

# RAPPORT D'ACTIVITÉ 2018

  
CONTRÔLE GÉNÉRAL  
économique et financier

Au service  
de la performance  
publique



# ( Sommaire )

L'édito	3
Les chiffres clés	5
Les faits marquants	6
<b>MODERNISATION, ORGANISATION ET RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>9</b>
La démarche Qualité et maîtrise des risques	11
L'organigramme	14
Une organisation en mission	15
Les femmes et les hommes du CGefi	16
<b>LES MÉTIERS DU CGEFI</b>	<b>19</b>
La mission fonctionnelle Contrôle des organismes publics	21
La mission des Audits	24
La mission Conseil	26
L'évaluation des pratiques RH et salariales des organismes du secteur public	28
La mission Simplification et évaluation	30
La mission Fondations d'utilité publique	32
<b>LES SECTIONS</b>	<b>35</b>
Mutualisation et collégialité	36
Section 1 Gouvernance et gestion des organismes publics	38
Section 2 Organismes publics et politiques publiques	40
Section 3 Organismes publics et territoires	42
Section 4 Mutations et transformations des organismes publics	44
<b>L'ACTIVITÉ DES MISSIONS DE CONTRÔLE</b>	<b>47</b>
Le secteur « Agriculture »	
Mission « Agriculture, forêt et pêche »	50
Mission « Contrôle des opérations dans le secteur agricole »	52
Le secteur « Territoires et développement durable »	
Mission « Aménagement des territoires, ville, logement, outre-mer »	55
Mission « Écologie et développement durable »	56
Mission « Infrastructures de transports non ferroviaires »	58
Le secteur « Recherche et développement des entreprises »	
Mission « Commerce, exportation, consommation »	60
Mission « Recherche appliquée et promotion de la qualité »	62
Mission « Contrôle des activités financières »	64
Le secteur « Industrie et services »	
Mission « Énergie »	66
Mission « Espace, armement et industries diverses liées aux activités régaliennes de l'État »	68
Mission « Organismes concourant aux recettes de l'État »	70
Mission « La Poste »	72

Mission « Transports »	74
Mission « Médias-Culture »	76
<b>Le secteur « Santé, emploi et protection sociale »</b>	
Mission « Emploi et formation professionnelle »	78
Mission « Couverture des risques sociaux, cohésion sociale et sécurité sanitaire »	80
Mission « Santé »	82
<b>ANNEXES</b>	85
Liste des organismes contrôlés (mars 2018)	86
Textes relatifs au CGefi et à son organisation	96

# L'édito



Hélène Crocquevieille  
Cheffe du Contrôle général  
économique et financier

Parce qu'il dispose d'une capacité d'analyse sans équivalent des politiques publiques portées par les quelque 400 organismes et entreprises publics qu'il contrôle en continu, le CGEfi est engagé dans l'appui et l'évaluation de nombreux chantiers de transformation sectoriels ou interministériels.

La contribution du CGEfi à la modernisation de l'action publique s'exerce d'abord au quotidien à travers les activités des contrôleurs au sein des dix-sept missions de contrôle, que ce soit à l'occasion de réformes de politiques publiques (transport ferroviaire, santé, assurance chômage, régulation des jeux ...); pour des projets de transformation d'organismes, création, fusion, rapprochement ou de changement de statut, à l'occasion desquels, l'existence et la nature du contrôle par l'État sont réinterrogées; ou enfin, que ce soit à l'occasion d'un texte comme la **loi PACTE** dont le champ des privatisations envisagées concerne directement le champ du contrôle par le CGEfi de quelques grandes entreprises publiques telles Aéroports de Paris, La Poste ou encore la Française des Jeux.

Le CGEfi est par ailleurs très engagé dans la mise en œuvre des chantiers interministériels de réformes lancés dans le cadre du chantier de transformation de l'Action publique. Celui de **la modernisation de la gestion publique** mobilise particulièrement le CGEfi, car, même si ce chantier concerne au premier chef la sphère du budget de l'État, il s'étend aux opérateurs de l'État relevant de la « GBCP » (gestion budgétaire et comptable publique) mais aussi, plus largement, à l'ensemble des organismes publics « sous contrôle » de l'État. La réflexion porte sur la manière d'améliorer la performance, l'efficacité de ce contrôle réalisé

par l'État dans toutes ses composantes (tutelle, gouvernance, contrôle...) en l'allégeant et en s'appuyant davantage sur la responsabilisation des gestionnaires.

Le CGefi doit évoluer dans ses méthodes de travail, de contrôle et dans son positionnement, afin d'être le plus efficace possible, auprès des administrations ou auprès des organismes dont il ne s'agit pas simplement de contrôler certains actes de gestion mais dont il convient de plus en plus d'évaluer la performance et la maturité en matière de maîtrise de leurs risques et qu'il faut accompagner.

Dans ce contexte, en 2018, le CGefi a enclenché une dynamique de modernisation avec une **démarche « Qualité et Maîtrise des risques »**. Cette démarche, en ligne avec les orientations ministérielles de maîtrise des risques, porte sur les activités du contrôle et la gestion de ses ressources humaines et a donné lieu à l'élaboration d'un plan d'actions qui doit permettre au CGefi de continuer à gagner en agilité et en capacité d'adaptation. L'objectif pour le CGefi est de répondre avec toujours plus d'efficacité aux besoins des services de l'État dans l'élaboration et le pilotage des politiques publiques, et de poursuivre son action au service de la performance des organismes et entreprises publics.

Dans le cadre de cette démarche, une **réflexion stratégique** va être menée en 2019 pour inscrire le CGefi dans les nouvelles orientations définies par le chantier de transformation publique ; elle se traduira par une feuille de route ambitieuse. Par ailleurs, dans le cadre d'une boucle d'amélioration continue, cette démarche va être étendue aux autres activités du CGefi. En particulier en 2019, un enjeu fort sera la consolidation des **travaux d'expertise** portés par les sections afin de capitaliser sur la richesse, unique au sein de l'État, que nous donne l'observation en continu des organismes publics que nous contrôlons.

Toujours en lien avec les chantiers de transformation de l'action publique, les demandes de missions de Conseil ou d'Audit ont connu à nouveau une forte hausse en 2018.

La mission des Audits, avec plus de 35 audits réalisés cette année, demeure le principal contributeur à la réalisation du programme d'audit ministériel et les réflexions en cours sur l'organisation de l'audit interne ministériel intègrent de plus en plus explicitement le rôle majeur joué par la mission.

Quant à la mission Conseil, avec pas moins de 22 rapports, elle a été beaucoup sollicitée dans la foulée des premières décisions des comités interministériels de transformation publique, seule ou avec d'autres services d'inspection ou de conseils généraux interministériels, à la fois pour évaluer les modèles économiques de certains organismes ou encore, pour éclairer la décision ou évaluer ses effets attendus. À ce titre, le CGefi a notamment pris une part importante à l'étude réalisée conjointement avec le CGEiet et l'IGF sur les missions des chambres consulaires dont les conclusions sont à l'origine de bon nombre de dispositions novatrices du projet de loi Pacte.

L'expertise déployée par les missions dites transversales du CGefi, comme la mission GRH audit salarial du secteur public, la mission Évaluation et simplification ou encore la mission Fondations d'utilité publique ainsi que les travaux des quatre sections mises en place au sein du CGefi en 2017, complète par ailleurs la multiplicité des compétences et des approches pour appréhender les enjeux des organismes publics.

Ce tour d'horizon des missions illustre l'extraordinaire diversité des sujets et la palette d'expertise des membres du CGefi pour réaliser leur mission d'analyse des risques et d'évaluation de la performance des organismes publics pour une meilleure gestion de l'argent public.

# Les chiffres clés

## LE CONTRÔLE

- 421** Organismes contrôlés
- 413** Rapports annuels des contrôleurs (hors filiales)
- 178** Contrôles d'aides agricoles (COSA)

## L'AUDIT

- 34** Audits réalisés
- 91** Audits salariaux et avis (CIASSP)

## LE CONSEIL

- 22** Missions réalisées

## LES SECTIONS

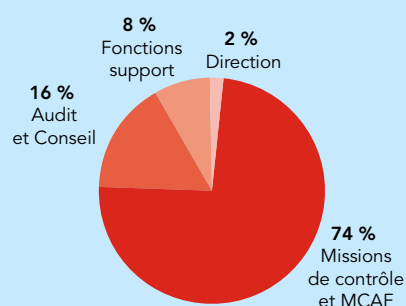
- 19** Groupes de travail
- dont :
- 6** groupes projets
  - 7** observatoires
  - 6** clubs

## ÉVALUATION DU CGEFI

- 94 %** taux de satisfaction des commanditaires (contrôle, audit, conseil)

## LES RESSOURCES HUMAINES

- 251** personnes
- dont :
- 46** chefs de mission
  - 85** contrôleurs généraux



## Parité au CGefi

- 40 %** de femmes

## FORMATION

- 806** jours de formation
- 23** sessions dont :
- 16** sessions spécifiques aux métiers du CGefi

# LES FAITS MARQUANTS DE 2018

## 30 AVRIL

### Lancement de la démarche « Qualité et maîtrise des risques du CGefi »

La lettre de mission signée par la Cheffe du CGefi, assigne deux objectifs à cette démarche: renforcer la maîtrise des risques potentiels les plus importants auxquels le CGefi est exposé et améliorer la performance du service en simplifiant et fiabilisant ses procédures et ses outils, tout en maintenant le niveau de qualité des prestations fournies.

## 24 SEPTEMBRE

### Décret GBCP révisé



Dans le cadre du chantier de transformation de l'Action publique, le décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique « GBCP » du 7 octobre 2012, dans sa version révisée du 24 septembre 2018 simplifie, clarifie et modernise la gestion budgétaire et comptable publique. Il propose 6 évolutions parmi lesquelles: la modulation des contrôles exercés par les contrôleurs budgétaires des ministères et des organismes au regard des dispositifs de contrôle interne budgétaire et des résultats de leurs propres contrôles; la suppression du contrôle de régularité sur les actes de personnel de l'État et des organismes; l'assouplissement des règles applicables aux organismes: fongibilité asymétrique, régime simplifié pour les petits organismes, la clarification

et l'harmonisation de certaines modalités de gestion budgétaire et comptable de l'État et des organismes publics.

La modernisation de la gestion budgétaire et comptable publique ouvre également la voie à la mise en œuvre d'expérimentations par certains ministères et organismes pour déroger au cadre du décret GBCP dans plusieurs domaines, (documents de programmation et de répartition budgétaires; exercice de la tutelle financière sur les organismes soumis au décret GBCP; organisation de l'exécution des recettes et des dépenses de l'État.)

Des mesures qui s'inscrivent dans l'objectif d'une plus grande responsabilisation des gestionnaires.

## 8 OCTOBRE

### Signature d'un protocole de coopération avec l'AFA



Charles DUCHAINE, directeur de l'Agence française anti-corruption et Hélène CROCQUEVIEILLE, cheffe du CGefi, ont signé un protocole de coopération et de coordination qui a pour objectif de contribuer à développer les meilleures pratiques en matière de prévention et de lutte contre les atteintes à la probité dans les organismes publics contrôlés par le CGefi et d'assurer auprès d'eux la cohérence de l'action des pouvoirs publics dans ce domaine. Ce protocole, établi conformément aux statuts du CGefi, s'inscrit dans le cadre de la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence et à la modernisation de la vie économique dite « loi Sapin 2 ».



## 17 JUILLET

### Revue des CCI-CMA

Publication de la revue des missions et des scénarios d'évolutions des chambres de commerce et d'industrie et des chambres des métiers et de l'artisanat, réalisée avec le CGEiet et l'IGF (p.27).

## 15 OCTOBRE

### « Regards croisés » avec la Cour des comptes

Cette table-ronde dite d'appui métiers, organisée par la Cour des comptes, a permis aux représentants du CGefi de présenter les récentes évolutions du service, puis, à partir d'exposés sur des cas concrets, d'échanger sur les pratiques du contrôle des organismes publics et leur évolution.

## 14 NOVEMBRE

### La mission Simplification à Bercy Innov

Résultat d'un groupe de projet interdirectionnel piloté par la mission Simplification et évaluation du CGefi, l'outil de suivi de l'application effective des lois baptisé OSLo a été développé grâce à la direction générale du Trésor et des Affaires juridiques. Ce projet, qui a rassemblé les directions de Bercy productrices de normes, a été présenté lors de la Journée Bercy Innov de Bercy. Sa première utilisation portera sur l'application de la loi Fraude (p.31).

## 20 NOVEMBRE

### Memento sur l'accompagnement des transformations structurelles des organismes publics

Élaboré par la 4<sup>e</sup> section du CGefi en 2018, ce memento est un outil d'appui aux contrôleurs pour accompagner les organismes publics qu'ils contrôlent quand ils sont appelés à connaître des transformations : fusion, redimensionnement, évolution statutaire majeure, suppression... (p.44).

## 5 DÉCEMBRE

### Nouveau règlement comptable des organismes à but non lucratif

À noter que 7 nouvelles fondations sont entrées dans la périmètre de la mission Fondation d'utilité publique en 2018 portant à 20 le nombre de fondations dans lesquelles la mission représentent désormais les ministres financiers au sein des conseils d'administration ou de surveillance ou en qualité de commissaires du gouvernement (p.32).

## 13 DÉCEMBRE

### L'évolution du contrôle et le plan d'actions de la démarche Qualité et Maîtrise des risques au centre du séminaire interne du CGefi

En introduction, Amélie VERDIER, directrice du Budget, a rappelé le contexte du programme de transformation de l'action publique et présenté le chantier de modernisation de la « GBCP » piloté avec la DGFIP dans le contexte des orientations du CIP (contractualisation/responsabilisation des gestionnaires/allègement des contrôles ...).

Puis, la table-ronde animée par Hélène CROCQUEVIEILLE, cheffe du CGefi, a examiné les leviers d'un « contrôle État » plus efficient dans un contexte de responsabilisation des dirigeants d'organismes en contrepartie de l'allègement de la charge administrative et des contrôles a priori : l'amélioration de la coordination des acteurs de tutelle, le recentrage sur les sujets prioritaires selon une analyse enjeux/risques, le partage d'outils et bases de données, l'amélioration de l'exercice par ses représentants de la gouvernance des organismes, l'assurance raisonnable que le contrôleur est invité à établir, que l'organisme maîtrise ses risques et dispose donc d'un contrôle interne de qualité suffisante.

Lors de la seconde table-ronde, le plan d'actions Qualité et Maîtrise des risques du CGefi, résultat de la démarche lancée au printemps, a été présenté avec une pointe d'humour apportée par le dessinateur Albert (p.13).







# MODERNISATION, ORGANISATION ET RESSOURCES HUMAINES





# LA DÉMARCHE QUALITÉ ET MAÎTRISE DES RISQUES DU CGEFI

Par lettre de mission signée le 30 avril 2018, la Cheffe du CGefi a souhaité mettre en place au sein du service une **démarche « Qualité et maîtrise des risques du CGefi »**, avec deux objectifs :

- **renforcer la maîtrise des risques potentiels** les plus importants auxquels le CGefi est exposé, et qui peuvent être aujourd'hui insuffisamment ou non couverts par les dispositifs existants (parmi lesquels l'accueil et la formation, divers guides et chartes, analyse de la maîtrise des risques et des enjeux sur les organismes contrôlés) ;
- **améliorer la performance du service** en simplifiant et fiabilisant ses procédures et ses outils, et conforter la qualité des prestations fournies.

Cette démarche, qui permet en outre de décliner la politique de maîtrise des risques déployée depuis plusieurs années au sein des ministères économiques et financiers, s'inscrit dans un contexte de modernisation de la gestion publique au titre d'« Action Publique 2022 », qui fixe pour objectif l'allègement des contrôles en contrepartie d'une responsabilisation croissante des gestionnaires. L'État dans ses différentes composantes (tutelles financières, tutelles techniques, administrateurs, contrôle budgétaire et contrôle économique et financier) doit en tirer les conséquences sur la manière d'exercer son contrôle sur les organismes publics.

Le CGefi est particulièrement bien placé pour accompagner ces évolutions, du fait de ses compétences en



matière de contrôle externe des organismes, mais aussi d'audit et de conseil. La démarche intervient donc à un moment où l'ensemble des activités de contrôle du service et son positionnement sont amenés à évoluer pour contribuer pleinement à la modernisation de la gestion publique.

## L'équipe projet



De gauche à droite : Karine SIBONI, Wilfrid WALTER, Vincent SOETEMONT et Pascal CHEVREMONT.

