissement

Le patrimoine – projets prévus sur 2026 et 2027

Objectifs	Orientations	Actions
Valorisation du patrimoine	Rénovation d'espaces patrimoniaux et/ou dégradés	Salle des Textiles (démarrage des travaux début 2027 pour mise en service début du deuxième semestre 2028) Amphithéâtres Y/PP/Z (démarrage des travaux en 2027 pour mise en service en octobre 2028) Démarrage des études et programmation des travaux d'implantation du Café des techniques sur le Parvis du musée Rénovation de l'accès 5
Sécurité et accessibilité	Achever la mise aux normes	Nouvelle signalétique sur les sites Saint-Martin et Conté Mise en sécurité incendie des entresols zones 2 et 3 (démarrage des travaux en septembre 2026 pour livraison automne 2027) Changement du SSI de Gay Lussac (études en 2026, travaux en 2027) Audit « accessibilité » lancé sur l'ensemble du parc
Maintenance et sobriété énergétique	Amélioration de l'efficacité énergétique	Déploiement sur les sites parisiens d'une gestion technique des bâtiments (GTB) unifiée pour répondre aux exigences du décret BACS et piloter au plus près les consommations de fluides Poursuite du plan de déploiement de Leds dans tous les locaux Plan de sobriété énergétique poursuivi et complété

II. Les orientations budgétaires

2. Soutenir le financement des projets structurants de l'établissement

Le patrimoine – les grands défis

Valorisation du patrimoine :

- Valoriser le patrimoine via des opérations de rénovations et de maintenance des espaces : traitement des plateaux 31-35 du site Conté et 2-4 du Site Saint-Martin. Rénovation des locaux accès 5 et libération de la salle de Conférence du musée

Axes réglementaires:

- Prise en compte des décrets tertiaires BACS et Elan: intégration des obligations légales dans les opérations de travaux et de maintenance
- Maîtrise de l'énergie grâce à la modernisation des installations techniques et la poursuite du Plan de sobriété énergétique
- Prise en considération du volet « développement durable » sur les périmètres patrimoniaux et de logistique générale

Accessibilité :

- Pousser plus avant la mise en accessibilité des sites et des locaux en commençant par le lancement d'un audit complémentaire au précédent afin de prioriser les actions à mettre en œuvre pour aller plus loin.
- Démarrage des travaux sur Saint-Martin puis Conté et lancement des marchés pour les sites Gay-Lussac et Landy

Sécurité incendie :

- Moderniser les installations sur le site du Landy pour les mettre en adéquation avec les installations du nouveau bâtiment
- Changer le SSI du site Gay-Lussac
- Passer les amphithéâtres en type P

II. Les orientations budgétaires

3. Garantir l'équilibre budgétaire et financier

Compte de résultat (en k€)	BI 2026
Produits	194 014
<i>SCSP</i>	123 157
<i>Ressources propres formation hors contrat apprentissage</i>	28 572
<i>Ressources propres formation contrats apprentissage</i>	9 679
<i>Ressources propres hors formation</i>	32 606
Charges	197 620
<i>Masse salariale</i>	142 468
<i>Fonctionnement</i>	55 152
Résultat	-3 605

II. Les orientations budgétaires

3. Garantir l'équilibre budgétaire et financier

L'équilibre budgétaire et financier du budget 2027 devra respecter les nouveaux critères de soutenabilité budgétaire fixés par le décret n° 2024-1108 du 2 décembre 2024 relatif au budget et au régime financier des EPSCP :

- Le **niveau final de trésorerie** doit être supérieur à 30 jours de fonctionnement en crédits de paiement hors investissement ;
- Le **niveau final de fonds de roulement** doit être supérieur à 15 jours de crédits de paiement hors investissement ;
- Les **charges de personnel** doivent être inférieures à 83% des produits encaissables (ratio « Dizambourg »).

L'obligation d'un résultat comptable bénéficiaire est supprimée. Le prélèvement sur le fonds de roulement est laissé à l'appréciation de l'établissement si les trois critères de soutenabilité sont respectés.

→ Renforcement de l'autonomie des établissements.

Le non respect de ces critères de soutenabilité entraîne la mise en place d'une procédure de plan de retour à l'équilibre financier (PREF) :

- Si un critère n'est pas respecté au compte financier (CF): l'établissement doit prendre une délibération fixant les conditions de retour à l'équilibre financier et un BR qui le traduit dans un délai de 3 mois maximum après le CF;
- Si un critère n'est pas respecté au budget initial: soit délai de 4 mois pour prendre délibération fixant le PREF et voter un BR, soit budget soumis à l'approbation de la tutelle.

