

Note flash

Comité d'alerte des finances publiques

Identifier les fausses économies, les coûts cachés et les pertes de valeur publique

Objet : contribution au comité d'alerte des finances publiques — identifier les fausses économies, les coûts cachés, les recettes non captées et les pertes de valeur publique par l'expérimentation du Produit Légal Net.

Juillet 2026

Nicolas Gros de Seta

Consultant en gouvernance systémique / Concepteur du parcours LUMEN

de-seta.com | contact@de-seta.com | [LinkedIn](#)

Président /Co-fondateur de la Citizen Conference Of Parties

ccop.world

1. Message central

Dans un contexte de tension accrue sur les finances publiques, la question ne peut pas être seulement : où couper ?

Elle doit aussi devenir :

quelles dépenses produisent réellement de la valeur publique, quelles économies sont réelles, quelles économies sont seulement apparentes, quelles recettes sont insuffisamment protégées, et quels coûts cachés sont aujourd'hui invisibles dans le pilotage budgétaire ?

Une économie budgétaire apparente peut devenir une perte de valeur publique si elle dégrade l'accès au droit, augmente les délais, crée du non-recours, accroît les contentieux, fragilise les recettes futures ou reporte des coûts vers d'autres administrations.

Inversement, certaines dépenses peuvent être coûteuses à court terme mais protectrices de valeur publique lorsqu'elles évitent des coûts futurs, améliorent le recouvrement, réduisent les effets d'aubaine, renforcent la prévention, simplifient l'accès aux droits ou diminuent les dysfonctionnements administratifs.

Le présent document propose donc une contribution simple :

avant de décider de nouvelles coupes, identifier les fausses économies, les coûts cachés, les recettes non captées et les pertes de valeur publique.

2. Pourquoi le débat budgétaire doit changer de focale

Les indicateurs budgétaires classiques sont indispensables : déficit, dette, niveau de dépense, trajectoire de solde, charge d'intérêts, rendement des prélèvements.

Mais ils ne suffisent pas toujours à distinguer :

- une dépense utile d'une dépense inefficace ;
- une économie réelle d'une fausse économie ;
- une recette robuste d'une recette fragile ;
- une simplification réelle d'un transfert de complexité ;
- une baisse de coût d'un report de charge ;
- une réduction de dépense d'une destruction de valeur publique ;
- une dépense fiscale justifiée d'un effet d'aubaine ;
- une conformité formelle d'une effectivité réelle.

Une finance publique soutenable ne peut pas seulement être une finance publique qui dépense moins.

Elle doit être une finance publique qui prélève mieux, protège mieux ses recettes, dépense mieux, corrige plus vite, évite les coûts futurs et transforme davantage de ressources collectives en valeur publique nette.

3. Cinq angles morts à intégrer immédiatement

3.1. Les coûts cachés

Les coûts cachés désignent les coûts produits par les dysfonctionnements : délais, erreurs, doublons, contentieux évitables, complexité administrative, défauts d'interopérabilité, non-recours, surcharge de reporting, usure professionnelle, absentéisme, perte de qualité de service ou défaut de coordination.

Ils n'apparaissent pas toujours comme une ligne budgétaire identifiable.

Ils peuvent pourtant représenter des pertes importantes de temps, de recettes, de confiance, d'effectivité et de capacité d'action.

3.2. Les recettes non captées

Une politique budgétaire soutenable ne consiste pas seulement à réduire la dépense.

Elle consiste aussi à protéger les recettes légitimes.

Cela suppose d'identifier les recettes votées mais mal recouvrées, les bases mal suivies, les créances insuffisamment sécurisées, les dispositifs fragiles, les retards de perception, les pertes de rendement et les failles de contrôle.

3.3. Les effets d'aubaine

Certaines dépenses fiscales, aides, exonérations ou subventions peuvent produire un bénéfice réel inférieur à leur coût.

Le sujet n'est pas de contester par principe ces dispositifs, mais de distinguer ceux qui produisent effectivement de la valeur publique de ceux qui captent une ressource publique sans effet suffisant.

3.4. Les fausses économies

Une baisse de dépense peut produire une économie apparente tout en augmentant les coûts futurs.

C'est le cas lorsqu'elle accroît les délais, fragilise la prévention, réduit l'accès aux droits, augmente les contentieux, dégrade les conditions de travail, reporte la charge sur d'autres administrations ou aggrave des risques sociaux, sanitaires, territoriaux ou environnementaux.

3.5. Les pertes de valeur publique

Une action publique peut être conforme juridiquement et financée budgétairement, tout en produisant moins de valeur publique que prévu.