## Une démarche participative

Menée pendant plus de 8 mois, la démarche s'est appuyée sur une méthode éprouvée, structurée en trois phases : une 1<sup>re</sup> phase permettant d'identifier des processus clés et les activités associées ; une deuxième phase d'identification et de cotation des risques liés à ces processus clés, et enfin l'élaboration d'un plan d'actions pour traiter les risques jugés les plus prioritaires.

La conduite de la démarche a été confiée à une équipe projet, composée de quatre personnes pouvant développer et croiser des regards différents sur la démarche. L'avancement de ses travaux a été validé aux étapes clés par un comité de pilotage (COPIL) et par le comité de direction (CODIR) du Service.

**48 h d'ateliers**

**122 h d'entretiens**

**16 h d'entretiens avec les partenaires DB, APE, DGFIP, SG MEF,...**

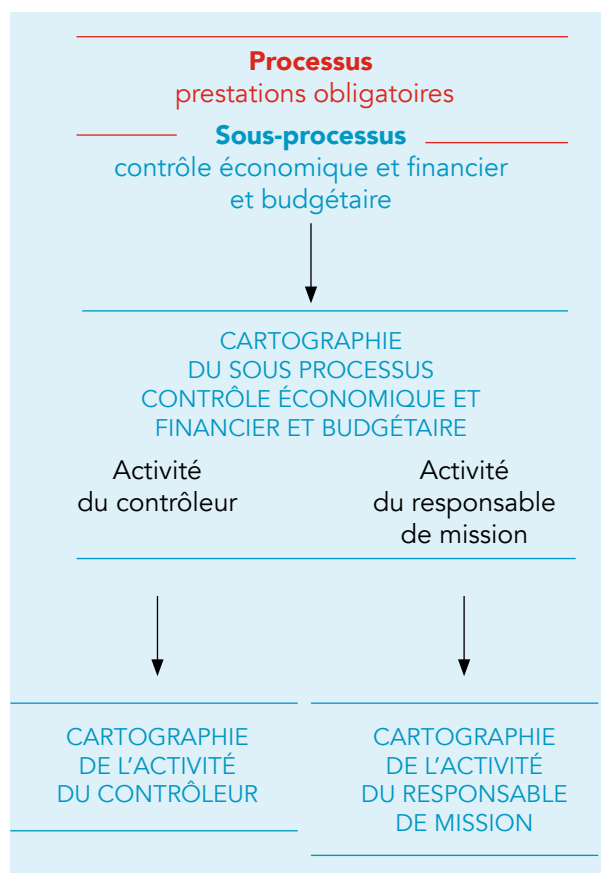
La phase 1 a été précédée d'entretiens (avril-mai 2018) avec la direction du service, les responsables des missions et les principaux « clients » (DB, APE et DGFIP). La phase 1 d'identification des processus (avril-juillet 2018) a permis de sélectionner en priorité deux processus clés : les activités du contrôle (contrôle budgétaire et

contrôle économique et financier) qui concernent la majorité des effectifs du service, et les processus de ressources humaines (RH) du service. Les travaux ont été menés sous forme d'ateliers associant des représentants des contrôleurs, des responsables de mission et des représentants de la direction du CGefi. Ils ont conduit à cartographier plus précisément ces activités.

Dans le cadre de la phase 2 d'identification et de cotation des risques (juillet-novembre 2018), les ateliers précités ont été à nouveau réunis pour identifier et coter les risques liés aux activités du contrôle et aux processus RH. Ce travail a mis en évidence différents « propriétaires » des risques, ce qui a amené l'équipe projet à étendre son travail de cartographie des activités (notamment cartographie des activités du responsable de mission). En conclusion de cette phase, le comité de direction a validé une liste de risques insuffisamment ou non couverts par les dispositifs existants et à traiter prioritairement.

La phase 3 a donné lieu à l'élaboration d'un plan d'actions qualité et de maîtrise des risques précité (novembre-décembre 2018).

## Cartographie du CGefi



## Les risques traités par le plan d'actions

Initialement, 14 risques ont été identifiés pour ce qui concerne les activités du contrôle, et 7 pour ce qui est des processus RH. Chaque risque a fait l'objet d'une fiche descriptive.

Les risques liés aux activités du contrôle ont été regroupés autour de 4 grands risques portant sur :

- le cadre de contrôle ;
- la qualité de l'exercice du contrôle ;
- la réalisation du programme de travail du contrôleur, de la mission et du Service ;
- la capacité à assurer une continuité de la chaîne d'information sur l'organisme ;
- et d'une série de risques concernant la participation aux travaux collectifs et la qualité des productions ;

Les risques liés aux processus RH ont été regroupés autour de 3 grands risques portant sur :

- l'adéquation de profils aux besoins du CGefi, notamment lors du recrutement ;
- l'allocation des ressources au sein des différentes composantes ;
- les questions de motivation.

## Une démarche d'amélioration continue

Le plan d'actions traite donc ces risques liés aux activités du contrôle et aux processus RH, jugés les plus prioritaires. Dans un second temps pourront être abordés d'autres risques dans ces domaines qui, au fil du temps, s'avèreraient devoir être pris en considération. Cette démarche d'amélioration continue suppose de mettre en place au sein du CGefi un dispositif pérenne de suivi de la qualité, de la maîtrise des risques et du contrôle interne, et tout particulièrement de suivi tout au long de l'année 2019 de la mise en œuvre de ce plan d'actions.

De même, la démarche a vocation à être étendue progressivement à d'autres processus (comme celui du « pilotage et management du service » ou celui des « sections »).

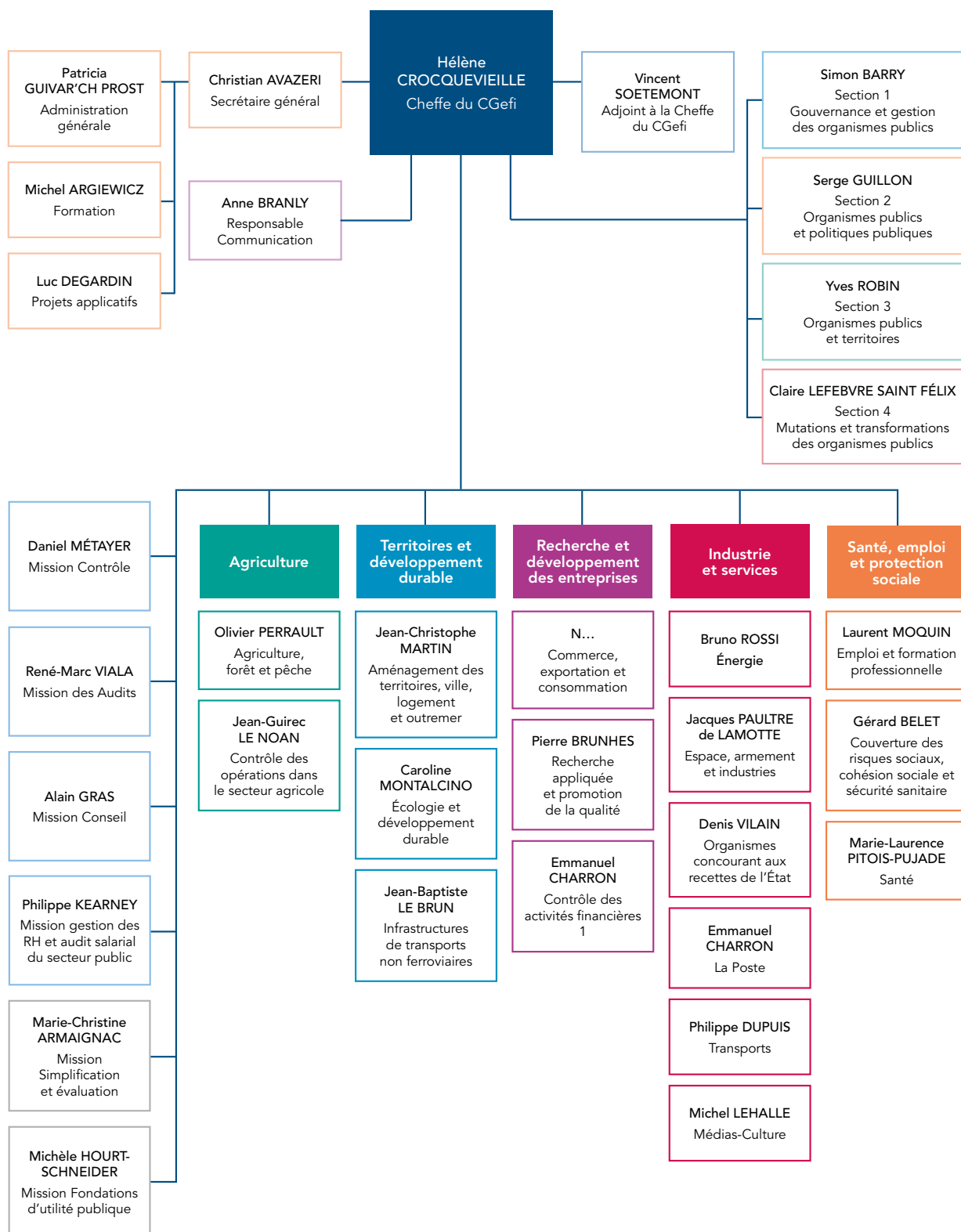
Cette démarche d'amélioration continue suppose également de poursuivre les travaux sur un mode participatif, via un certain nombre de groupes de travail associant les diverses composantes du service. Elle associera également de façon régulière les représentants du personnel.

## Le regard du dessinateur Albert sur la vraie vie du contrôleur





# L'organigramme du CGefi



<sup>1</sup> Mission à statut spécial (art. D.165-8 du code monétaire et financier) mentionnée ici au titre des activités de contrôle économique et financier.

Avril 2019



# UNE ORGANISATION EN MISSIONS

Créé en 2005 de la fusion de deux corps de contrôle<sup>1</sup> et de deux corps d'inspection<sup>2</sup>, le CGefi est un service dont les missions diversifiées et la capacité d'analyse et de conseil sont uniques dans le champ des opérateurs de politiques publiques et des entreprises publiques.

Relevant du ministre de l'Économie et des Finances et du ministre de l'Action et des Comptes publics, le Contrôle général économique et financier (CGefi) veille à une meilleure gestion des finances publiques et aux intérêts patrimoniaux de l'État, il accompagne la gouvernance des organismes et entreprises publics et contribue à leur dynamique de progrès et de transformations.

Son périmètre d'intervention couvre ainsi les domaines économique et financier, et de la gestion publique. Le CGefi tire sa spécificité de sa présence auprès de plus de 400 entreprises et opérateurs publics dont il assure un contrôle permanent pour le compte des ministres financiers.

Cette présence au plus près de la gouvernance des organismes publics permet aux contrôleurs généraux d'avoir une vision large et diversifiée du secteur public d'État. Elle lui permet de participer à la mission plus globale d'alerte, de veille, de recommandation relative aux intérêts patrimoniaux et budgétaires de l'État, à la gouvernance et à la modernisation de la gestion publique.

En effet, les organismes contrôlés sont de statuts et de tailles divers, ils relèvent des secteurs marchand et non marchand et couvrent des secteurs à forts enjeux : d'EDF à l'ONF, de la SNCF aux sociétés aéroportuaires ou aux grands ports maritimes, des établissements publics d'aménagement à la RATP ou La Poste, de la CNAMTS ou de l'AP HP à la Française des jeux (liste des organismes par missions p.86).

## Trois fonctions principales sont exercées par le CGefi :

- **Contrôler plus de 400 organismes** marchands ou non marchands couvrant des secteurs à forts enjeux, dans lesquels l'État possède des intérêts budgétaires et patrimoniaux. Par ailleurs, certains contrôleurs sont chargés en outre, à titre principal ou accessoire, **de fonctions de censeur d'État, de commissaire du Gouvernement** ou de conseil dans le pilotage et la mise en œuvre de politiques publiques : développement durable, activités bancaires et financières, soutien à l'économie et aux entreprises, par exemple.
- **Auditer** des entreprises privées aidées et des services ou des organismes publics, dans les domaines budgétaires et comptables, de la modernisation de l'action publique, de l'audit interne de l'État, ou dans le cadre du programme de la mission d'audit interne des ministères économiques et financiers ;
- **Conseiller** les ministres, les directions de Bercy ou les tutelles des organismes au service de la maîtrise des finances publiques, de la transformation administrative (simplification, cadre de gestion et financement des organismes) et des transformations économiques.

Qu'elles prennent la forme du contrôle d'opérateurs et d'entreprises publiques, de l'audit ou du conseil, les interventions des contrôleurs généraux sont fondées sur **l'analyse des risques et l'évaluation de la performance**.

<sup>1</sup> Le contrôle d'État et le contrôle financier.

<sup>2</sup> Les inspecteurs généraux de l'industrie et du commerce et les inspecteurs généraux des postes et télécommunications.

# LES FEMMES ET LES HOMMES DU CGefi

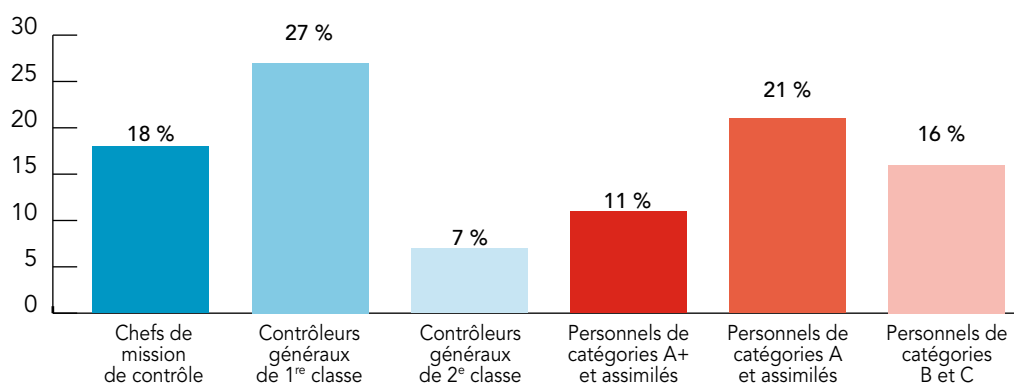
## Richesse des parcours et compétences de haut niveau

Le CGefi est un service composé de femmes et d'hommes recrutés parmi les cadres dirigeants ou supérieurs principalement issus du ministère de l'Économie et des Finances ou bien nommés « au tour du Gouvernement » pour intégrer le corps des Contrôleurs généraux. Leur expérience et leurs compétences sont multiples et complémentaires.

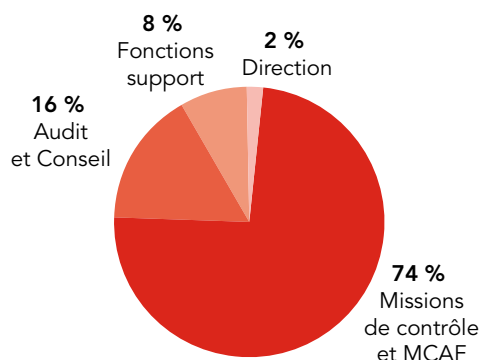
Au total, le CGefi compte 251 personnes pour l'accomplissement de ses missions, correspondant à :

- 46 chefs de mission de contrôle ;
- 85 contrôleurs généraux ;
- 120 collaborateurs dont 79 cadres de catégories A et A+.

## Composition du service

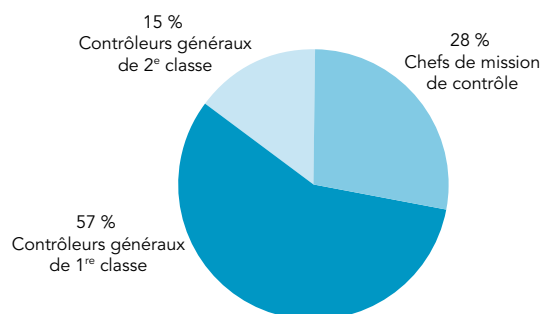


## Répartition par fonction



Le CGefi est également l'unité gestionnaire du corps des contrôleurs généraux et du statut d'emploi des chefs de mission de contrôle. Au 31 décembre 2018, le corps des contrôleurs généraux comporte 124 membres et l'emploi de chef de mission de contrôle 48 personnes soit un total de 172 personnes dont 41 sont affectées en dehors du service (réseaux des CBCM et CBR, CGEIET, autres).