Situation du Cnam : Trois critères de soutenabilité respectés au compte financier 2025 et au budget initial 2026.

III. La procédure d'élaboration du budget initial 2027

22 mai : Débat d'Orientation Budgétaire;

Mai - juin : Lettre de cadrage qui décline les orientations arrêtées par le conseil d'administration et précise le cadrage budgétaire et les priorités ;

Juillet – novembre : dialogue de gestion
entre les CRB et les SO qui leur sont rattachés

Le CRB anime le dialogue de gestion itératif, agrège les données budgétaires des SO, arbitre et consolide les prévisions budgétaires dans le respect des objectifs fixés.

Entre les CRB et l'ordonnateur principal

Le dialogue de gestion est basé sur des **contrats d'objectifs et de moyens**, déclinés en besoins récurrents et projets nouveaux

Octobre - Novembre : arbitrages budgétaires ;

Décembre : présentation du projet de budget au conseil d'administration.

Annexes

Annexe 1 : Indicateurs financiers

Annexe 2 : Les programmes d'investissement pluriannuels en cours

Annexe 3 : Les comptes de résultat de 2022 à 2025

Annexe 4 : l'évolution des dépenses de personnel 2022 à 2025 et prévisions 2026

Annexe 4 bis : L'évolution du taux d'exécution de l'enveloppe d'heures d'enseignement

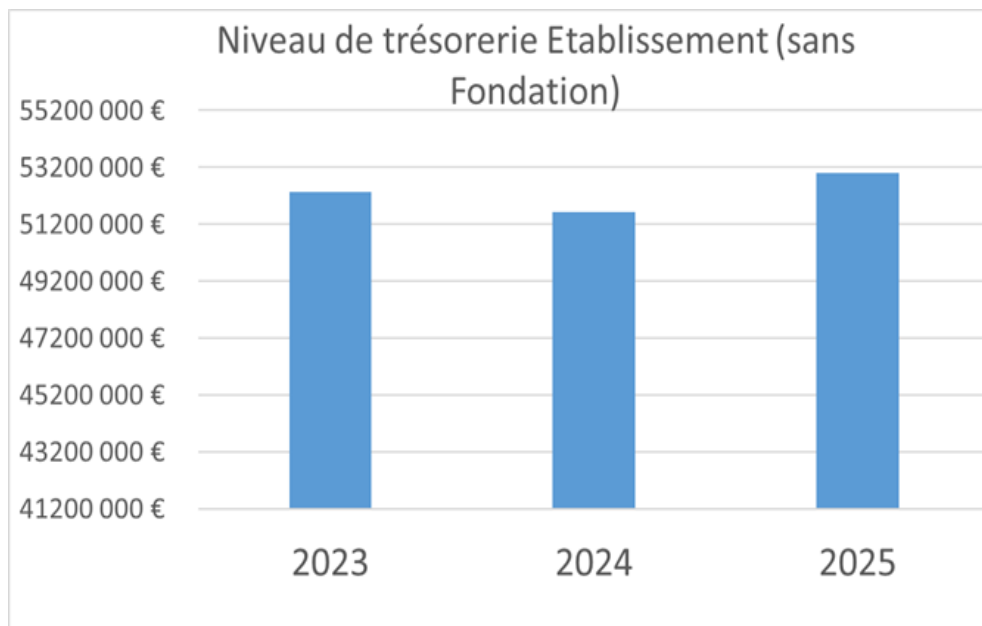
Annexe 5 : L'évolution des charges de 2022 à 2025