La question n'est donc pas seulement : combien coûte une politique ?

Elle est aussi :

quelle valeur publique nette produit-elle réellement, compte tenu de ses effets, de ses impacts négatifs, de ses coûts cachés et de ses conditions d'exécution ?

4. Proposition : tester une grille de Produit Légal Net

Le Produit Légal Net propose une méthode simple d'analyse :

valeur brute produite — impacts négatifs + contributions positives à l'État de droit = valeur publique nette potentielle.

Cette valeur potentielle doit ensuite être corrigée par la capacité réelle de captation :

gains réellement captables = gains potentiels × taux de capture probable — coûts de mise en œuvre.

L'objectif n'est pas de produire une note unique, ni de classer les politiques publiques.

L'objectif est de mieux distinguer :

- ce qui produit réellement de la valeur publique ;
- ce qui coûte sans produire suffisamment d'effets ;
- ce qui évite des coûts futurs ;

- ce qui protège les recettes ;
 - ce qui crée des coûts cachés ;
 - ce qui génère des effets d'aubaine ;
 - ce qui améliore l'effectivité des droits ;
 - ce qui peut être transformé en gains budgétaires, sociaux, administratifs ou institutionnels.
-

5. Démonstrateur disponible : Produit Légal Net capturable

Un démonstrateur visuel du Produit Légal Net capturable est disponible en appui de cette note :

https://ccop.world/data/files/mvp_produit_legal_net.html

Il ne constitue ni un outil officiel, ni un chiffrage réel, ni une preuve d'économies budgétaires.

Il sert à illustrer la logique proposée : distinguer la valeur potentielle d'une action publique de la valeur réellement capturable dans un délai donné, en tenant compte des impacts négatifs, des contributions positives à l'État de droit, du taux de capture probable et du coût de mise en œuvre.

Le démonstrateur permet notamment de visualiser trois niveaux d'analyse :

1. le Produit Légal Net potentiel, c'est-à-dire la valeur nette théorique ou structurelle d'une action ;
2. le Produit Légal Net capturable, c'est-à-dire la part de cette valeur pouvant être effectivement transformée en résultat mesurable dans un horizon donné ;
3. le gain net, c'est-à-dire le gain brut estimé corrigé par le taux de capture probable et diminué du coût de mise en œuvre.

Son intérêt, dans le contexte du comité d'alerte des finances publiques, est de rendre visible une question souvent absente du débat budgétaire :

une économie est-elle réellement captable, dans quel délai, à quel coût, avec quels risques et avec quelle contribution effective à la valeur publique ?

Ce démonstrateur peut être utilisé comme support de discussion pour sélectionner des terrains d'expérimentation, comparer plusieurs mesures, identifier les fausses économies et structurer une première grille d'aide à la décision budgétaire.

Les données présentées sont fictives et n'ont qu'une fonction de cadrage méthodologique.

6. Grille de tri rapide pour les économies envisagées

Toute mesure d'économie envisagée pourrait être examinée à partir de huit questions simples.

Question	Enjeu
1. Quelle dépense est réduite ?	Identifier l'objet réel de la coupe.
2. Quelle valeur publique cette dépense produit-elle aujourd'hui ?	Éviter de couper une dépense utile.
3. Quels coûts cachés la réduction risque-t-elle de créer ?	Délais, contentieux, non-recours, erreurs, reports de charge.
4. Quels effets sur les recettes ?	Recettes protégées, fragilisées ou non captées.
5. Quels effets d'aubaine sont réduits ou maintenus ?	Vérifier que l'économie cible les bons dispositifs.
6. Quels coûts différés peuvent apparaître ?	Santé, social, territorial, environnemental, institutionnel.
7. Quels indicateurs permettront de vérifier l'effet réel ?	Sortir de l'annonce budgétaire non suivie.
8. Quelle fraction de gain est réellement captable ?	Distinguer économie théorique et économie réalisable.

Cette grille pourrait être utilisée rapidement sur un échantillon de mesures envisagées.

Elle permettrait d'éviter deux erreurs symétriques :

- refuser toute économie au motif que toute dépense serait utile ;
- accepter toute coupe au motif qu'elle réduit immédiatement une ligne budgétaire.

7. Trois expérimentations possibles à court terme

7.1. Expérimentation sur une dépense fiscale

Objectif : distinguer l'avantage fiscal qui produit une valeur publique mesurable de celui qui génère principalement un effet d'aubaine.