## Composition du corps des contrôleurs généraux et du statut d'emploi de chef de mission de contrôle



## Une politique de formation dynamique

La formation résulte d'une réflexion et d'une analyse permettant d'apporter l'aide attendue, collective ou personnalisée, dans l'exercice de tous les métiers du Contrôle général.

L'équipe « formation » s'est à nouveau appuyée en 2018 sur tous les vecteurs envisageables selon des modalités adaptées aux besoins, telles que :

- les **formations spécifiques** dont l'organisation est confiée à l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE) à Vincennes mais dont le contenu est commandé par le service ;
- les **formations internes** pour lesquelles des membres du CGefi interviennent, sur des sujets transversaux, faisant suite à un rapport, aux travaux d'un groupe de travail ou à un sujet d'actualité, mais également sur des sujets récurrents tels que le métier de contrôleur, le droit de la concurrence, la maîtrise de la masse salariale des organismes publics ;
- les **formations du catalogue IGPDE** qui sont proposées pour un sujet précis ou pour aborder ou compléter une formation spécifique ;
- les **formations à distance**, issues du catalogue de l'IGPDE, des MOOCS et de diverses recherches internet ;
- mais également les rappels à l'extranet, les référents du service...

Ainsi, l'équipe utilise tous les moyens mis à sa disposition et propose :

- un accueil personnalisé à chaque nouvel arrivant ;
- un suivi et une écoute des besoins du service et de ses membres ;
- une actualisation des formations spécifiques en fonction des évolutions des missions.

Le CGefi est implanté à Ivry-sur-Seine où est hébergé environ 62 % de l'effectif du service. Le reste des effectifs se répartit entre d'autres sites ministériels, à Montreuil (mission COSA) ou Paris-Bercy notamment, et le siège d'une quarantaine d'organismes pour lesquels les contrôles sont résidentiels.

## LES CHIFFRES DE LA FORMATION

**16** sessions de formations spécifiques :

**246** jours stagiaires

**7** sessions de formations internes :

**81** jours stagiaires

Cursus d'audit comptable et financier (audit interne) :

**105** jours stagiaires

Autres formations (dont catalogue IGPDE) :

**374** jours stagiaires

**soit un total de 806 jours de formation.**



L'équipe du secrétariat général du service autour d'Elisabeth ROURE, Secrétaire générale.





# LES MÉTIERS DU CGEFI





# LA MISSION FONCTIONNELLE CONTRÔLE DES ORGANISMES PUBLICS

## Le contrôle de plus de 400 organismes publics

Le contrôle, exercé au titre du contrôle économique et financier de l'État ou du contrôle budgétaire, concourt à l'amélioration de la performance publique en contribuant à la maîtrise des risques, notamment financiers, au sein des organismes publics, et en accompagnant leur modernisation.



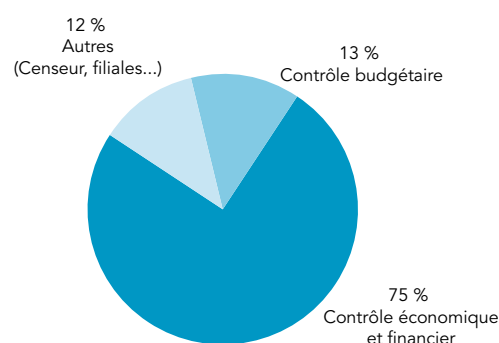
De gauche, à droite : Fabienne HELVIN, François SCHOEFFLER, Daniel MÉTAYER, responsable de la mission Contrôle, et Pascal CHÈVREMONT.

Dans son champ d'intervention, le CGefi exerce une double mission :

- **analyser les risques, évaluer les performances et veiller aux intérêts patrimoniaux de l'État** dans les organismes publics avec un positionnement stratégique entre les tutelles et l'organisme (association aux instances de gouvernance et comités d'audits, apport d'expertise aux tutelles financières et techniques ; contrôle de la bonne exécution des budgets) ;
- porter une attention particulière à la **gouvernance des organismes et à la mise en œuvre des politiques publiques** (participation à l'élaboration des contrats d'objectifs entre les organismes et l'État et suivi de leur exécution)

Pour ce faire, il doit à la fois identifier et collecter l'information pertinente, en tirer une analyse stratégique, proposer les solutions les plus adaptées, en accompagner la mise en œuvre tout en veillant au pilotage du changement.

## Les différents types de contrôle du CGefi



## Le cadre juridique des contrôles

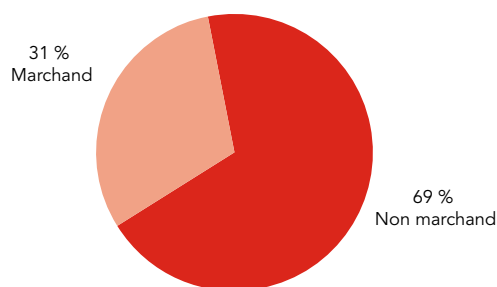
- le **contrôle économique et financier** : analyser les risques et évaluer les performances de ces entreprises et organismes en veillant aux intérêts patrimoniaux de l'État (décret du 26 mai 1955) ;
- le **contrôle budgétaire** : apprécier le caractère soutenable de la gestion au regard de l'autorisation budgétaire et la qualité de la comptabilité budgétaire et contribuer à l'identification et à la prévention des risques financiers, directs ou indirects auxquels l'organisme est susceptible d'être confronté, ainsi qu'à l'évaluation de la performance de l'organisme au regard des moyens qui lui sont alloués (décret du 7 novembre 2012 modifié).

Les autres interventions sont fondées sur des dispositions contenues dans différents codes : code monétaire et financier, code de l'environnement...

## En 2018, l'activité des contrôleurs s'est concentrée sur :

- l'actualisation des modalités de contrôle sur la base des cartographies de maîtrise des risques et des enjeux des organismes ;
- l'accompagnement des évolutions au sein des organismes contrôlés ou de secteurs d'activité (énergie, nucléaire, JO 2024...) ;
- les implications de l'évolution de la gestion budgétaire et comptable publique (modification du décret GBCP en septembre 2018) ;
- la maîtrise de leur masse salariale par les organismes contrôlés et de la remontée d'éléments de veille sociale.

## Un tiers des contrôles réalisés dans le secteur marchand



L'activité de contrôle s'organise, **au sein des 17 missions de contrôle**, avec deux objectifs principaux :

- la modernisation du contrôle par l'attention portée moins aux actes de gestion qu'aux processus de décision (dialogue de gestion avec les dirigeants, réduction du nombre de visas, recours aux avis préalables, développement de contrôles a posteriori ou de l'audit périodique pour certaines catégories d'organismes) ;
- l'actualisation des méthodes et outils pour sécuriser ses interventions (généralisation de la cartographie des organismes contrôlés, enquête annuelle relative aux dispositifs de contrôle interne et à la qualité comptable, suivi des recommandations, programme de travail et rapport annuels des contrôleurs).

## La gestion du risque de contrôle au CGefi : une assurance qualité pour le contrôle

Le bon exercice des missions de contrôle repose sur les principes d'organisation du CGefi dont le respect des prescriptions réglementaires définissant les interventions du contrôleur. Dans ce cadre, il incombe aux missions de contrôle de pouvoir justifier de la bonne adéquation des méthodes et moyens mis en œuvre pour livrer à leurs commanditaires des conclusions correspondant au niveau de qualité attendue.

Afin de répondre à cette nécessité, le CGefi met en œuvre **une démarche de gestion du risque de contrôle** fondée, notamment, sur des cartographies de maîtrise des risques et des enjeux, pour l'État, des organismes contrôlés.

Ces **cartographies** réalisées par les contrôleurs leur permettent d'apprécier (par des cotations et des commentaires) les dispositifs de maîtrise des risques des organismes contrôlés. La méthode repose sur une typologie des zones de risque et d'enjeux pour l'État résultant de l'activité de l'organisme.

L'exploitation des cartographies, sur la base d'un modèle de gestion du risque de contrôle, apporte aux contrôleurs une orientation pour l'adoption d'un « mode » de contrôle adapté aux situations rencontrées.

L'analyse de travaux des contrôleurs permet également d'identifier des familles de risques et de développer des approches transverses au-delà de la forte hétérogénéité des organismes entrant dans le périmètre d'intervention du CGefi. Ainsi, en complément des notes d'information que les contrôleurs adressent tout au long de l'année aux ministres et aux tutelles dans le cadre de leurs contrôles, le CGefi produit des synthèses annuelles de l'évolution des risques dans les organismes de son périmètre de contrôle et des recommandations émises par les contrôleurs.



## Le CGefi et les fonds européens : Fonds agricoles et Fonds structurels

### S'agissant des Fonds agricoles

Le CGefi intervient dans le contrôle de leur utilisation et pour la certification des comptes des organismes payeurs de la politique agricole commune.

- En **contrôle**, le concours du CGefi est apporté par une mission de plein exercice, la **mission COSA** présentée dans la 4<sup>e</sup> partie du rapport page 52.
- Pour la **certification, la Commission de certification des comptes des organismes payeurs agricoles** (CCCOP), organisme de certification français des dépenses financées par le FEAGA et le FEADER est présidée par un chef de mission du CGefi. La CCCOP se prononce annuellement sur les comptes des quatre organismes payeurs français (près de 9 milliards d'euros de dépenses annuelles) : l'Agence de services et de paiements (ASP), qui verse les aides directes aux agriculteurs et finance des aides de développement rural ; FranceAgriMer, qui intervient en soutien aux filières agricoles ; l'ODEADOM pour l'agriculture des DOM et enfin l'ODARC qui finance le développement rural en Corse.

La mission COSA assure par ailleurs le secrétariat de la Commission interministérielle de coordination des contrôles CICC-FEAGA.

### S'agissant des Fonds structurels

Le CGefi contribue aux missions confiées à l'autorité française d'audit de ces fonds. Le CGefi participe en effet aux travaux de la Commission interministérielle de Coordination des Contrôles (CICC) sur l'utilisation des Fonds structurels qui est, pour la France, l'autorité d'audit prévue par la réglementation européenne pour le FEDER, le FSE, le FEAMP, les fonds de coopération territoriale européenne et les fonds flux migratoires (FAMI, FSI).

Deux contrôleurs généraux sont membres de cette commission et le CGefi apporte également son soutien aux travaux méthodologiques conduits par l'échelon central administratif de la CICC.

# LA MISSION DES AUDITS

La mission des audits du CGefi est l'un des acteurs clés du dispositif d'audit interne de l'État et des ministères économiques et financiers.

Elle développe ses interventions sous la forme d'audits d'assurance ou de conseil, dans les champs de l'analyse des risques organisationnels, financiers et comptables ainsi que de l'évaluation des modalités de gouvernance, des outils de pilotage et des dispositifs de contrôle interne. Son périmètre de compétences s'étend aux organismes publics comme aux entreprises privées bénéficiant de financements publics, mais également aux services des ministères économiques et financiers, voire, à la demande des ministres, à l'ensemble des services de l'État.

La mission des audits est certifiée depuis 2012. Ce label, délivré par IFACI-Certification, a fait l'objet d'un audit de renouvellement en février 2019.

En 2018, le CGefi a réalisé 34 audits, seul ou en partenariat avec d'autres services d'audit.

## Les trois champs d'intervention en audit

### L'audit interne du ministère et de ses services

Le CGefi a participé à cinq audits ministériels :

- les conditions de passation des contrats du ministère avec des prestataires extérieurs ;
- la gestion des crises majeures (mission pilotée par le CGefi) ;
- le risque numérique et la cybersécurité ;
- les nouvelles modalités de travail en administration centrale à la suite de la modification de format des cabinets ministériels ;
- les évolutions futures des métiers liées aux technologies numériques et à l'IA.



De gauche à droite : Hugues TRANCHANT, Marc SADAOU, Charles-Antoine ACCAD, Francis PONTON, Loïc LEDUC, Florence HURE, Claire O'BRIEN, Michel RAMOS, Patric JANKOWIAK, Luc CHARRIÉ, Claire PAULARD-LANAPATS, Patricia HUBERT, Amar LAHIOUEL, Béatrice PENNEQUIN, Véronique SCARDIGLI et René-Marc VIALA, responsable de mission. Absents de la photo : Marion BISIAUX, Hervé PEREZ, Karine SIBONI et Christine USTARIZ.

- Par ailleurs, quatre audits spécifiques ont été réalisés en 2018 :
- un audit du dispositif de contrôle interne de la section LEI de l'INSEE ;
- un audit du CCED à la demande de la DGE ;
- un audit qualité de l'activité d'agent judiciaire de l'État de la direction des Affaires juridiques ;
- une mission spécifique concernant le dispositif de liquidation de Charbonnages de France.

## Les audits des entreprises bénéficiaires de subventions, prêts ou garanties de l'État

Ces audits sont réalisés à la demande :

- soit du CIRI de la direction générale du Trésor (DGT), concernant des entreprises en difficulté qui ont bénéficié d'un prêt du FDES ; l'audit a pour objet d'évaluer l'efficacité des interventions de l'État visant par exemple à conserver des savoir-faire industriels, à maintenir des sites de production sur le territoire national, ou à sauvegarder des emplois ; un audit a été réalisé à ce titre sur un grand groupe industriel.
- soit de la direction générale des Entreprises (DGE) concernant des entreprises bénéficiaires d'une subvention de soutien à l'innovation. C'était le cas des projets ORIBAN et MEDUSA, ayant bénéficié d'une subvention via le fonds de compétitivité des entreprises : sept entreprises ont été auditées dans ce cadre et deux rapports de synthèse ont été transmis à la DGE.
- soit de la direction générale du Trésor (DGT) concernant les entreprises bénéficiaires d'aides à l'exportation : prêts à des États étrangers ou garanties BPI (ex « garanties COFACE ») ; neuf entreprises ont été auditées en 2018.

## L'audit des organismes publics de l'État et des chambres consulaires

### Audits comptables et budgétaires d'organismes publics nationaux

Commandités par la DGFIP et la direction du Budget, ils visent à la levée de la réserve substantielle de la Cour des comptes relative à la qualité comptable des participations de l'État, et plus généralement à l'évaluation de la qualité des dispositifs de contrôle interne et de l'efficacité de la mise en œuvre du décret « GBCP ».

Comme en 2016 et en 2017, la programmation 2018 a ciblé un groupe homogène d'organismes prioritaires dans les cartographies des risques de la DGFIP, de la direction du Budget et de la Cour des comptes, en l'espèce les organismes gérant des dispositifs d'intervention.

À ce titre, deux organismes ont été audités en 2018 :

- l'Agence nationale de recherche, pour son activité de gestion des programmes d'investissements d'avenir PIA (en partenariat avec la DGFIP) ;
- le Centre national de développement du sport (en partenariat avec l'Inspection générale de la Jeunesse et des Sports).

Par ailleurs, un audit comptable et budgétaire a été réalisé sur le Centre des Monuments Nationaux.

### Audits d'organismes publics spécifiques ou dans le cadre de protocoles

Les divers commanditaires potentiels sont les ministres, les responsables des missions de contrôle du CGEfi, ou encore les contrôleurs budgétaires et comptables ministériels (CBCM).

Un audit a été réalisé à ce titre, à la demande du contrôleur général, concernant les risques portés par l'établissement public industriel et commercial Bpifrance. Par ailleurs, deux audits ont été réalisés dans le cadre de partenariats organisés par protocoles avec l'IGAS sur l'EPIDE et Expertise France (évaluation du contrôle interne de l'agence).

## Ingénierie méthodologique et suivi des recommandations

Le CGEfi contribue aux travaux méthodologiques mis en place par le **Comité interministériel d'harmonisation de l'audit interne de l'État (CHAIE) ou encore par l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI)**. À ce titre, le chef de la mission des audits a été nommé président de la Commission permanente de l'audit des organismes mise en place fin 2017 par le CHAIE ; il est également membre du groupe de travail « Administrations de l'État » de l'IFACI.

Par ailleurs, la cheffe du CGEfi est membre du Comité d'audit interne des ministères économiques et financiers et le chef de la mission des audits participe aux travaux de la mission ministérielle d'audit interne.

Enfin, la mission des audits assure le suivi de la mise en œuvre des recommandations des organismes audités, tous les six mois et pendant les deux années qui suivent la diffusion des rapports définitifs.

# LA MISSION CONSEIL

À la demande des ministres et des directions de Bercy, la mission Conseil du CGefi est chargée de répondre à toute demande d'évaluation, d'expertise ou de conseil sur l'ensemble des questions économiques ou financières que les ministères ont à traiter.