Annexe 6 : L'évolution du taux d'exécution budgétaire 2021 à 2025

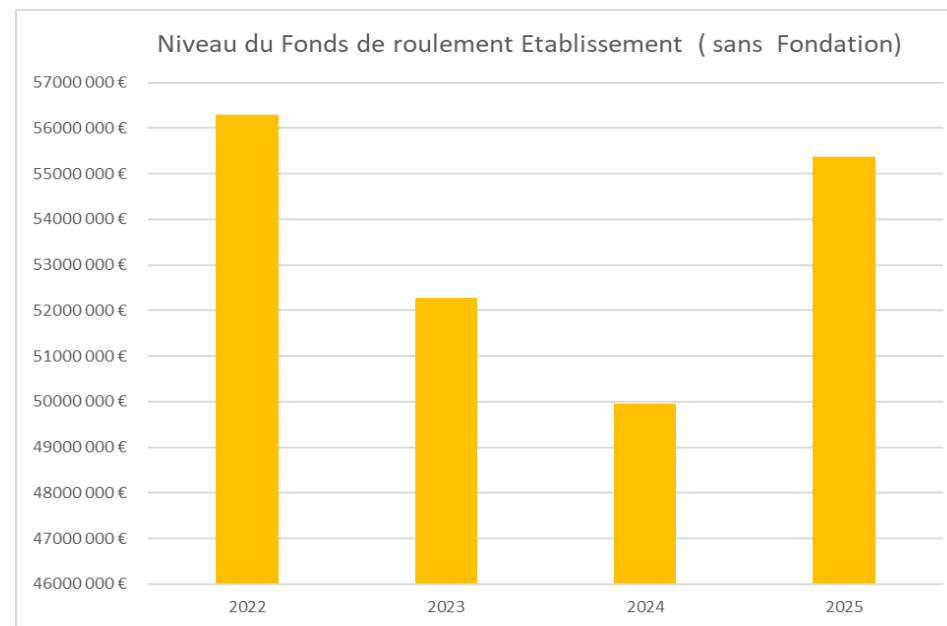
Annexe 7 : L'évolution des produits de 2022 à 2025

Annexe 8 : Evolution des taux d'exécution des contrats pluriannuels et des opérations pluriannuelles d'investissement

Annexe 1 : Indicateurs financiers



2023	2024	2025
52 336 430 €	51 635 972 €	53 013 598 €



2022	2023	2024	2025
56 296 051 €	52 274 914 €	49 950 654 €	55 362 272 €

Annexe 1 : Indicateurs financiers : niveau du Fonds de roulement

Le **fonds de roulement libre d'emploi au 31/12/2025** après prise en compte des provisions, des restes à réaliser sur les programmes d'investissement votés au budget initial 2026, des crédits CVEC, des crédits SCSP attribués dans le cadre des dialogues stratégiques et de performance et des opérations votées dans le cadre du schéma pluriannuel de stratégie immobilière et l'opération de convergence des logiciels de scolarité : **9,011 M€**

Fonds de roulement net global (FRNG) au 31/12/2025	55 362 271,51 €
Restes à réaliser sur programmes d'investissement, PREF, CVEC et SCSP	23 395 557,79 €
Restes à réaliser sur contrats et conventions	- €
Emprunts et dettes assimilées	- €
Excédents relatifs à la formation continue	- €
Fonds de roulement appartenant à des structures comptables autonomes	10 047 293,28 €
Créances supérieures à deux ans non provisionnées	896 559,20 €
Provisions	12 011 246,07 €
TOTAL Fonds de roulement non libre d'emploi	46 350 656,34 €
TOTAL Fonds de roulement libre d'emploi	9 011 615,17 €
Éventuelle réserve de financement de la trésorerie	7 138 848,39 €
Fonds de roulement non libre d'emploi après intégration de la réserve de financement de la trésorerie	53 489 504,73 €

Annexe 2: Détail des restes à réaliser sur les programmes d'investissement, CVEC et projets SCSP

	Programmation prévisionnelle	Montant total de l'opération	Reste à exécuter AE (à compter de 2026)	Reste à exécuter CP (à compter de 2026)	Financement sur fonds de roulement
Opérations immobilières réglementaires					
Mise aux normes d'accessibilité des sites	2017-2025	5 145 000 €	1 063 796 €	1 220 884 €	1 220 884 €
Sécurité incendie site Montgolfier	2017-2024	2 255 354 €	244 €	2 339 €	2 339 €
Mise en sécurité incendie des entresols Montgolfier	2021-2025	3 470 860 €	1 634 562 €	1 836 209 €	1 836 209 €
Opérations immobilières hors CPER et réglementaires					
Amphi 2 et GL : remplacement des sièges, réfection peinture et sol	2019-2021	250 000 €	5 747 €	8 670 €	8 670 €
Mise en sécurité IAT	2017-2024	119 369 €	24 078 €	24 078 €	24 078 €
Réhabilitation de la zone 37-39 en RDC et RDJ	2019-2024	1 373 244 €	6 977 €	10 011 €	10 011 €
Ravalement de façade et remplacement menuiseries extérieures - site Gay-Lussac	2019-2024	1 710 683 €	55 262 €	65 081 €	60 081 €
Rénovation des locaux de la DAG	2020-2023	400 000 €	15 762 €	15 762 €	15 762 €
Raccordement du site Saint-Martin au réseau d'eau glacée parisien	2023-2026	1 235 640 €	167 776 €	886 330 €	886 330 €
Aménagement du Parvis du site du Landy	2023-2024	98 800 €	592 €	592 €	592 €
Travaux de rénovation accès 7	2023-2024	120 017 €	1 886 €	13 090 €	13 090 €
Rénovation couloir du musée et bureaux Vertbois RDC	2023-2024	129 983 €	2 785 €	3 386 €	3 386 €
Rénovation et réhabilitation de l'espace de restauration	2023-2024	120 000 €	22 €	1 790 €	1 790 €
Réhabilitation des 4 ascenseurs	2024-2025	695 518 €	490 312 €	686 443 €	686 443 €
Isolation partielle des toitures Saint-Martin+ Isolation toiture Conté + Isolation toiture GL	2024-2025	497 448 €	393 097 €	397 763 €	149 236 €
TOTAL		23 842 503 €	3 862 897 €	5 172 428 €	4 918 901 €