Questions clés :

- quel est le coût budgétaire réel du dispositif ?
- quels bénéficiaires en tirent profit ?
- quels effets étaient attendus ?
- quels effets sont réellement observés ?
- quelle part du dispositif pourrait être recentrée sans perte de valeur publique ?

7.2. Expérimentation sur une chaîne administrative à fort risque de non-recours

Objectif : mesurer les coûts cachés liés à la complexité, aux délais, aux ruptures de parcours, aux erreurs et à l'absence d'accès effectif aux droits.

Questions clés :

- combien coûte réellement le non-recours ?
- quels coûts sont transférés vers d'autres administrations ?
- quels effets sur la confiance, les contentieux et la qualité de service ?
- quelles simplifications produiraient une valeur publique nette positive ?

7.3. Expérimentation sur une politique de prévention

Objectif : distinguer la dépense immédiate du coût évité à moyen terme.

Questions clés :

- quels coûts futurs la politique permet-elle d'éviter ?
- quelle est la temporalité réelle des gains ?
- quels indicateurs permettent de suivre l'effet ?
- quelles coupes seraient en réalité des reports de charges ?

8. Proposition opérationnelle en trois temps

8.1. Sous 30 jours : cartographier les risques de fausses économies

Identifier, parmi les mesures d'économie envisagées, celles qui présentent un risque élevé de coûts différés, de non-recours, de contentieux, de fragilisation des recettes ou de perte de valeur publique.

Sortie attendue :

une première cartographie des économies à risque.

8.2. Sous 90 jours : sélectionner trois terrains d'expérimentation

Choisir trois terrains publics permettant de tester rapidement la méthode Produit Légal Net :

- une dépense fiscale ;
- une chaîne administrative ;
- une politique de prévention ou de simplification.

Sortie attendue :

trois diagnostics courts de valeur publique nette.

8.3. Sous six mois : produire une méthode répliquable

À partir des expérimentations, produire une méthode simple d'aide à la décision budgétaire permettant de distinguer :

- économie réelle ;
- fausse économie ;
- coût caché ;
- recette non captée ;
- effet d'aubaine ;
- dépense utile ;
- valeur publique nette ;
- gain réellement captable.

Sortie attendue :

une grille répliquable d'amélioration continue de la valeur publique.

9. Ce que cette proposition n'est pas

Cette proposition n'est pas une promesse d'économies automatiques.

Elle n'est pas une accusation contre les administrations ou les agents publics.

Elle n'est pas une opposition de principe aux économies.

Elle n'est pas une demande de dépense nouvelle sans analyse.

Elle n'est pas une méthode de notation politique.

Elle n'est pas une substitution au Parlement, au Gouvernement, aux administrations compétentes, aux juridictions financières ou aux outils existants d'évaluation budgétaire.

Elle vise au contraire à mieux cibler les économies réelles, à éviter les coupes destructrices, à protéger les recettes légitimes et à identifier les gisements de valeur publique aujourd'hui invisibles.

10. Demande immédiate

Dans le contexte du comité d'alerte des finances publiques, il est proposé d'examiner quatre points :

1. intégrer l'identification des coûts cachés, des recettes non captées, des effets d'aubaine et des fausses économies dans l'analyse des mesures budgétaires envisagées ;
2. utiliser le démonstrateur Produit Légal Net capturable comme support de discussion méthodologique, sans le confondre avec un outil officiel ou un chiffrage réel ;
3. sélectionner quelques terrains publics pour expérimenter rapidement une méthode de Produit Légal Net ;
4. ouvrir une réflexion parlementaire ou interministérielle sur la création d'une capacité nationale d'amélioration continue de la valeur publique.

L'objectif n'est pas de ralentir la décision budgétaire.

L'objectif est de mieux l'éclairer.

11. Conclusion

La situation des finances publiques impose des décisions difficiles.

Mais la difficulté budgétaire ne doit pas conduire à confondre réduction de dépense et amélioration de l'action publique.

Certaines économies sont nécessaires.

Certaines dépenses doivent être réorientées.

Certaines recettes doivent être mieux protégées.

Certains dispositifs doivent être corrigés.

Mais les économies les plus utiles ne sont pas toujours les plus visibles.

Elles se trouvent souvent dans les coûts cachés, les recettes non captées, les effets d'aubaine, les fausses économies, les complexités inutiles, les défauts de coordination et les politiques insuffisamment évaluées.

La soutenabilité budgétaire suppose donc une méthode plus fine :

ne pas seulement couper, mais transformer davantage de ressources collectives en valeur publique nette.

C'est l'objet de cette contribution.