La mission comprend dix membres permanents, auxquels s'adjoignent d'autres membres du CGefi, selon le sujet traité et l'expertise requise. La mission est amenée, de façon croissante (près des deux tiers des cas désormais), à développer ses travaux dans un cadre interministériel, avec d'autres corps d'inspection, tels que l'IGF, l'IGA, l'IGAS, le CGE, le CGEDD, le CGAAER ou l'IGAENR.

Les rapports de la mission Conseil font l'objet d'une supervision collégiale en comité des pairs, de façon à apporter à ses commanditaires la garantie d'un travail de qualité, dans des délais maîtrisés.

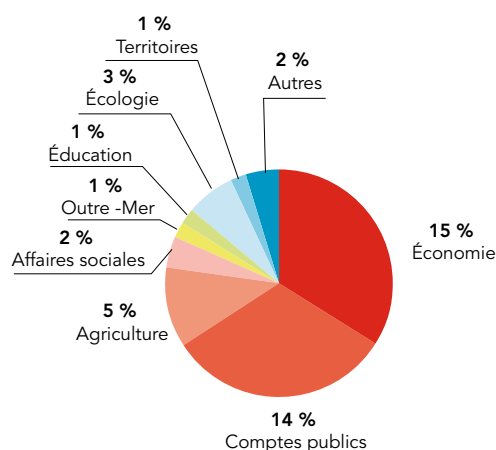
Les domaines d'intervention de la mission ont couvert en 2018 de nombreux thèmes :

- **les questions territoriales et consulaires**, avec des rapports sur la situation des CCI hyper-rurales, sur l'évolution des missions des CCI, sur l'avenir de l'aéroport de Strasbourg, sur le financement du projet de rénovation du site d'Achères ou encore sur la situation du port de Bordeaux ;
- **l'évolution d'un certain nombre de structures**, comme l'Observatoire de l'alimentation, les laboratoires

départementaux d'analyse, et l'Institut technique et scientifique de l'apiculture et de la pollinisation ;

- **les questions budgétaires**, avec l'évaluation de l'enjeu budgétaire du contentieux sur la contribution au service public de l'électricité, l'évaluation des surcoûts et de l'aide fiscale au rhum dans les DOM, ou encore le calibrage de l'enveloppe spéciale transition énergétique ;

**Répartition des missions par commanditaires (saisines simples et co-saisines)**



De gauche à droite : Henri LAMOTTE, Serge LEPELTIER, Jean-Luc MOUDENC, Philippe MARTEL, Pascale BERACHA, Daniel MOREL, Alain GRAS, responsable de la mission, Dominique GROULT, Jean BEMOL, Olivier DEBAINS et Jacques DELORME.

– **l'évaluation nécessaire à des évolutions de politiques publiques** comme les Maisons de services au public (MSAP), et la mise en œuvre du PNR (*Passenger Name Record*) maritime ;

– **les structures et procédures de fonctionnement propres aux ministères économiques et financiers**, avec des rapports sur le statut juridique d'EPAF, la rationalisation des structures de Bercy ou l'évolution de la dotation globale de fonctionnement des directions de Bercy.

En 2018, la mission a produit 22 rapports et démarré 11 autres missions dont les conclusions doivent être remises début 2019. Des membres de la mission ont également été chargés de la liquidation d'organismes publics : cela a été le cas en 2018 du Fonds de solidarité et du GIP 2024.

## Les évolutions du réseau des CCI

La mission Conseil a été sollicitée à plusieurs reprises sur des sujets concernant les chambres consulaires : l'évolution des missions des chambres, avec le CGE et l'IGF, les problématiques spécifiques aux CCI hyper-rurales et les coûts de structure des CCI. Dans chacun de ces cas, le CGEfi a été sollicité en raison de sa connaissance des réseaux consulaires, de leurs activités, de leurs spécificités et modes de fonctionnement, ainsi que de sa capacité à mobiliser des informations qualitatives et quantitatives indispensables à une analyse détaillée de chacun des sujets d'étude.

Les conclusions de ces travaux ont été particulièrement utiles à un moment où le Gouvernement a engagé une phase importante de l'évolution de ces réseaux. Qu'il s'agisse de cadrer, à court ou plus long terme, l'évolution des ressources fiscales affectées aux chambres consulaires ou de faire évoluer leurs missions ou leur organisation, les propositions émises dans ces rapports ont été largement reprises dans les projets de loi, et en particulier dans le projet de loi PACTE.

## Les Maisons de services au public

La mission Conseil a été saisie, avec le CGEDD et le CGE, d'une mission sur les Maisons de services au public (MSAP) qui ont vocation à améliorer l'accessibilité des services publics sur le territoire en assurant un accueil de proximité des usagers. Environ 1 200 MSAP sont en place sur le territoire, avec près de 1 900 agents. L'État mobilise 27 millions d'euros pour ce dispositif.

La mission a donné lieu à de nombreux entretiens (associations d'élus, groupe La Poste, Caisse des Dépôts, CGET,) et visites de MSAP et une enquête auprès des principaux opérateurs (CNAV, CNAM, CNAF, MSA, Pôle Emploi) participant au dispositif.

Les principaux constats faits par la mission sont les suivants :

- **un développement rapide** assuré principalement par La Poste qui représente 40% des MSAP. En 2017, les MSAP ont pris en charge plus de 2,3 millions de demandes ;
- **un ancrage principalement rural** : près de 90% des MSAP ;
- **une grande hétérogénéité de l'offre et du niveau de service** ;
- **une notoriété encore faible** ;
- **un financement structurellement déficitaire**.

La mission a préconisé, pour un déploiement soutenable dans la durée, de :

- **consolider l'offre et garantir un niveau de service** de qualité dans toutes les MSAP, impliquant un effort significatif de formation des agents, et un plan de mise à niveau pour les MSAP existantes ;
- **repartir des besoins effectifs des populations pour définir l'ambition du déploiement** ;
- **renforcer la gouvernance** et la mise en réseau des MSAP et progresser sur **l'évaluation du service rendu** ;
- **sécuriser le financement du dispositif**, selon la cible retenue (de 1 700 à 4 000 MSAP), avec un besoin de financement de 30 à 82 millions d'euros.

## La liquidation du Fonds de solidarité

L'opération s'est déroulée sur une année : préfiguration fin 2017, liquidation au premier semestre 2018, arrêté d'approbation du compte de clôture publié au JO du 12 décembre 2018. Créé en 1982, le FDS avait pour mission de rassembler les moyens de financement des allocations de solidarité mises à sa charge ; la liquidation du FDS a été décidée après la suppression de la CES au 1<sup>er</sup> janvier 2018, pour compenser partiellement l'augmentation de la CSG des agents publics.

La liquidation a comporté trois volets simultanés :

- Poursuite de l'activité de collecte de la contribution exceptionnelle de solidarité de décembre 2017, versement à Pôle Emploi, traitement des demandes de remboursement et majorations de retard, établissement du compte financier 2017.
- Opérations de liquidation proprement dites : reclassement des personnels, plan de résorption du stock de demandes de remboursement, fin des contrats fournisseurs, libération des locaux, établissement du compte de clôture de liquidation.
- Préparation de la reprise des droits et obligations du FDS par le ministère du Travail : mise en place des systèmes d'information et des procédures, formation des personnels, remise de service au CBCM.



# L'ÉVALUATION DES POLITIQUES RH ET SALARIALES DES ORGANISMES DU SECTEUR PUBLIC

La mission GRH et audit salarial du secteur public, composée de 9 personnes, exerce deux missions principales : la commission interministérielle d'audit salarial du secteur public (CIASSP) et celle d'observateur de la transformation sociale du secteur public.

## La commission interministérielle d'audit salarial du secteur public

**Les questions RH et salariales constituent un triple enjeu. Elles constituent d'abord une ressource.** Face aux défis des entreprises, la qualité des salariés est un atout. Ceci explique que la GRH connaisse une modernisation poussée. Elles constituent également un **coût**



De gauche à droite : Marie GIOAN, Dominique PRINCE, Françoise ABATE-GRANET, Philippe KEARNEY, responsable de la mission, Philippe SIMEON-DREVON, Odile NEEL, Yanne HENRY, Nadine REFFET et Bertrand HESS. Marguerite MAGONA est absente de la photo.

non négligeable (45 % des charges d'exploitation mais avec une forte dispersion de 5 % à 80 %) et dynamique. Ceci rend donc paradoxal le fait souvent avéré que ces questions soient longtemps restées **un angle mort de la gouvernance**.

Les sujets RH et salariaux sont peu évoqués dans les instances de gouvernance et le degré d'information ou de curiosité des tutelles est inégal. La tentation est grande de laisser la question aux spécialistes.

C'est pour ces raisons que, depuis sa création en 1953, la **Commission interministérielle d'audit salarial du secteur public** audite les politiques RH et salariales d'un panel d'organismes publics. À ce titre, elle a rendu quelque 85 avis sur les politiques salariales et les accords d'intéressement de quelque 72 organismes (SNCF, Sécurité sociale, RATP, CEA, MSA, BdF, ONF, AFPA...) pour mesurer la soutenabilité et l'efficacité de leurs politiques RH et salariales.

Son périmètre, représentatif de nombreux statuts et ministères de tutelle, couvre une large part des organismes à enjeux pour l'État (SNCF, RATP, Sécurité sociale...) et représente **près d'un demi-million de salariés et 30 milliards d'euros de dépenses de personnel**.

Il a été adapté dans le temps en fonction des enjeux et des risques. L'inclusion dans le périmètre d'autres grands organismes (Louvre, Bibliothèque Nationale de France, Centre des Monuments Nationaux) ainsi que le retrait de quelques établissements à faibles enjeux et risques ont ainsi été actés en 2018 et prendront effet en 2019.

Certaines entités de poids demeurent encore en dehors du périmètre (CNRS, Pôle Emploi...). La CIASSP veille ainsi à ce que les politiques RH et salariales des organismes audités restent orientées vers la maîtrise des comptes publics, à travers la régulation des effectifs (-0,6 % en 2016, -0,89 % en 2017 et -1,02 % en 2018) et la maîtrise des masses salariales, particulièrement des rémunérations moyennes des personnels en place (RMPP), dont la croissance marque un regain à 2,28 % en 2018 en raison de la compensation CSG (1,81 % en 2016, 2,01 % en 2017).

Ses **avis** sont **au service des tutelles**, en vue notamment de faire respecter les cadrages salariaux, **mais aussi des organismes**, qu'ils ont vocation à aider à progresser, et des corps de contrôle (IGF, Cour des comptes...).

**Créée il y a 65 ans, la CIASSP est aujourd'hui un rouage essentiel de maîtrise des dépenses, de maîtrise des prix et de modernisation des administrations et entreprises publiques.**

**Son action est plus que jamais légitime dans le contexte actuel.** L'effort réel de maîtrise des comptes repose en effet essentiellement sur la baisse des effectifs, alimentée par le départ en retraite des *baby-boomers*, et les effets de norias. Or, ces derniers vont se tarir et la transition démographique cesser dans les toutes prochaines

années. Il importe donc d'identifier des relais de maîtrise des effectifs.

Dans le même temps, le dynamisme de la rémunération moyenne des personnels en place (RMPP) n'empêche pas les revendications individuelles ou collectives d'augmentation du pouvoir d'achat, et les politiques salariales restent encore complexes, automatiques, peu individualisées et récompensent mal le mérite.

Cette situation n'est guère soutenable et la CIASSP incite les organismes – certains commencent à s'y employer – à redéfinir leurs modèles économiques et sociaux, à trouver de nouveaux gains de productivité et à explorer des systèmes salariaux justes, efficaces et soutenables.

## Observatoire de la transformation sociale du secteur public

Plus largement, la mission est un **observateur vigilant de la transformation sociale du secteur public**. Confrontés à de nombreux défis qui remettent en question leurs modèles économiques et sociaux, les organismes publics modernisent leurs politiques RH autour de 5 lignes de transformation :

- l'alignement graduel de la GRH de l'organisme sur sa stratégie au travers de leurs contrats d'objectifs, de la GPEC...
- le déploiement d'instruments modernes de GRH (SIRH, SID, SI Paye, entretiens d'évaluation...);
- le développement d'une logique de performance individuelle et collective en mobilisant le levier de maîtrise des effectifs et en veillant à l'agilité des systèmes salariaux;
- l'efficience et l'efficacité des fonctions supports (12-13 % des effectifs) et de la fonction RH (2,5 % des effectifs) constituent des gisements de productivité et d'efficacité globale des organismes.
- L'attention accrue au rôle social et à l'image de l'organisme (exemplarité des dirigeants, diversité, parité, prévention des risques psycho-sociaux...) constitue une obligation morale et légale, mais présente aussi un intérêt pour la cohésion et la performance de l'organisme.

La mission constate de réels progrès dans les 5 dimensions. Elle y contribue activement par ses avis et la diffusion des bonnes pratiques.

# LA MISSION SIMPLIFICATION ET ÉVALUATION

Créée en mars 2012, la mission d'expertise « Simplification et évaluation » exerce un rôle ministériel et interministériel au titre de la simplification et de l'évaluation.

## Simplification

La mission est appelée, à la demande des ministres, à produire des analyses et des propositions de simplification de normes applicables aux collectivités territoriales ainsi qu'aux entreprises.

Mandaté le 4 janvier avec M. Jean-Claude BOULARD par le Premier ministre pour sélectionner un ensemble de mesures d'allègement permettant de réduire les coûts induits pour les collectivités locales, M. Alain LAMBERT, en sa qualité de président du Conseil national d'évaluation

des normes (CNEN) a sollicité le CGefi pour qu'il se joigne à la mission constituée autour de l'IGA, avec un membre du Conseil d'État. Le rapport, validé par le Premier ministre, a été présenté à la Conférence nationale des Territoires et adopté au CNEN le 13 septembre 2018.

Dans le cadre du programme « Action publique 2022 » et de l'organisation des réunions de la Conférence nationale des territoires, le Premier ministre a demandé aux directeurs d'administration centrale de définir des plans de simplification du droit et des procédures en vigueur relevant de leur champ de compétences.

La mission a honoré les demandes formulées par la direction interministérielle de la Transformation publique dans ce cadre, au titre des plans de simplification ministériels.



De gauche à droite : Françoise DUFRESNOY, Marie-Christine ARMAIGNAC, responsable de la mission, Claude DUMONT et Luthy LU THI.





Elle a contribué à l'amélioration des plans élaborés par les ministères, qui ont fait l'objet d'une présentation le 16 novembre, lors d'une réunion interministérielle présidée par le Secrétaire général du Gouvernement et le Directeur interministériel de la transformation publique.

## Études d'impact : évaluation et formation

La reconnaissance interministérielle de son expertise a amené la mission à exercer un rôle d'appui aux ministères dans leur travail d'élaboration d'études d'impact, aussi bien pour leurs textes réglementaires que pour leurs projets de loi.

Elle assure depuis plusieurs années une offre de formation aux études d'impact, avec une ouverture vers les services de l'Assemblée nationale et du Sénat, ainsi que du CESE. En 2018, quatre séances de formation, en partenariat avec le Secrétariat général du Gouvernement, ont réuni à l'IGPDE une cinquantaine de rédacteurs des ministères. Par ailleurs, une séance d'échanges et de formation, organisée en partenariat avec l'Inspection générale de l'administration sur « Études d'impact et évaluation des politiques publiques » a été organisée au profit des agents du CGefi.

## Évaluation ex post

Par lettre de mission du 10 août 2018, le ministre de l'Action et des Comptes publics a confié au CGefi le soin de rédiger un projet de rapport au Parlement, prévu par l'article 72 de la loi pour un État au service d'une société de confiance (loi Essoc) « sur l'application du principe selon lequel le silence de l'administration vaut acceptation et sur les moyens de réduire et de limiter les exceptions à ce principe, afin d'améliorer et de simplifier les rapports entre l'administration et les usagers ».

Ce projet de rapport, intégrant les développements récents de l'action publique en faveur de l'utilisateur, a été remis au ministre le 10 octobre 2018.

## Mission en groupe- projet ministériel

Menés à partir d'une lettre de mission conjointe du 11 avril 2018 du ministre de l'Action et des Comptes publics et du ministre de l'Économie et des Finances, sous la forme d'un Groupe projet interdirectionnel, les travaux de conception et de pilotage ont abouti à la création d'un Outil de suivi de l'application effective des lois (OSLo) opérationnel en octobre.