Annexe 2: Détail des restes à réaliser sur les programmes d'investissement, CVEC et projets SCSP

	Programmation prévisionnelle	Montant total de l'opération	Reste à exécuter AE (à compter de 2026)	Reste à exécuter CP (à compter de 2026)	Financement sur fonds de roulement
Equipement bâtiments Landy 2 et Synergie 2					
Equipement informatique Landy & Synergie	2023-2024	1 212 120 €	262 871 €	486 506 €	486 506 €
Equipement Synergie 2	2023-2024	1 695 000 €	103 563 €	103 563 €	103 563 €
Autres opérations d'investissement					
Refonte du site WEB	2023-2024	540 000 €	280 740 €	531 960 €	531 960 €
INTECHMER 1er équipement pédagogique et scientifique	2025-2027	195 000 €	42 298 €	195 000 €	195 000 €
Dotation SCSP_ Renforcement des capacités de recherche de l'Institut Aérotechnique (IAT)	2022-2025	250 000 €	172 000 €	172 000 €	172 000 €
Dotation SCSP_ Convergence logiciels Scolarité	2025-2026	150 000 €	81 850 €	81 850 €	81 850 €
reliquat CVEC	2025	227 494 €	118 713 €	184 393 €	184 393 €
TOTAL		6 454 243 €	1 062 035 €	1 755 272 €	1 755 272 €
Opérations financées dans le cadre du CPER 2016-2022					
Réhabilitation des combles de la salle des textiles	2016-2022	4 887 175 €	28 415 €	32 267 €	17 284 €
Réhabilitation des salles de cours 30-34	2016-2022	260 288 €	1 815 €	3 631 €	- €
TOTAL		5 147 597 €	30 230 €	35 898 €	17 284 €
Opérations financées dans le cadre du PLAN DE RELANCE					
Rehabilitation du bâtiment accès 6	2021-2023	2 678 300 €	2 346 €	4 691 €	4 691 €
TOTAL		2 678 300 €	2 346 €	4 691 €	4 691 €
Opérations financées dans le cadre du CPER 2023-2027					
Réhabilitation de la salle des textiles	2023-2025	2 000 000 €	1 778 793 €	1 862 524 €	- €
Réhabilitation de la salle des textiles	2023-2027	1 372 000 €	1 372 000 €	1 372 000 €	1 372 000 €
Réhabilitation des amphithéâtres PP, Y et Z	2024-2027	6 024 000 €	5 451 913 €	5 977 065 €	1 024 000 €
TOTAL		9 396 000 €	8 602 706 €	9 211 589 €	2 396 000 €

Annexe 2: Détail des restes à réaliser sur les programmes d'investissement, CVEC et projets SCSP