Huit réunions du comité de pilotage animé par la mission « Simplification et évaluation », en étroite collaboration avec la direction des Affaires juridiques, ont rassemblé les directions de Bercy productrices de normes. Fruit d'un consensus, l'outil conçu par la mission a connu, grâce à la direction générale du Trésor, un développement opérationnel, qui a permis sa présentation en novembre lors de la Journée Bercy Innov, qui faisait concourir une trentaine de projets innovants des directions de Bercy.

Une circulaire des Ministres, préparée par la mission, a été diffusée aux directions en vue de la première appropriation de l'outil OSLo, à l'occasion de l'application de la loi Fraude.



# LA MISSION FONDATIONS D'UTILITÉ PUBLIQUE

L'année 2018 a vu se poursuivre les évolutions amorcées en fin d'année 2017 avec l'accroissement du champ d'intervention de la mission à **sept nouvelles fondations ce qui porte le total à 20**. Les trois membres de la mission représentent désormais les ministres financiers au sein des **conseils d'administration ou de surveillance de 14 fondations** dont plusieurs d'entre-elles abritent d'autres fondations, à savoir *la Fondation de France* qui compte plus de 700 fondations abritées, les fondations *Assistance aux animaux*, *Avenir pour la recherche médicale appliquée*, *du Judaïsme français*, *des Gueules cassées*, *des Lions de France*, *des Petits frères des Pauvres*, *Positive Planet*, *ARC pour la Recherche sur le Cancer*, *pour la Recherche médicale*, *de l'Académie de médecine*, *Raoul Follereau*, *de Wendel* et enfin *la Fondation WWF-France*. Ils sont également présents, en qualité de **commissaire du gouvernement, dans 6 fondations**, à savoir les fondations : *Partage et Vie*, *Centrale Supélec*, *du Protestantisme*,

*Hôpital Saint-Joseph*, *Pour la Nature et l'Homme* (Nicolas HULOT) et *Pour les monuments historiques*. Enfin, deux contrôleurs en retraite représentent les ministres financiers au sein des conseils de deux fondations relevant du périmètre d'intervention de la mission : la fondation *des Gueules cassées* et la fondation *Arts et Métiers*. Qu'ils interviennent en qualité d'administrateur ou de commissaire du gouvernement, leurs missions sont très diverses. Elles portent principalement sur :

- le respect des statuts de ces fondations et des critères justifiant leur régime fiscal favorable ;
- l'élaboration et la mise en œuvre de leurs plans stratégiques ;
- le suivi de leurs budgets et de leurs comptes ;
- l'analyse des principaux risques (juridiques, immobiliers, économiques, financiers) pesant sur elles ;



De gauche à droite : Jean MALLOT, Michèle HOURT-SCHNEIDER, responsable de la mission, et Christian de BOISDEFFRE.

- la prévention des conflits d'intérêts, le respect des préoccupations déontologiques et de l'obligation de transparence envers les donateurs ;
- la coordination de ce suivi avec les représentants de l'État issus d'autres administrations.

Ces interventions sont d'autant plus délicates lorsque, agissant en qualité de membres de droit, minoritairement présents dans ces conseils, ils ne disposent ni des moyens, ni du positionnement d'un contrôleur et doivent user de leur pouvoir d'influence et de persuasion afin que les solutions retenues par les fondations respectent leurs missions sociales, s'inscrivent dans le cadre d'une saine gestion des fonds collectés et ne mettent pas en péril la reconnaissance d'utilité publique qui leur a été reconnue, laquelle conditionne le bénéfice des avantages fiscaux liés aux dons.

L'extension, en 2018, du champ d'action de la mission s'est produite alors que le monde des associations et des fondations a connu d'importantes perturbations qui ont directement impacté les conditions de leurs interventions. Il s'agit de :

- la diminution du nombre des emplois aidés, qui a sensiblement accru les coûts d'intervention de certaines fondations œuvrant, en particulier, dans le domaine social et environnemental. Lorsqu'il n'a pas été possible d'assumer le coût supplémentaire généré par la conclusion de contrats de travail classiques, plus onéreux, certaines des interventions déjà engagées ont dû être limitées ou interrompues.
- La transformation de l'ISF en IFI, qui s'est traduite par une chute brutale des contributions financières de donateurs désormais concernés par aucun de ces deux impôts et donc par l'avantage fiscal afférent.
- Enfin, la mise en place du prélèvement à la source et l'application de la CSG aux retraités, grands contributeurs de ces organismes à but non lucratif, qui ont provoqué, malgré les nombreuses explications données par les pouvoirs publics, un réflexe de repli de précaution des donateurs dans l'attente d'une évaluation de la réalité de leur situation, une fois ces mesures devenues effectives et surtout mieux comprises par eux.

Il s'en est suivi une diminution sensible et brutale des ressources tirées de la générosité publique, atténuée ou contrebalancée mais dans certains cas seulement, par une remontée de la collecte en fin d'année et par la réalisation de quelques legs exceptionnellement importants. Les fondations ont rapidement réagi en infléchissant certains de leurs objectifs d'action, parfois même en préparant ou en décidant une évolution de leur modèle économique.

Le suivi de ces évolutions s'annonce complexe car, au-delà de leur souci commun de trouver des financements moins sujets à fluctuations, les fondations du périmètre de la mission répondent à des modèles économiques sensiblement différents. En outre, certaines des solutions explorées et parfois déjà adoptées par elles pourraient présenter des risques au regard des contraintes de transparence et de spécialité auxquelles elles sont soumises. Enfin, leur recherche de nouveaux grands donateurs devrait inévitablement les conduire à se placer en position de concurrence à l'égard de ces derniers, avec le risque que les coûts probablement élevés de ces démarches ne soient, *in fine*, pas ou à peine couverts par les dons obtenus. En effet, ces grands donateurs potentiels ne devraient vraisemblablement pas faire croire le volume financier global de leurs interventions à la hauteur des demandes et l'on voit même dans certains cas, ces donateurs commencer à conditionner le maintien de leur soutien financier à l'existence d'un lien entre la nature de leurs propres activités et celles des missions de la fondation. Par ailleurs, les recherches par les fondations de différentes formes de mécénat pourraient, elles aussi, trouver leurs limites si le Parlement venait à encadrer les avantages fiscaux liés à de telles opérations. Le contexte qui s'est ainsi peu à peu mis en place en 2018 et qui devrait encore évoluer dans les mois à venir, va amener les membres de la mission à exercer un suivi plus vigilant encore de ces stratégies nouvelles.

Enfin, un dernier chantier s'est ouvert pour la mission avec l'adoption, **le 5 décembre 2018, du nouveau règlement comptable des organismes à but non lucratif**, dont la mise en œuvre par les fondations sera obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020. L'appropriation de cet outil par les représentants des ministres et le suivi de sa mise en place par les fondations sera l'occasion pour la mission de poursuivre ses efforts tendant au développement d'un réseau des représentants des ministres au sein des fondations et ses incitations à une mutualisation des bonnes pratiques.



# LES SECTIONS



# Mutualisation et collégialité

La nouvelle organisation du CGefi a créé en 2017 quatre sections thématiques transversales aux missions, afin de renforcer la mutualisation et la collégialité. Elles permettent de capitaliser les bonnes pratiques et d'apporter un appui aux contrôleurs. Leurs productions sont variées – référentiels, notes de méthodes, guides, rapports, ... – et contribuent à transformer l'action publique et à améliorer la performance de la gestion publique. Elles ont vocation à être partagées au sein des ministères économiques et financiers (MEF), voire avec d'autres ministères.

Le travail collectif bénéficie de cette transversalité accrue qui offre une vision plus claire et plus synthétique du champ de contrôle du service, enrichit les diagnostics et renforce la qualité de l'évaluation des performances et des risques des organismes.

Le choix a été fait de créer quatre sections : **Gouvernance et gestion des organismes publics, Organismes publics et politiques publiques, Organismes publics et territoires, Mutations et transformations des organismes publics**. Tous les membres du CGefi sont rattachés à une section et y consacrent une partie de leur activité.

## Des productions déjà nombreuses en 2018

2018 est le premier exercice complet d'activités, les sections ayant été mises en place en cours d'année 2017. L'accent a été mis sur la production de premiers livrables, avec l'objectif de fournir aux contrôleurs, sur toute une série de thématiques, des éléments utiles à une meilleure évaluation des risques et de la performance dans les organismes contrôlés.

De nombreux documents ont été mis à la disposition des contrôleurs sur l'intranet du service, et seront diffusés plus largement en 2019.

## Un appui à la modernisation du service

Certains groupes de travail apporteront en 2019 un appui à la mise en œuvre du plan d'actions démarche qualité et maîtrise des risques du Service, par exemple en proposant une nouvelle mesure de la satisfaction des « clients » du CGefi ou en précisant les modalités de validation et de diffusion des productions des sections. Un exercice de cartographie des activités des sections et d'identification des risques liés à ces activités, permettra d'élaborer un plan d'actions visant, deux ans après sa mise en place, à améliorer encore le dispositif des sections.

## Des perspectives de valorisation du Service

Certains des livrables des sections, mentionnés ci-dessus, ont vocation à être diffusés en dehors du Service, notamment dans les autres directions des MEF. C'est le cas du guide des vigilances immobilières, du mémento sur l'accompagnement des transformations d'organismes publics, des études de l'Observatoire des RH et relations sociales, du guide concurrence, du rapport sur l'association des usagers à la qualité des services publics, et des productions sur la gouvernance des organismes.

## L'organisation des sections

Les travaux des sections sont intégrés à la programmation générale du CGefi. Chaque thématique est prise en charge par un groupe de travail :

- **les groupes projet** sont constitués pour réaliser des études qui donnent lieu à un rapport. Ils mobilisent les compétences des contrôleurs pour réunir des informations accessibles à leur niveau, ainsi que les informations quantitatives et qualitatives disponibles à l'extérieur du CGefi, notamment en rencontrant les personnalités compétentes sur le sujet. Ils réalisent des études sous la responsabilité d'une équipe (pilote et rapporteurs) et, à un horizon fixé, remettent au responsable de section et à la cheffe du CGefi un rapport présentant les travaux de la période écoulée et comportant en principe des propositions.

- **les observatoires** sont chargés d'un **suivi pluriannuel de problématiques** spécifiques dans un champ intéressant le CGefi ou les organismes contrôlés (transition numérique, consulaire...). Animés par un pilote, assisté d'un co-animateur ou de rapporteurs, ils mobilisent des informations tirées aussi bien d'enquêtes auprès des contrôleurs que de bonnes pratiques repérées par le groupe ou encore de sources externes. Les travaux peuvent donner lieu à des notes d'information ou d'alerte ou à des rapports d'activité.

- **les clubs** permettent aux membres du CGefi de partager leurs expériences et les pratiques constatées dans les organismes contrôlés et de les mutualiser. Ils aident les membres du CGefi à pratiquer du mieux possible leurs métiers de contrôle, d'audit et de conseil en leur proposant des fiches métiers, guides de bonnes pratiques, supports de formation...



## Les groupes de travail des sections du CGefi

2018	Groupes projet	Observatoires	Clubs
<b>SECTION 1</b> <b>Gouvernance et gestion des organismes publics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre d'un cadre de référence pour la gouvernance des organismes publics)</li> <li>• Qualité des services et association des usagers à leur conception et amélioration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questions RH et salariales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion et analyse financière</li> <li>• Gestion immobilière des opérateurs</li> <li>• Maîtrise des investissements publics</li> <li>• Utilisateurs des outils de contrôle</li> <li>• Concurrence</li> </ul>
<b>SECTION 2</b> <b>Organismes publics et politiques publiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lutte contre la corruption et la fraude</li> <li>• Transition énergétique et lutte contre le changement climatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact du Brexit sur les organismes publics</li> </ul>	
<b>SECTION 3</b> <b>Organismes publics et territoires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation territoriale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chambres consulaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outre-mer</li> </ul>
<b>SECTION 4</b> <b>Mutations et transformations des organismes publics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sécurité des systèmes d'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformations structurelles des organismes</li> <li>• Transformations numériques du secteur public</li> <li>• Parité dans les instances de gouvernance</li> <li>• Responsabilité sociétale et environnementale</li> </ul>	



# SECTION 1

## Gouvernance et gestion des organismes publics



**Simon BARRY**  
Responsable de la section.

La section « Gouvernance et gestion des organismes publics » compte plus d'une soixantaine de membres et accueille ceux des trois autres sections qui participent à l'un de ses 8 groupes de travail. Créée en 2017, la section a en 2018 poursuivi activement ses travaux, avec la création de trois nouveaux groupes et la production de documents et d'outils destinés notamment aux contrôleurs généraux.

### Les cinq groupes de travail créés en 2017 ont poursuivi leurs travaux

#### L'Observatoire Questions RH & salariales

S'appuyant sur l'expérience du CGefi en matière d'audit salarial, le groupe de travail a finalisé son « référentiel des rémunérations » des postes de responsabilité dans le secteur public et alimente désormais une bourse des emplois de haut niveau disponibles ou qui vont se libérer dans les organismes.

Un suivi des relations sociales sera lancé. L'observatoire achève deux études portant respectivement sur le poids des fonctions support et sur les temps de travail et produira une enquête sur les causes des disparités salariales entre hommes et femmes ainsi qu'une seconde version de son outil d'évaluation de la fonction RH.

#### Le Club Gestion immobilière des opérateurs

Le guide du contrôle des stratégies immobilières des organismes a été conçu sur la base de l'expérience des membres du groupe de travail. Il traite des divers aspects d'une politique immobilière, depuis la définition d'une stratégie jusqu'aux principales opérations (baux locatifs, acquisition d'un immeuble existant ou à construire, valorisation du patrimoine, etc.). Ses douze fiches, désormais achevées, sont d'ores et déjà disponibles sur l'intranet du service. Le guide dans une version papier consolidée sera diffusé au cours du premier semestre 2019.

Tout en poursuivant l'audition de professionnels, le club vient de lancer un travail sur la connaissance et la gestion de leur patrimoine immobilier par les organismes contrôlés. Basé sur un outil d'auto-évaluation par les contrôleurs de la politique immobilière des organismes, il sera conduit sous la forme d'entretiens bilatéraux avec les missions de contrôle.

#### Le Club Maîtrise des investissements publics

Le club a poursuivi ses travaux par plusieurs études de cas et en a tiré des enseignements pour l'exercice du contrôle. Une fiche des vigilances du contrôleur en cas d'acquisition par un organisme d'une entreprise a été rédigée. L'évaluation socio-économique des investissements fait l'objet d'une veille continue. De nouvelles études de cas sont programmées, notamment dans le domaine du développement durable.

#### Le club Analyse et gestion financière

Tout en enrichissant sa base documentaire, le club a conduit en 2018 une enquête sur les méthodes d'analyse financière utilisées sur les établissements contrôlés. Ses résultats seront prochainement disponibles. Cette année, le club recueillera les attentes des missions de contrôle et des tutelles sur leurs attentes en matière d'analyse financière. Il fournira également un appui à la demande aux contrôleurs.

#### Le Club des utilisateurs des outils du contrôle

Le club a défini les besoins du service liés à la dématérialisation des marchés publics et rédigé une instruction d'application à l'intention des contrôleurs. Un cahier des charges pour améliorer la prise en charge des comptes consolidés dans le système d'information Corpus a été établi. Une note sur les responsabilités dans la mise à jour des informations du SI Corpus a été produite.



De nouvelles évolutions fonctionnelles de Corpus seront étudiées en 2019. Le club sera consulté dans le cadre du plan d'actions relatif à la démarche Qualité et de Maîtrise des risques (QMR), notamment en matière d'archivage et d'utilisation de Corpus. En liaison avec le Secrétariat général des ministères économiques et financiers, il poursuivra ses travaux sur le déploiement de la signature électronique ; il étudiera le partage des données du CGefi avec d'autres directions des ministères.

## Les nouveaux groupes créés en 2018

### Groupe projet Gouvernance des organismes publics

Ce groupe a pris la suite du « groupe de haut niveau » (CGefi avec DB et APE) ayant élaboré de façon interministérielle en 2017 un Cadre de gouvernance des organismes publics. Il réunit des représentants de chaque mission de contrôle, ainsi que des correspondants des principales directions des ministères financiers et provenant également d'autres ministères, selon une démarche toujours interministérielle.

En 2018, ce groupe a produit une newsletter mensuelle sur l'actualité de la gouvernance des entreprises en France et à l'étranger ainsi qu'un outil d'évaluation de la gouvernance des organismes contrôlés et conçu des formations. En 2019, le groupe vient de finaliser une note de synthèse des points de vigilance sur les conflits d'intérêts. Sont prévus aussi l'accompagnement de la mise en œuvre du cadre de gouvernance des organismes publics, objet d'un projet de circulaire actuellement à la signature du Premier ministre, et notamment une fiche de synthèse sur la responsabilité des administrateurs ainsi que des recueils de bonnes pratiques.

### Club Guide concurrence

Ce groupe rédige un guide pratique à l'intention des contrôleurs, traitant notamment des ententes (dont peuvent être victimes les organismes contrôlés), des aides d'État et de la prévention des abus de position dominante du fait de la diversification des activités, ainsi que des précautions à prendre en matière de contrôle des concentrations.

Poursuivant son suivi de l'actualité du droit de la concurrence, suivi complété le cas échéant par des formations, analysant les évolutions induites par les nouvelles technologies, il auditionnera également des experts, des régulateurs et des praticiens.

## Observatoire Qualité des services et association des usagers à leur conception

Ses travaux s'inscrivent notamment dans la décision du comité interministériel de la transformation publique du 1<sup>er</sup> février 2018 d'afficher en 2020 d'indicateurs de performance et de satisfaction par tous les services publics en relation avec des usagers. Il a plus généralement comme objectif de relayer auprès des contrôleurs et des organismes contrôlés la démarche d'amélioration de la qualité des services, notamment par l'association des usagers à leur conception et à leur amélioration.

Un avant-projet de rapport sur l'état de ces démarches dans les organismes contrôlés est actuellement en consultation et sera achevé en 2019. Une instruction aux contrôleurs sera élaborée. Par ailleurs, ce groupe contribue actuellement sur le plan méthodologique à la démarche Qualité et Maîtrise des risques du CGefi.

### Des méthodes de travail renouvelées et enrichies

Dans une volonté d'échanges et de coopération, plusieurs groupes de travail de la section associent à leurs travaux d'autres directions, comme la direction des Affaires juridiques, la direction du Budget, la direction interministérielle de la Transformation publique ou l'Agence des Participations de l'État, voire d'autres ministères. Cette ouverture sera poursuivie en 2019.

En 2019, la section envisagera l'utilisation d'outils collaboratifs tout en poursuivant la publication systématique sur l'intranet du CGefi des guides, outils et rapports produits ainsi que des documents de travail. Comme précédemment indiqué, plusieurs des groupes de travail de la section contribuent à la mise en œuvre de la démarche Qualité et Maîtrise des risques du service. Cette dernière s'étendant désormais aux sections, ses résultats permettront d'enrichir à nouveau les méthodes de travail et de les conforter notamment sur les modalités de fonctionnement, de choix des thèmes et de validation des travaux.

## SECTION 2

# Organismes publics et politiques publiques



**Serge GUILLON**  
Responsable de la section.

Les travaux de la section « Organismes publics et Politiques publiques » portent sur des enjeux majeurs tels que la transition énergétique et la lutte contre le changement climatique, l'impact du Brexit sur le secteur public et la lutte contre la corruption et la fraude.

À la fois globale et concrète, l'approche des groupes de travail de la section repose également sur du « benchmarking » à la fois interne et externe au périmètre du CGefi. La recherche des bonnes pratiques paraissant transposables en tout ou partie dans le secteur public est essentielle. Tous les groupes appliquent donc cette méthode.

### Le groupe transition énergétique et lutte contre le changement climatique

Le groupe s'est attaché à maîtriser la diversité des enjeux de lutte contre le changement climatique et à prendre en compte la transition énergétique à tous les niveaux (international, européen, national, territorial, organisme).

Tous les types d'outils (de la réglementation à la fiscalité en passant par de nombreux autres instruments) sont examinés. Ils sont étudiés à la fois globalement et par secteur. Afin de ne pas doubler avec d'autres travaux, le groupe s'efforce de recenser les bonnes pratiques du secteur public et du secteur privé sur des points précis : approche globale de type plan climat, utilisation du numérique dans les politiques de mobilité, efficacité

énergétique des bâtiments, gestion « verte » des parcs de véhicules publics etc.

En 2018, le groupe projet « transition énergétique et lutte contre le réchauffement climatique » a réalisé en lien avec la direction des Achats de l'État (DAE) un guide sur la gestion du parc automobile des organismes publics. Il a, par ailleurs, initié ses réflexions autour d'une approche globale de type plan climat (bâtiments économes en énergie, politique de localisation et de limitation de la mobilité, etc.) au niveau de chaque organisme à l'instar de la pratique de nombreuses grandes villes.

### L'observatoire Impact du Brexit sur le secteur public

Les membres de l'observatoire ont concentré leurs travaux sur le suivi de la première étape de la négociation avec le Royaume-Uni portant sur les orientations de l'accord de retrait ou traité de séparation.

Le travail préparatoire réalisé grâce au Secrétariat général des Affaires européennes permet d'identifier les secteurs sensibles sur lesquels l'impact du retrait britannique pourrait être élevé selon les hypothèses retenues en ce qui concerne les relations futures. La déconnexion entre l'accord de retrait traitant principalement des situations des personnes, de la « facture budgétaire » et le cadre des relations futures où les incertitudes sont grandes a conduit à suspendre les travaux du groupe.

En fonction de la nature du retrait (avec ou sans accord) ou de la longueur d'un report de la date butoir pour la sortie, les travaux pourront reprendre.

### Le groupe lutte contre la fraude

Ce groupe approfondit les travaux précédents du CGefi et se concentre dans un premier temps sur la lutte contre la corruption et en particulier sur la mise en œuvre de la loi sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique dite « Sapin 2 ».

Des entretiens avec l'Agence française anticorruption (AFA) – avec laquelle le CGefi a signé un protocole de coopération et de coordination le 8 octobre 2018 – et avec des représentants du MEDEF ont notamment mis en évidence la complexité des dispositions applicables et les difficultés que suscite leur mise en œuvre notamment dans le champ des entreprises et organismes publics. Des rencontres avec notamment la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique, l'OCDE, Transparency international France et quelques entreprises permettront de confirmer ou d'infirmer ces premiers constats.

Plusieurs dispositions innovantes de la loi Sapin 2 méritent en effet une attention particulière comme, par exemple, l'obligation de mise en œuvre d'un plan de conformité

composé de procédures destinées à prévenir et à détecter la commission, en France ou à l'étranger, de faits de corruption ou de trafic d'influence, ou encore celle de l'inscription sur un répertoire numérique des représentants d'intérêts, de déclarations d'intérêts et de situation patrimoniale imposées aux dirigeants...

Le groupe de travail a proposé l'intégration, dans la cartographie des risques et des enjeux des organismes du CGefi, d'un risque « éthique » (conflits d'intérêts, prise illégale d'intérêts, favoritisme...) et la réalisation d'un *Vademecum* destiné aux contrôleurs économiques et financiers.

Par ailleurs, une étude générale sur les obligations et recommandations internationales, européennes et nationales est en cours. Il en est de même de l'évaluation de la mise en œuvre de la loi SAPIN 2 avec une année de recul.

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2017, les représentants d'intérêts sont tenus de s'inscrire sur le répertoire numérique AGORA. Or, d'ores et déjà, il apparaît, à la lumière de l'expérience européenne et de celle des deux chambres du Parlement national, que le registre des représentants d'intérêt contient des informations succinctes et hétérogènes selon les entités déclarantes. Les premiers rapports annuels sur les contacts des entités avec les décideurs publics permettront d'apprécier l'intérêt de ce dispositif, ses difficultés de mise en œuvre et ses éventuelles limites.

## SECTION 3

# Organismes publics et territoires



**Yves ROBIN**  
Responsable de la section.

La section « Organismes publics et territoires » traite des problématiques spécifiques au caractère territorial des organismes publics qui sont dans le champ des missions du CGefi, que ce soit en termes de contrôle, d'audit ou de conseil. Ses réflexions portent sur des questions telles que :

- comment les organismes publics prennent-ils en compte la dimension territoriale dans l'exercice de leur mission ? Quelle articulation ont-ils mis en place avec les collectivités et organismes publics avec lesquels ils sont amenés à travailler ou qui sont représentés dans leur gouvernance ?
- Comment maîtrisent-ils la dimension territoriale de leur réseau, lorsqu'ils en ont un ?
- Comment l'État doit-il exercer sa tutelle et son contrôle sur des organismes nationaux à implantations locales ou sur des organismes nationaux à compétence locale ?

« Territorialiser » les interventions publiques en change à la fois la nature et les conditions de fonctionnement. L'objectif de la section est donc d'identifier en quoi le fait d'avoir une compétence territoriale modifie la thématique considérée, et donc d'analyser les spécificités territoriales de ces organismes. Après les avoir identifiées, il les analyse dans deux perspectives :

- sur un plan opérationnel, afin que les contrôleurs puissent disposer d'éléments d'analyse et de comparaison qui leur permettront de mieux apprécier le positionnement de l'organisme auquel ils s'intéressent ;

- sur un plan plus stratégique, pour déboucher sur des analyses susceptibles d'intéresser directement le ou les ministres concernés, quant aux modalités de mise en œuvre de certaines politiques dans les territoires ou à l'organisation des établissements publics de l'État.

La section s'est organisée, pour cela, en trois entités.

### L'observatoire des réseaux consulaires (CCI et CMA)

Cet observatoire a retenu trois priorités de travail :

- la fiscalité et la comptabilité générale des chambres ;
- la comptabilité analytique et les indicateurs de gestion des chambres de commerce et d'industrie ;
- le cadre juridique et réglementaire des chambres.

Les analyses menées sur les données de comptabilité générale ou de comptabilité analytique et des indicateurs de gestion des CCI ont permis de décrire plus précisément le niveau et l'évolution de certaines données comptables des chambres telles que les charges salariales, les ressources publiques affectées, les investissements ou, en termes d'activités, les formalités des entreprises, l'apprentissage-formation ou l'appui au développement international. Elles débouchent également sur des indicateurs permettant un étalonnage des chambres les unes par rapport aux autres, fournissant ainsi des outils de comparaison précieux pour les contrôleurs dans leurs travaux d'audit ou de conseil.

L'objectif retenu en matière de documentation juridique et réglementaire sur les chambres était de disposer d'un outil permettant de faciliter l'accès aux documents nécessaires à la réalisation des missions d'audit et de conseil. Le travail a visé, à ce stade, ceux de ces documents qui concernent spécifiquement l'un ou l'autre réseau. Un document a été finalisé pour chacun des deux réseaux consulaires.

### Le club des Outre-mer

Le club des Outre-mer est un lieu où les cadres du service peuvent enrichir leurs compétences en s'appuyant sur l'expérience de leurs collègues sur ces territoires mais aussi faire émerger de ces confrontations d'expériences un certain nombre d'enseignements utiles à la conduite des politiques publiques et à leur contrôle.

Il a ainsi invité plusieurs personnalités, hauts responsables dans l'administration ou chercheurs, pour présenter certains aspects du fonctionnement des Outre-mer : situation démographique et sociale, particularités économiques, politiques publiques...

Il a également réalisé une étude sur les investissements dans les Outre-mer qui fait ressortir les difficultés

spécifiquement ultra-marines de la conduite de ces projets et formule des propositions d'améliorations des pratiques dans ces domaines. Elle permet d'objectiver certains des handicaps structurels de ces territoires, ainsi que les difficultés opérationnelles rencontrées pour le choix des investissements et pour leur réalisation. Cette étude formule des recommandations générales mais aussi des préconisations à l'attention des contrôleurs qui interviennent dans les organismes ou qui seront appelés à intervenir sur des projets d'investissement.

## **Le groupe de projet sur l'impact de l'organisation territoriale sur les organismes contrôlés**

Ce groupe de travail vise à identifier les relations entre les gouvernances des collectivités territoriales et celles des organismes et, surtout, à analyser les impacts que les premières peuvent avoir sur le mode de fonctionnement des secondes.

Il s'est concentré sur l'analyse des interférences qui peuvent se produire entre le fonctionnement des organismes publics et les compétences des collectivités territoriales, ainsi que sur les conséquences que cela peut avoir sur le positionnement des contrôleurs. Il a, pour cela, identifié les questions à examiner afin de cartographier, en quelque sorte, les interfaces de compétences avec les collectivités territoriales (et parfois les services déconcentrés de l'État...).

Il s'est alors attaché à définir les problématiques « territoriales » rencontrées par les organismes relevant du CGefi, puis à identifier avec les responsables des missions de contrôle les organismes directement concernés. Il a ensuite engagé des travaux d'analyse des « interférences » et a identifié cinq situations-types qui se traduisent par des conséquences importantes sur le fonctionnement d'un organisme :

- organismes partageant des compétences avec les collectivités territoriales ;
- enchevêtrement des compétences, des sources de légitimité et des circuits financiers ;
- impact des décisions d'un organisme sur l'exercice des compétences d'une collectivité (et réciproquement) ;
- organisation particulière de certains organismes sur les territoires nécessitant des contacts avec des collectivités partenaires ;
- décisions de localisation territoriale combinées ou non à des évolutions technologiques.

Trois pistes induites par ces problématiques et qui ont des conséquences sur les organismes et le contrôle font l'objet d'approfondissements.

## SECTION 4

# Mutations et transformations des organismes publics



Claire  
LEFEBVRE SAINT-FÉLIX  
Responsable de la section.

Créée en 2017, la quatrième section du CGefi vise à décrypter les évolutions, mutations et transformations à l'œuvre dans les organismes publics, pour améliorer l'appréciation des nouveaux risques qui en découlent et l'évaluation des performances.

La section rassemble **quatre observatoires**, dont l'objectif est de suivre dans la durée la conformité aux différentes réglementations et les différentes pratiques, et d'offrir aux contrôleurs des outils adaptés à ce suivi. S'y ajoute **un groupe de travail** qui explore les questions liées aux systèmes d'information des organismes publics et à leur sécurité.

Ces groupes définissent de manière collégiale leurs méthodes et leurs programmes de travail et partagent leurs résultats et le compte-rendu de leurs travaux avec l'ensemble des contrôleurs du CGefi.

L'objectif de ces groupes n'est pas de se substituer aux services compétents dans ces matières parfois nouvelles, mais de mettre les contrôleurs en état de disposer de la bonne information et d'outils adaptés pour mieux évaluer et mieux prévenir ces nouveaux risques.

En 2018, les travaux des groupes portent déjà leurs fruits : une documentation importante a ainsi été mise en ligne, notamment dans les domaines de la RSE et de la sécurité des données. Deux enquêtes ont été menées en 2018 auprès des contrôleurs (conformité aux règles de

parité FH dans les conseils, leur degré de maturité vis-à-vis du nouveau règlement général de protection des données RGPD). Des outils ont été élaborés et diffusés, notamment un Memento sur l'« Accompagnement des transformations des organismes publics ».

### L'observatoire des transformations structurelles des organismes publics

Cet observatoire a un rôle transverse, puisqu'il étudie le pilotage et la gestion des **transformations structurelles** d'importance, qu'elles se traduisent par des fusions, des suppressions, des créations d'organisme, ou qu'elles tiennent à des évolutions structurelles comme la révolution numérique en collaboration d'autres groupes de travail. Il dispose maintenant d'un corpus d'informations important, qui lui permet de recenser les bonnes et mauvaises pratiques et d'identifier certaines conditions de réussite de ces transformations.

Les travaux accomplis en 2018 ont en outre conduit à la mise au point d'outils méthodologiques, sous la forme de quatre documents : un modèle de fiche de « bonnes pratiques » de contrôle ou de pilotage des transformations, une grille recensant des points de vigilance et listant des étapes ou actions clefs priorisées et séquencées, un outil de diagnostic comprenant des **indicateurs de suivi** et **un tableau de bord** des résultats de la transformation et un **memento** sur l'accompagnement des transformations d'organismes publics.

Ce memento traduit la grille de vigilance sous une forme simple et pratique, adaptée à son utilisation par un contrôleur qui fait face à un processus de transformation (fusion, redimensionnement, évolution statutaire majeure, suppression...). Il peut constituer un élément du dialogue avec les dirigeants des organismes, avec l'instance de gouvernance et avec les administrations de référence.





## L'observatoire des transformations numériques

Il a poursuivi en 2018 ses échanges avec des spécialistes des questions numériques ou des dirigeants d'organismes conduisant des transformations de cette nature, en organisant des conférences conçues pour sensibiliser les membres du service à ces nouveaux risques.

Les thèmes abordés en 2018 ont été le digital à « Pôle Emploi », la transformation numérique à la DGFIP, le RGPD vu par la Commission européenne et la transformation numérique de la Gendarmerie nationale. Les travaux ont, comme en 2017, visé à recueillir les bonnes pratiques des organismes en utilisant une approche comparative.