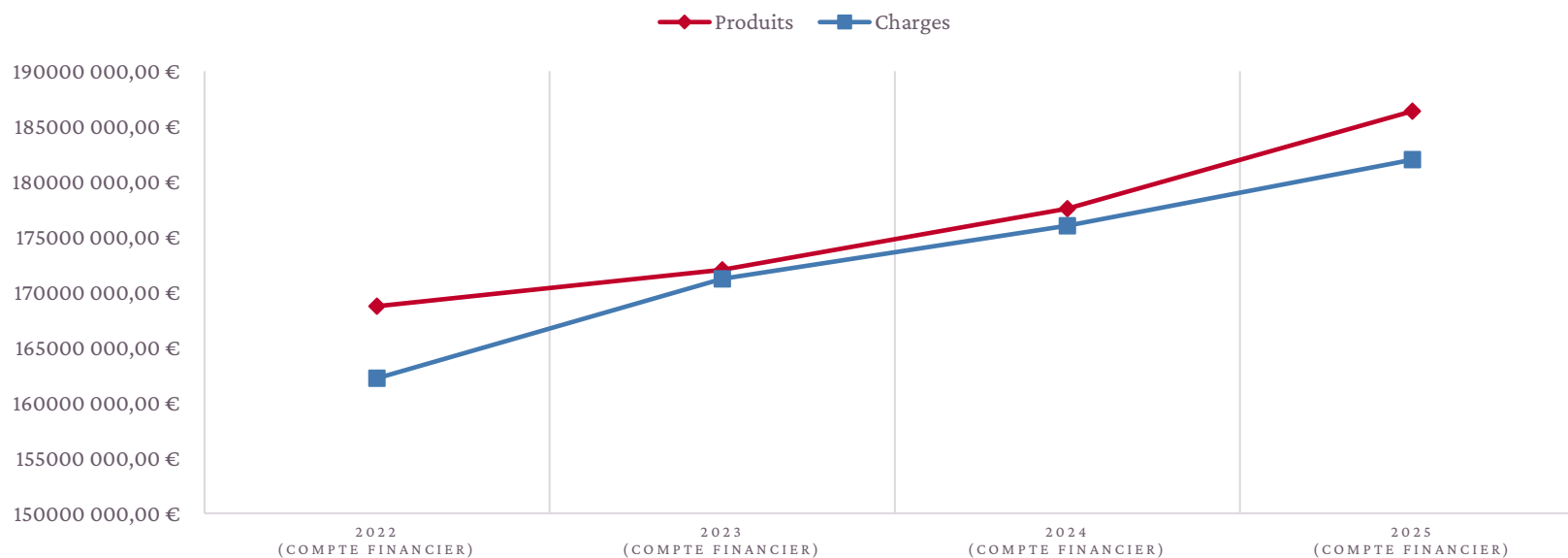
	Programmation prévisionnelle	Montant total de l'opération	Reste à exécuter AE (à compter de 2026)	Reste à exécuter CP (à compter de 2026)	Financement sur fonds de roulement
Schéma directeur du numérique 2025-2029					
Opération convergence des logiciels de scolarité	2025-2029	3 863 410 €	3 863 410 €	3 863 410 €	3 863 410 €
TOTAL		3 863 410 €	3 863 410 €	3 863 410 €	3 863 410 €
Schéma de stratégie pluriannuelle immobilière SPSI					
Opération travaux accessibilité	2026-2029	721 000 €	721 000 €	721 000 €	721 000 €
Opération de rénovation Accès 5	2026	685 000 €	685 000 €	685 000 €	685 000 €
Opération Rénovation appartement 292	2026	170 000 €	170 000 €	170 000 €	170 000 €
Opération Démolition Algeco Saint Martin	2026	167 000 €	167 000 €	167 000 €	167 000 €
Opération musée des enfants	2026-2028	3 785 000 €	3 785 000 €	3 785 000 €	3 785 000 €
Opération Rénovation accès 2-4	2027-2029	3 673 000 €	3 673 000 €	3 673 000 €	3 673 000 €
Opération ligne de vie	2027-2029	697 000 €	697 000 €	697 000 €	697 000 €
Opération Sécurité incendie	2026-2029	542 000 €	542 000 €	542 000 €	542 000 €
TOTAL		10 440 000 €	10 440 000 €	10 440 000 €	10 440 000 €
TOTAL GENERAL		62 339 968 €	27 863 624 €	30 483 288 €	23 395 558 €

Annexe 3 : Les comptes de résultat de 2022 à 2025 et budget initial 2026

Situation patrimoniale_Compte de résultat_Evolution des produits et des charges

Compte de résultat Etablissement principal & CFA Cnam	2022 (compte financier)	2023 (compte financier)	2024 (compte financier)	2025 (compte financier)	Evolution en % 2025-2024	Evolution en € 2025-2024	2026 (Budget initial)	Evolution en % BI2026- COFI2025
Produits	168 733 466,92 €	172 023 141,95 €	177 560 907,33 €	186 380 206,45 €	4,97%	8 819 299,12 €	194 014 672,00 €	4,10%
Charges	162 213 973,44 €	171 208 253,65 €	176 016 662,85 €	181 989 252,43 €	3,39%	5 972 589,58 €	197 620 275,00 €	8,59%
<i>Résultat de l'exercice</i>	<i>6 519 493 €</i>	<i>814 888,30 €</i>	<i>1 544 244,48 €</i>	<i>4 390 954,02 €</i>			<i>- 3 605 603,00 €</i>	

EVOLUTION DES PRODUITS ET DES CHARGES
COMPTE DE RESULTAT
ETABLISSEMENT PRINCIPAL ET CFA CNAM



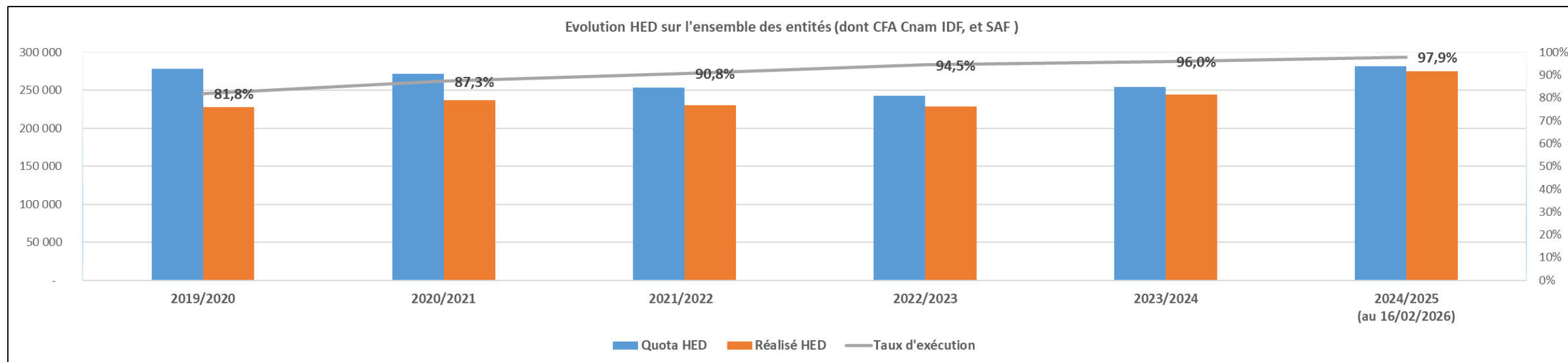
Annexe 4 : L'évolution des dépenses de personnel 2022 à 2025 et prévisions 2026

	Compte financier 2022 Etablissement	Compte financier 2023 Etablissement	Compte financier 2024 Etablissement	Compte financier 2025 Etablissement	Variation 2025/2024	Budget initial 2026	Variation BI2026 /compte financier 2025	Variation en %
Personnel fonctionnaire et contractuel (hors convention)	105 425 237,26 €	111 106 168,25 €	113 594 816,13 €	117 200 315,94 €	3 605 499,81 €	122 637 000,00 €	5 436 684,06 €	5%
Personnel sur convention	3 265 247,80 €	3 799 821,88 €	4 329 996,21 €	5 810 220,43 €	1 480 224,22 €	9 804 293,00 €	3 994 072,57 €	69%
Vacations d'enseignement Vacations administratives & activités accessoires	8 569 921,22 €	8 967 746,32 €	9 683 937,17 €	10 896 910,05 €	1 212 972,88 €	12 112 350,00 €	1 215 439,95 €	11%
Total Dépenses de personnel	117 260 406,28 €	123 873 736,45 €	127 608 749,51 €	133 907 446,42 €	6 298 696,91 €	144 553 643,00 €	10 646 196,58 €	8%

Projection à compter de 2027 du coût GVT & convergence indemnitaire _évolution enveloppe << personnel fonctionnaire et contractuel (hors convention)

	Compte financier 2025	Budget initial 2026	Evolution BI2026/Cf2025	Projection 2027	Evolution BI2027/BI2026	Projection 2028	Evolution BI2028/BI2027	Projection 2029	Evolution BI2029/BI2028
Personnel fonctionnaire et contractuel (hors convention)	117 200 315,94 €	122 637 000 €		124 259 911 €		125 669 653 €		127 107 590 €	
Evolution en %			4,64%		1,32%		1,13%		1,14%
Evolution en €			5 436 684 €		1 622 911 €		1 409 742 €		1 437 937 €