## L'observatoire Parité dans les organes de gouvernance des organismes publics

Il a lancé une nouvelle enquête début 2018 auprès des contrôleurs du CGefi, après une échéance législative importante en matière de parité, afin tracer les évolutions survenues depuis les enquêtes de 2016 et 2013. Elle fait apparaître le fait que, globalement la part des femmes augmente dans les instances de gouvernance. L'État se montre volontariste, même si les différences sectorielles persistent. Cette dynamique positive ne concerne néanmoins pas les présidences des conseils. Compte tenu de la complexité du corpus juridique applicable, le groupe a développé une approche pédagogique, appuyée sur une actualisation du guide parité de mars 2016. Un travail spécifique sur les réseaux consulaires a été réalisé avec l'aide de l'observatoire des réseaux consulaires de la 3<sup>e</sup> section et de la direction générale des Entreprises : la mise en œuvre de la loi n° 2014-873 du 4 août 2014 a permis d'augmenter significativement la part des femmes élues. Enfin la place des femmes dans les comités de direction des 66 opérateurs entrant dans le champ de la commission interministérielle d'audit salarial du secteur public (CIASSP) a été analysée, de même que les écarts de rémunération entre femmes et hommes.

## L'observatoire de la responsabilité sociale et environnementale

L'observatoire RSE a débuté ses travaux en 2018 par deux entretiens avec des entreprises innovantes en matière de RSE (La Poste et EDF). En mars 2018, l'observatoire a produit à l'intention des contrôleurs une fiche les informant des développements réglementaires intervenus depuis 2015. Il a également mis en place un outil Intranet pour permettre la structuration et la diffusion d'informations adaptées aux contrôleurs et leur actualisation en continu. Les travaux du groupe sont centrés sur l'approfondissement de la connaissance sur la manière dont les entreprises mettent en œuvre la RSE, la poursuite du recueil de bonnes pratiques, en recherchant des exemples pouvant améliorer la performance et permettant les comparaisons et le renforcement de l'expertise du groupe sur les enjeux et les méthodes.

## Le groupe projet Sécurité des systèmes d'information



Ce groupe a travaillé dans trois directions. Tout d'abord, le degré de préparation des organismes contrôlés **au nouveau règlement RGPD**, qui s'appliquait à partir du 29 mai 2018, a été analysé. Une enquête a montré que la majorité des organismes avait bien engagé leur mise en conformité, sans toutefois l'avoir achevée. Les quelques organismes les moins avancés ont été réinterrogés à l'automne pour vérifier que le mouvement était bien lancé. En second lieu, des **fiches d'information** sur la sécurité des données, renvoyant à une documentation spécialisée, ont été mises en ligne sur le site Intranet. Enfin un **dialogue avec l'ANSSI** a été lancé pour évaluer ses besoins concernant les organismes contrôlés, en se centrant sur la grande masse de ceux qui ne sont pas « d'importance vitale ». Ce dialogue se poursuivra en 2019 avec l'objectif d'aboutir à une collaboration plus formalisée.







# L'ACTIVITÉ DES MISSIONS DE CONTRÔLE





# LES MISSIONS DE CONTRÔLE DU CGEFI

Le secteur « Agriculture »

1. MISSION « AGRICULTURE, FORÊT ET PÊCHE »
2. MISSION « CONTRÔLE DES OPÉRATIONS DANS LE SECTEUR AGRICOLE »

Le secteur « Territoires et développement durable »

3. MISSION « AMÉNAGEMENT DES TERRITOIRES, VILLE, LOGEMENT, OUTRE-MER »
4. MISSION « ÉCOLOGIE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE »
5. MISSION « INFRASTRUCTURES DE TRANSPORTS NON FERROVIAIRES »

Le secteur « Recherche et développement des entreprises »

6. MISSION « COMMERCE, EXPORTATION, CONSOMMATION »
7. MISSION « RECHERCHE APPLIQUÉE ET PROMOTION DE LA QUALITÉ »
8. MISSION « CONTRÔLE DES ACTIVITÉS FINANCIÈRES »

Le secteur « Industrie et services »

9. MISSION « ÉNERGIE »
10. MISSION « ESPACE, ARMEMENT ET INDUSTRIES DIVERSES LIÉES AUX ACTIVITÉS RÉGALIENNES DE L'ÉTAT »
11. MISSION « ORGANISMES CONCOURANT AUX RECETTES DE L'ÉTAT »
12. MISSION « LA POSTE »
13. MISSION « TRANSPORTS »
14. MISSION « MÉDIAS-CULTURE »

Le secteur « Santé, emploi et protection sociale »

15. MISSION « EMPLOI ET FORMATION PROFESSIONNELLE »
16. MISSION « COUVERTURE DES RISQUES SOCIAUX, COHÉSION SOCIALE ET SÉCURITÉ SANITAIRE »
17. MISSION « SANTÉ »

# MISSION AGRICULTURE, FORÊT ET PÊCHE

**La mission « Agriculture, Forêt et Pêche » assure le contrôle de 91 organismes.**

**Ces organismes peuvent être regroupés en quatre catégories :**

- Les établissements publics (9)
- Les instituts et centres techniques agricoles (12)
- Les organismes nationaux à vocation agricole et rurale, les GIP et autres organismes difficilement classables (7)

- Les interprofessions (59) et organisations ou associations d'organisations de producteurs (3)

La mission a également contrôlé en 2018 la Société professionnelle des Papiers de presse (SPPP) au titre d'un décret de 1953 relatif au fonctionnement des organismes d'intervention économique de caractère privé agréés par l'État, bien que la convention soit venue à échéance fin 2017 et n'ait pas encore été renouvelée.

Deux nouvelles interprofessions ont intégré en mai 2018 le périmètre de contrôle de la mission : l'AIBPA (Association interprofessionnelle du lait de brebis dans

les Pyrénées-Atlantiques) et le SIDOC (Syndicat interprofessionnel des oléiculteurs de Corse).

À cet ensemble, s'ajoutent les comités régionaux (12) et locaux de la pêche (13). Ces derniers font l'objet d'un contrôle à distance, basé sur le seul examen des documents comptables.

Les comités régionaux et locaux de la conchyliculture font partie du périmètre du décret de 1955 et un texte est en préparation pour consolider l'affectation de leur contrôle à la mission.

La mission est constituée, au 1<sup>er</sup> janvier 2019, de 15 personnes installées dans les locaux des organismes contrôlés sur 2 sites : le bâtiment Arborial à Montreuil et le siège de l'ONF.

En termes de nature du contrôle, plusieurs établissements publics relèvent du contrôle budgétaire : FranceAgriMer, l'Institut français du Cheval et de l'Équitation (IFCE), le Centre national de la Propriété forestière (CNPF), l'Office de Développement de l'Économie agricole des Départements d'Outre-mer (ODEADOM), l'Institut national des Appellations d'Origine et de la Qualité (INAO), le Haras National du Pin et le Domaine national



De gauche à droite : Philippe LEVEQUE, Olivier PERRAULT, responsable de la mission (assis), Jean-Luc AUBINEAU, Françoise BREYSSE, Guy CORREA, Alain ROCCA, Patrice DIEBOLD (assis), Elisabeth MAILLOT-BOUVIER, Francis AMAND et Christian AVAZERI.

de Chambord (DNC). En revanche, l'Office national des Forêts (ONF) et l'Assemblée permanente des Chambres d'Agriculture (APCA) ne sont pas soumis au titre 3 du décret « GBCP » du 7 novembre 2012. Les autres organismes sont en contrôle économique et financier.

Par ailleurs, les interprofessions agricoles font l'objet de modalités d'exercice du contrôle économique et financier spécifiques et modulées en fonction du montant global des contributions volontaires obligatoires perçues.

L'ensemble des organismes relèvent de la tutelle du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation (MAA) à l'exception de la SPPP et du DNC qui relèvent de la tutelle du ministère de la Culture.

Les différents organismes sont répartis entre 8 postes dont les dominantes sont : « Aides à l'agriculture et à la pêche », « Grandes cultures et pêche », « Élevage, viande et lait », « APCA, Fruits et légumes », « Produits vitivinicoles », « Outre-mer, agriculture et chasse », « Cheval et forêt privée » et enfin « Forêt publique ».

## Faits marquants 2018

Le programme de travail détaille les actions à conduire et les points particuliers d'attention concernant les principaux organismes et les opérateurs de l'État. Il fixe un certain nombre d'objectifs propres à la mission et au service, ainsi que le cas échéant, des actions à conduire en matière de travaux horizontaux pour chaque contrôleur. Une attention particulière a été apportée en 2018 aux sujets de gouvernance, à la préparation du prélèvement à la source de l'IR et au RGPD.

Il prévoit la réalisation d'un rapport annuel pour chaque organisme. Compte tenu du nombre d'organismes, la sortie de ces rapports est effectuée sous la forme de plusieurs tomes durant toute l'année, le premier en juin rassemblant principalement les EPA et les EPIC.

Le dispositif de contrôle de l'APCA a été rénové à la suite de la réorganisation du réseau des chambres. À cette occasion le visa a été remplacé par un avis préalable et les seuils ont été relevés dans l'esprit d'un allègement des contrôles a priori.

La mission a accompagné l'application progressive des dispositions de la commande publique auprès des centres techniques industriels agricoles (CTIFL, CTCPA, IFV, Terres INOVIA et IFPC) : en premier lieu par l'information des CA sur les obligations et modalités de mise en œuvre du dispositif temporaire qui soumet au contrôle leurs projets de marchés et en second lieu en apportant son concours à l'élaboration de guides des procédures d'achat.

Un audit a été lancé auprès d'un comité régional de la conchyliculture. Il devrait être achevé au premier trimestre 2019.

Conformément à l'instruction sur l'extension des accords interprofessionnels conclus au sein des interprofessions agricoles, le tableau relatif aux montants annuels des cotisations interprofessionnelles a été transmis en juillet. Le montant global de cotisations volontaires obligatoires perçues par les interprofessions contrôlées par la mission est ainsi proche de 478 millions d'euros.

À la suite des modifications apportées au décret GBCP, la mission a préparé pour 5 EPA (FranceAgriMer, INAO, ODEADOM, IFCE et CNPF) un allègement des contrôles a priori, proposant de substituer dans certains cas l'avis préalable au visa, voire de supprimer ces derniers. La finalisation des arrêtés et documents de contrôle correspondants sera faite en 2019, avec également la fixation de nouveaux seuils d'examen des actions.

La mission a suivi le rapprochement de quatre organismes qu'elle contrôle (FranceAgriMer, ODEADOM, INAO, Agence Bio) pour chercher à partager leurs pratiques et créer des plateformes communes, en premier lieu la mise en place d'un groupement comptable commun, d'ores et déjà envisagé pour 2020.

Le dossier de renouvellement de l'agrément de la SPPP, préalable au renouvellement de la convention instaurant le contrôle de cette société et conduit par le ministère de la Culture n'a pas eu de suites en 2018. Une décision est attendue en 2019.

La mission a en outre contribué à une mission de conseil visant à proposer un modèle économique pour l'ITSAP (Institut technique de l'abeille).



Au centre : Olivier PERRAULT, responsable de la mission, entouré des nouveaux membres de la mission (de gauche à droite) Dominique BOCQUET, Jocelyne SOUSSAN-COANTIC, Didier GALLET et Sophie LEGRAND.

# MISSION CONTRÔLE DES OPÉRATIONS DANS LE SECTEUR AGRICOLE (COSA)

La mission « Contrôle des Opérations dans le Secteur Agricole » (COSA) réalise chaque année près de 250 contrôles auprès de personnes physiques ou morales ayant bénéficié, au cours des années précédentes, d'aides attribuées sur les fonds relevant de la Politique Agricole Commune (PAC).

Elle assure par ailleurs le secrétariat de la Commission interministérielle de coordination des contrôles (CICC-FEAGA).

## Faits marquants 2018

### Les activités de contrôle

La mission COSA a réalisé près de 250 opérations de contrôles en 2018. Au-delà des 178 opérations de contrôles a posteriori qui constituent son « cœur de métier », elle a en outre réalisé 59 « re-vérifications » de dossiers FEAGA et FEADER instruits par l'ASP, FranceAgriMer ou l'ODEADOM, qui lui ont été

déléguées par la Commission de Certification des Comptes des Organismes Payeurs (CCCOP).

Toutes ces investigations, réalisées sur pièces et sur place, ont porté sur des secteurs très divers, principalement les investissements en viticulture et promotions à l'exportation des vins d'appellation, les fonds opérationnels des groupements de producteurs de fruits et légumes et les aides à l'éloignement et à l'insularité dans les DOM.

Elles ont été conduites par une trentaine de contrôleurs d'opérations assermentés, fonctionnaires détachés de différents ministères ou administrations territoriales, inspecteurs des directions à réseau des ministères financiers ou ingénieurs agronomes.

En 2018, ils ont mis à jour près d'une centaine d'irrégularités, représentant un montant de 3 millions d'euros et la CICC a demandé aux organismes payeurs ayant attribué les aides indûment perçue, d'engager leur reversement par les bénéficiaires.



Jean-Guirc LE NOAN, responsable de la mission, entouré de son équipe.



## **Le secrétariat de la Commission Interministérielle de Coordination des Contrôles (CICC-FEAGA)**

Les contrôles réalisés sont supervisés par la CICC qui est, dans le domaine des aides agricoles relevant de la PAC, une structure de relais en France, des services de la Commission européenne. Son secrétariat est assuré par la mission COSA.

La CICC est chargée d'établir la politique des contrôles puis, à partir d'une analyse des risques, d'élaborer le programme annuel à mettre en œuvre. Elle rend compte à la DG Agriculture de la Commission européenne et communique les cas d'irrégularités à l'Office européen de lutte anti-fraude (OLAF).

Composée de représentants de plusieurs ministères, en particulier ceux en charge du budget et de l'agriculture, la CICC a tenu 4 sessions plénières et 4 réunions de bureau en 2018, pour examiner les résultats des contrôles et en valider les conclusions.

Le nombre minimal de contrôles à assurer est fonction du nombre de bénéficiaires d'aides FEAGA recensés en France au cours de l'année précédente, ainsi que des montants distribués. En 2018, un peu plus de 1 000 structures étaient susceptibles d'être sélectionnées et le nombre de vérifications réalisées a été de 200, soit un taux de contrôle de 20%. La mission COSA du CGefi en a assuré 178 et les services de la douane, 22.

Les débats ont porté sur l'interprétation des textes communautaires, l'articulation entre textes communautaires et nationaux, le partage des responsabilités entre opérateurs et organismes payeurs ou sur les bases juridiques permettant de justifier le reversement des aides indûment perçues.

À l'issue de l'examen des dossiers, la CICC a émis un avis sur chacun d'eux, en tenant compte des éléments justificatifs apportés par les organismes payeurs.

Ses travaux ont également permis d'identifier des interprétations erronées de la réglementation, des pratiques critiquables, des procédés de fraude qui ont été portés à la connaissance des organismes payeurs et de leur tutelle.

## **La certification ISO 9001 maintenue en décembre 2018**

Après l'attribution à la mission COSA fin 2016 de la certification ISO 9001 (version 2015) pour ses activités de contrôle, celle-ci lui a été maintenue pour une année supplémentaire, à l'issue d'un audit de suivi réalisé fin 2018 par l'AFNOR.

Il a ainsi été attesté que la mission appliquait rigoureusement les procédures de contrôle, conformes aux exigences de cette norme internationale, qu'elle avait

mises en place pour assurer la fourniture de services donnant satisfaction au « client » donneur d'ordre, tout en assurant une bonne communication interne, une maîtrise des risques et une amélioration continue des processus mis en œuvre.





# MISSION AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE, VILLE, LOGEMENT ET OUTRE-MER (ATVLOM)

Le périmètre de la mission ATVLOM a continué à évoluer en 2018 avec en particulier la constitution d'un véritable pôle autour des grands événements sportifs et des équipements qui leur sont dédiés avec outre le contrôle de la concession du stade de France, le démarrage effectif de ceux de la Société de Livraison des Ouvrages Olympiques (SOLIDEO) et de l'association Paris 2024 comité d'organisation des jeux olympiques.

S'y est adjoint celui du GIP France 2023 qui organisera la coupe du monde de rugby. Son démarrage opérationnel est en cours.

L'ANRU (agence nationale de rénovation urbaine) a également été rattachée au périmètre de la mission, dans la mesure où elle est un partenaire « obligé » des établissements publics d'aménagement.