Annexe 4bis : L'évolution du taux d'exécution de l'enveloppe d'heures d'enseignement



Annexe 5 : L'évolution des charges de 2022 à 2025

	2022 (compte financier)	2023 (compte financier)	2024 (compte financier)	2025 (compte financier)	Evolution en % 2025-2024	Evolution en € 2025-2024
charges de personnel	115 067 638,17 €	121 784 108,67 €	124 891 478,95 €	131 357 108,90 €	5,18%	6 465 629,95 €
charges de fonctionnement	36 810 183,69 €	39 172 590,11 €	39 031 929,22 €	38 343 286,47 €	-1,76%	688 642,75 €
<i>dont 6331 et 6332 et 6338</i>	<i>2 098 745,39 €</i>	<i>2 163 938,69 €</i>	<i>2 357 156,83 €</i>	<i>2 481 473,79 €</i>	5,27%	<i>124 316,96 €</i>
<i>autres charges fonct</i>	<i>34 711 438 €</i>	<i>37 008 651 €</i>	<i>36 674 772,39 €</i>	<i>35 861 812,68 €</i>	-2,22%	<i>812 960 €</i>
amortissement & provisions	10 336 151,58 €	10 251 554,87 €	12 093 254,68 €	12 288 857,06 €	1,62%	195 602,38 €
Total charges	162 213 973 €	171 208 253,65 €	176 016 662,85 €	181 989 252,43 €	3,39%	5 972 589,58 €

Evolution des coûts de l'énergie :

	2021	2022	2023	2024	2025	Evolution 2024/2025 en €	Evolution 2024/2025 en %	Evolution 2025/2021	Prévision BI 2026	Evolution 2026/2025	
60611000	Electricité	1 114 282,49 €	1 434 501,59 €	2 747 442,59 €	2 554 874,87 €	1 819 912,26 €	- 734 962,61 €	-29%	705 629,77 €	1 860 500,00 €	40 587,74 €
60612000	Carburants et lubrif	56 293,19 €	84 247,94 €	70 714,95 €	67 399,36 €	60 267,51 €	- 7 131,85 €	-11%	3 974,32 €	95 960,00 €	35 692,49 €
60613000	Gaz	118 306,04 €	103 582,73 €	183 012,12 €	75 271,21 €	92 402,01 €	17 130,80 €	23%	25 904,03 €	98 500,00 €	6 097,99 €
60614000	Chauffage sur reseau	704 944,16 €	757 561,83 €	714 855,66 €	893 883,09 €	1 296 223,66 €	402 340,57 €	45%	591 279,50 €	1 176 600,00 €	- 119 623,66 €
60617000	Eau	114 102,72 €	186 106,93 €	140 924,96 €	133 962,17 €	136 505,74 €	2 543,57 €	2%	22 403,02 €	147 080,00 €	10 574,26 €
	Total	2 107 928,60 €	2 566 001,02 €	3 856 950,28 €	3 725 390,70 €	3 405 311,18 €	- 320 079,52 €	-9%	1 297 382,58 €	3 378 640,00 €	- 26 671,18 €

Annexe 6 : L'évolution du taux d'exécution budgétaire 2021 à 2025

		2021 Budget exécuté	2021 Taux exécution	2022 Budget exécuté	2022 Taux exécution	2023 Budget exécuté	2023 Taux exécution	2024 Budget exécuté	2024 Taux exécution	2025 Budget exécuté	2025 Taux exécution
Dépenses (AE)	Personnel	114 030 253,40 €	95%	117 260 406,28 €	96%	123 873 736,45 €	98%	127 608 749,51 €	96%	133 907 446,42 €	97%
	Fonctionnement	30 499 980,59 €	76%	32 300 402,84 €	79%	34 784 788,07 €	85%	35 547 940,37 €	87%	33 958 302,85 €	82%
	Investissement	10 632 731,79 €	74%	6 024 107,72 €	64%	8 106 629,33 €	64%	7 624 649,94 €	57%	6 461 704,14 €	78%
	TOTAL	155 162 965,78 €	89%	155 584 916,84 €	91%	166 765 153,85 €	93%	170 781 339,82 €	92%	174 327 453,41 €	93,01%
Dépenses (CP)	Personnel	114 030 253,40 €	95%	117 260 406,28 €	96%	123 873 736,45 €	98%	127 608 749,51 €	96%	133 907 446,42 €	97%
	Fonctionnement	31 169 158,07 €	76%	33 169 538,30 €	79%	34 848 841,35 €	83%	35 355 134,76 €	87%	31 714 030,98 €	78%
	Investissement	7 755 200,66 €	59%	9 509 705,59 €	66%	9 083 050,62 €	69%	8 687 580,51 €	61%	4 634 278,28 €	59%
	TOTAL	152 954 612,13 €	88%	159 939 650,17 €	90%	167 805 628,42 €	92%	171 651 464,78 €	92%	170 255 755,68 €	91%

Annexe 7 : Situation patrimoniale - Evolution des produits de 2022 à 2025

	2022 (compte financier)	2023 (compte financier)	2024 (compte financier)	2025 (compte financier)	Evolution en € 2025-2024
<i>Droits d'inscription</i>	1 469 182 €	1 620 902 €	1 475 748 €	1 762 909 €	287 161 €
<i>Formation continue</i>	24 865 740 €	23 892 942 €	23 348 999 €	26 505 046 €	3 156 047 €
<i>Contrats d'apprentissage</i>	5 130 022 €	4 877 348 €	6 785 030 €	8 832 608 €	2 047 578 €
<i>Taxe d'apprentissage</i>	437 307 €	380 320 €	364 966 €	625 369 €	260 402 €
<i>Contrats et prestations de recherche</i>	2 660 023 €	1 752 214 €	2 010 874 €	2 292 288 €	281 414 €
<i>Autres subventions</i>	6 159 738 €	6 001 110 €	7 683 941 €	8 933 520 €	1 249 579 €
<i>Autres produits</i>	5 704 804 €	5 856 758 €	6 238 622 €	7 166 592 €	927 971 €
Ressources propres hors RAP et provisions	46 426 816 €	44 381 593 €	47 908 181 €	56 118 332,30 €	8 210 151,02 €
Subvention pour charges de service public (Etat)	115 682 135 €	120 489 966 €	120 018 475 €	122 461 661 €	2 443 186,00 €
Reprise sur amortissement , provisions	6 624 516 €	7 151 583 €	9 634 251 €	7 800 213 €	- 1 834 037,90 €
Total produits de fonctionnement	168 733 467 €	172 023 141,95 €	177 560 907,33 €	186 380 206,45 €	8 819 299,12 €

Annexe 8 : Evolution des taux d'exécution des contrats pluriannuels et des opérations pluriannuelles d'investissement

		2023_AE	2023_CP	2024_AE	2024_CP	2025_AE					2025_CP				
		2023 Taux exécution	2023 Taux exécution	2024 Taux exécution/BR	2024 Taux exécution/BR	Budget 2025 (BI)	Budget 2025 (après BR)	2025 Budget exécuté	2025 Taux exécution/ BI	2025 Taux exécution/B R	Budget 2025 (BI)	Budget 2025 (après BR)	2025 Budget exécuté	2025 Taux exécution/ n/BI	2025 Taux exécution/ BR
Contrats pluriannuels	Personnel	65%	65%	61%	61%	7 666 581 €	7 176 015 €	5 544 197 €	72%	77%	7 666 581 €	7 176 015 €	5 544 197 €	72%	77%
	Fonctionnement	60%	36%	53%	47%	4 000 575 €	4 278 797 €	2 535 350 €	63%	59%	4 000 575 €	5 169 722 €	2 457 089 €	61%	48%
	Investissement	62%	53%	73%	65%	1 847 805 €	1 285 688 €	988 539 €	53%	77%	1 847 805 €	1 449 587 €	739 636 €	40%	51%
	TOTAL	63%	53%	60%	56%	13 514 961 €	12 740 500 €	9 068 087 €	67%	71%	13 514 961 €	13 795 325 €	8 740 922 €	65%	63%
<i>dont contrats pluriannuels recherche</i>		66%	60%	68%	65%	9 808 959 €	8 611 664 €	6 967 029 €	71%	81%	9 808 959 €	9 053 400 €	6 479 465 €	66%	72%
Opérations pluriannuelles d'investissement		63%	73%	52%	62%	4 219 088 €	2 230 735 €	1 739 407 €	41%	78%	5 790 850 €	1 612 095 €	1 033 690 €	18%	64%
TOTAL GENERAL		63%	61%	57%	58%	17 734 049 €	14 971 234 €	10 807 493 €	61%	72%	19 305 811 €	15 407 419 €	9 774 612 €	51%	63%



L'Avion n°3 de Clément Ader ©Musée des arts et métiers Cnam/photo Michèle Fovareille

Merci pour votre attention