## Faits marquants de 2018

2018 a été marquée par de nombreux changements à l'ANRU en réaction au mécontentement des élus devant la lenteur du déploiement du Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU).

Dans ce contexte, l'Agence a mis en place des mesures de simplification qui ont permis un rythme exceptionnel de validation (180 projets de quartiers, 4 milliards d'euros).

Néanmoins, cette transformation s'appuie sur un fonctionnement interne fragile : système d'information financière tout juste déployé, retard de plusieurs années du SI métier, audit et contrôle internes insuffisants, outils de simulation financière mis en œuvre fin 2018. Ces faiblesses sont avérées, illustrées par la difficulté de l'Agence à documenter ses demandes de rehaussement de moyens. Ce dernier point a laissé des traces profondes lors du vote du budget 2018 qui a nécessité trois conseils successifs.

Ces tensions ont abouti à un changement de cadre à l'occasion de la loi ELAN : révision de la gouvernance

(réduction du poids de l'État), basculement en comptabilité privée, suppression du contrôle budgétaire (pour un contrôle économique et financier sans visa préalable) et du plafond d'emplois.

Ces évolutions sont de nature à remettre en question l'organisation territoriale de l'Agence qui repose sur les Préfets. Les effets non anticipés et non maîtrisés de ces changements pourraient obérer la performance de l'opérateur et de la politique publique qu'il porte.

Concernant l'outre-mer, on doit signaler que les **Agences des 50 pas de la Martinique et de la Guadeloupe** ont connu en 2018 une forte augmentation de leur activité d'investissement par rapport à 2017. L'arrivée de deux nouveaux directeurs dans ces deux agences a permis cette nouvelle dynamique. On observe, par ailleurs, que les dépenses des agences ont été bien maîtrisées.

En outre, le traitement des zones à risques a été la priorité de 2018 surtout après les trois ouragans de septembre 2017 dans l'arc antillais.

Enfin, les agences, à la demande des préfets, préparent leurs transferts vers les collectivités territoriales, probablement dans le courant de l'année 2020, conformément à la loi sur l'outre-mer.

Enfin, concernant les opérateurs de l'aménagement, on note un mouvement de créations de filiales pour flécher des opérations ponctuelles (à **Epamarne**, à **GPA** ou à **EPASE**) perçues souvent comme des facteurs de risques budgétaires et financiers.

## Les membres de la mission

Jean-Christophe MARTIN,  
responsable de la mission

Hubert BLAISON

Sophie MORIN

Jean-Philippe PIERRE

Thierry PILLET

Jean-Pierre SEKELY

Philippe  
SIMÉON-DREVON

Christiane WICKER

## MISSION ÉCOLOGIE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE (EDD)

La mission EDD exerce ses activités dans deux domaines différents : le contrôle d'organismes publics et d'associations, le censorat d'entreprises privées ou d'associations agréées comme éco-organismes.

Le point commun réside dans la dominante environnementale de l'activité de ces organismes, qui recouvrent des champs très variés : la politique de l'eau et de la biodiversité, l'information géographique et forestière, la prévention des risques industriels, sanitaires ou de pollution, la recherche océanographique, la protection du littoral, la gestion des produits en fin de vie, à savoir les filières à responsabilité élargie des producteurs, dans les domaines des emballages ménagers, des papiers graphiques, des mobiliers, des médicaments, des équipements électriques et électroniques, ...

Le contrôle économique et financier ou budgétaire concerne 16 organismes, dont 13 opérateurs de l'État, de statuts divers : l'Institut national de l'information géographique et forestière (IGN) ; l'Agence française pour la biodiversité ; les six agences de l'eau ; le Conservatoire du littoral et des rivages lacustres et

l'Établissement public du Marais Poitevin sont des EPA, l'IFREMER et l'INERIS des EPIC, deux associations (l'office international de l'eau – OIEau et le CEDRE), un GIP (GEODERIS) et un GIE (GENAVIR) complétant l'ensemble.

L'activité de censeur d'État, qui est confiée par le code de l'environnement au CGefi, s'est exercée auprès de 18 éco-organismes (15 sociétés, trois associations), qui ressortissent de 10 filières de responsabilité élargie du producteur et reçoivent plus d'1,4 milliard d'euros d'éco-contributions versées par les entreprises.

### Les faits marquants 2018

#### Les activités de contrôle

L'adaptation des modalités de contrôle aux enjeux les plus significatifs entamée en 2017 a été poursuivie en 2018, en concertation avec les établissements concernés ; elle a donné lieu dès l'été à des évolutions significatives des documents de contrôle, dans le sens d'une plus grande responsabilisation des organismes,



De gauche à droite : Philippe DEBET, Caroline MONTALCINO, responsable de la mission, François RAYMOND, Cyril BOUYEURE, Isabelle LAMBERT, Yolande TAILLEFOND, Pascale TORT, Catherine PAMBRUN et Guénaëlle LAUDY.

allant de pair avec une montée en compétences de leurs fonctions RH, achat, comptable et financière ; elle s'est accompagnée d'une formation adaptée pour les équipes de la mission. Cette modernisation du contrôle va se poursuivre dans le cadre des conclusions du chantier Action publique AP 2022 et du décret 2018-803 du 24 septembre 2018, dans tous les établissements sous contrôle.

Des évolutions importantes ont été poursuivies ou engagées. L'année 2018, qui devait être une année de consolidation pour l'Agence française de la biodiversité, accompagnée du rattachement de l'établissement public du Marais Poitevin, s'est au contraire traduite par l'annonce d'une nouvelle fusion, avec l'Office national de Chasse et de la Faune sauvage : l'intégration déjà délicate des fonctions supports et des systèmes informatiques, en voie d'achèvement, se doit désormais d'être repensée dans ce cadre.

La réorganisation de la flotte océanographique française sous l'égide de l'IFREMER et de GENAVIR a progressé, avec la révision des conventions d'emploi des personnels marins, mais reste à consolider.

La mission a accompagné le travail sur la programmation future des actions de certains établissements, notamment les agences de l'eau, dans le cadre de l'élaboration du XI<sup>e</sup> programme, en s'intéressant particulièrement à l'articulation entre ressources disponibles et restes à payer des actions du X<sup>e</sup> programme.

### **Les activités au titre du code de l'environnement auprès des filières de responsabilité élargie des producteurs (REP)**

L'année 2018 a vu la publication de la feuille de route sur l'économie circulaire en avril, avec son annonce d'évolutions dans les missions dévolues aux éco-organismes, leurs conditions d'exercice, les équilibres économiques et les objectifs d'une part, la publication de directives sur les déchets, le fonctionnement des filières REP, la couverture des coûts et de nouveaux objectifs de recyclage d'autre part. Un travail sur l'élaboration d'un projet de loi reprenant ces éléments a été entamé, qui se poursuit en 2019, avec une participation active de la mission notamment sur les aspects de gouvernance et de soutenabilité financière des éco-organismes, sans oublier la sécurisation juridique de certaines dispositions. Notre réflexion a intégré les travaux antérieurs sur les provisions pour charges futures afin de proposer des solutions à même de garantir le financement des filières en toutes circonstances. Il s'est en outre avéré indispensable de sensibiliser les parties prenantes à la difficile soutenabilité de certaines filières, dont les évolutions économiques et industrielles doivent amener une refonte profonde de leur filière REP (textiles, papiers).

Certaines filières ont engagé des études approfondies sur l'adéquation de leur modèle aux nouveaux objectifs : les producteurs de boissons ont ainsi constitué un collectif pour estimer la pertinence de l'instauration d'une consigne sur les bouteilles plastique et ses inévitables répercussions sur le système de collecte et de tri des emballages ménagers, y compris pour les collectivités locales. Le censeur se doit de veiller à la bonne articulation de ce collectif avec l'éco-organisme.

Les travaux sur les nouveaux cahiers des charges et agréments se sont poursuivis, parfois dans la difficulté, comme pour la filière des DDS (déchets diffus spécifiques, i.e. contenants de produits chimiques), conduisant les censeurs à tenir un rôle de facilitateur dans les discussions entre les parties prenantes et les pouvoirs publics. 2018 a vu la construction d'un modèle d'équilibrage entre les différents éco-organismes de la filière des déchets d'éléments d'ameublement, sollicitant largement le censeur. Ce fut également l'année de la préparation de l'entrée en vigueur en 2019 de la nouvelle filière concernant les navires et bateaux de plaisance.

Les fusions réalisées en 2017 dans les filières des emballages ménagers et papiers d'une part, des déchets d'équipements électriques et électroniques d'autre part, ont entraîné des évolutions de gouvernance, de management, de relations avec les adhérents et les collectivités et de méthodes comptables, que les censeurs ont observées, accompagnées ou parfois favorisées dans le sens d'une plus grande sécurisation de l'activité des éco-organismes.

2018 a été l'année au cours de laquelle de nouvelles idées, de nouveaux objectifs, mais aussi des remises en cause, y compris médiatiques, des filières, ont jailli. 2019 devrait être l'année d'une nouvelle donne dans ces secteurs, à laquelle la mission participera pleinement dans la mesure de ses attributions.



# MISSION INFRASTRUCTURES DE TRANSPORTS NON FERROVIAIRES (ITNF)

Le périmètre de la mission ITNF recouvre principalement les grands ports maritimes (GPM) de la métropole et des outre-mer, Aéroports de Paris (ADP) et ses filiales à 100 %, les SA aéroportuaires régionales dans lesquelles l'État détient au moins 50 % du capital, l'aéroport franco-suisse de Bâle-Mulhouse (EuroAirport), l'établissement public Voies Navigables de France (VNF) ainsi que les sociétés tunnelières du Mont-Blanc et du Fréjus (ATMB et STRF). Il a été mis fin au contrôle économique et financier de l'État sur sa filiale PTSA-Paris Terminal SA, filiale de manutention du port de Gennevilliers, devenu sans objet au vu des risques pour l'État (décret n° 2018-618 du 16 juillet 2018).

## Enjeux de la mission

Les **Grands ports maritimes (GPM)** sont confrontés à des enjeux importants d'attractivité et de compétitivité dans un contexte de concurrence européenne. Ils doivent faire face à la diminution rapide de trafics traditionnels

(hydrocarbures) et au redéploiement nécessaire vers le trafic massifié de conteneurs. Cela suppose des approches nouvelles fondées sur l'intermodalité (ferroviaire, fluvial...) et une intégration plus forte avec l'hinterland. Ils doivent valoriser au mieux le foncier dont ils disposent et développer autant que possible des services à valeur ajoutée : réparation navale, logistique, énergies nouvelles, immobilier...

Les **organismes d'outre-mer** (quatre GPM et trois sociétés aéroportuaires) ont en commun d'être confrontés à la nécessité d'investissements stratégiques pour conforter leur place au plan régional (problématiques des plateformes de transbordement pour les GPM, ainsi que de l'offre de croisière aux Antilles) et pour faire face à l'accroissement du trafic et au durcissement des normes de sécurité et de sûreté (cas des sociétés aéroportuaires). En 2018, les instances des GPM d'outre-mer, créés le 1<sup>er</sup> janvier 2013, ont été renouvelées. Ces GPM ont préparé en 2018 leur deuxième projet stratégique 2019-2023 dont l'adoption est prévue en 2019.



De gauche à droite : au 1<sup>er</sup> rang : Iris RABENJA, Jean-Baptiste LE BRUN, responsable de la mission, Béatrice MATHIEU de LAVERGNE, au 2<sup>e</sup> rang : Hubert MONZAT, Guynot DU CHEYRON D'ABZAC, Véronique OREILLY, Marc BERAUD-CHAULET, Sylvain ROUSSELLE et François FAYOL.

**Voies Navigables de France**, dont le changement de statut est récent (EPA depuis 2013, soumis au GBCP depuis 2016) doit, dans un contexte de déclin continu du transport fluvial, assumer ces importants changements organisationnels, optimiser la gestion de ses ressources et prioriser ses choix d'investissements entre les différentes missions qui lui sont confiées.

S'agissant du groupe **Aéroports de Paris**, l'enjeu principal est de préparer l'entreprise à la perspective annoncée par le gouvernement d'une privatisation. Il s'agit aussi de réussir la bonne intégration des filiales et participations à l'international. Enfin les enjeux d'accompagnement de la hausse du trafic sont très importants en termes de qualité de service et de nouvelles infrastructures (notamment Terminal 4 de Paris-CDG).

Les sociétés **aéroportuaires régionales**, bénéficiant d'une forte croissance du trafic aérien, doivent, elles-aussi, réaliser d'importants investissements de capacité et diversifier leurs recettes extra-aéronautiques : recettes commerciales (duty free...), parkings, recettes foncières.

L'aéroport de **Bâle-Mulhouse**, bénéficiant désormais d'un cadre fiscal rénové comportant le paiement de l'IS, doit désormais tirer parti de sa bonne situation financière et d'une forte croissance du trafic.

Enfin, les sociétés tunnelières ATMB et STRF sont comme par le passé imbriquées financièrement : la STRF structurellement déficitaire bénéficie d'une subvention d'équilibre annuelle financée par les dividendes de la société ATMB, et ce jusqu'à la fin de la concession. Par ailleurs des investissements lourds se profilent pour les prochaines années pour le tunnel du Mont-Blanc.

## Faits marquants 2018

S'agissant des **grands ports maritimes**, la mission ITNF a participé aux réflexions sur un nouveau modèle économique s'articulant autour de la notion de « port entrepreneur » et se traduisant dans les annonces du comité interministériel de la mer (CiMer) du 15 novembre 2018 portant notamment sur une clarification progressive des relations financières avec l'État et de la gouvernance des ports de l'Atlantique. Les contrôleurs ont porté une attention particulière aux secteurs constitutifs de relais de croissance (transport intermodal, trafic de GNL, réparation navale, énergie marine, implantations industrielles et logistiques), ainsi qu'à la rentabilité des grands projets d'investissement qui y sont liés.

Dans le cas de **Voies Navigables de France**, le contrôle assuré est un contrôle budgétaire qui a porté principalement comme les années précédentes sur des procédures de marchés publics, de gestion des ressources humaines ou de contrôle interne.

La **Société du canal Seine-Nord Europe** (SCSNE), est elle-aussi sous contrôle budgétaire : un document d'application de l'arrêté de contrôle est entré en vigueur en mai 2017. Dans l'attente du prochain changement de statut (régionalisation de l'EPIC), une attention particulière a été portée à la montée en régime de l'établissement (ex. mise en place d'une politique de recrutement et de contrôle interne).

L'année 2018 a été celle de l'annonce de l'intention du gouvernement de privatiser **Aéroports de Paris**, sans indication du niveau de participation qui serait cédé par l'État. Le projet de loi PACTE autorisant le transfert total ou partiel des parts de l'État a été approuvé par l'Assemblée nationale fin septembre 2018. Si la loi était promulguée et si le processus était mené à son terme, la privatisation interviendrait selon un calendrier dépendant des conditions de marché.

S'agissant du terminal 4 de Paris-CDG, l'entreprise a mis en place en 2018 les outils d'une large concertation : création d'un groupe ad hoc du Conseil d'administration, décision de recourir à la Commission nationale du Débat public.

Les **sociétés aéroportuaires régionales** ont pour la plupart engagé ou poursuivi d'importants programmes d'investissements leur permettant de faire face à l'accroissement du trafic, de maximiser les recettes commerciales, mais aussi de répondre à des contraintes liées à la sécurité aéronautique (mises en conformité pour l'obtention du certificat européen d'aérodrome de l'AESA) ainsi qu'à la sûreté (standard 3 pour le contrôle des bagages de soute). C'est notamment le cas à Marseille où le projet « Cœur d'aérogare » d'un montant de 250 M€ vient d'être lancé.

Bâle Mulhouse s'apprête à faire de même avec le projet M.I.T. (modernisation des infrastructures terminales) pour un montant identique avec l'objectif de porter sa capacité de 9 millions de passagers actuellement à 15 millions à horizon de 5 à 7 ans.

Dans des domaines où la priorisation est parfois difficile, les contrôleurs ont veillé au respect des trajectoires financières pluriannuelles et au respect des différents indicateurs, notamment s'agissant de l'endettement.



# MISSION COMMERCE – EXPORTATION – CONSOMMATION

La mission « Commerce-Exportation-Consommation (CEC) » intervient dans trois domaines principaux : l'achat public (UGAP, Économat des armées), le soutien à l'exportation et à l'internationalisation des entreprises (Business France, Expertise France, Cofrex) et la consommation (INC, CREDOC).

Elle assure en outre le suivi d'organismes spécifiques (GIE Toute l'Europe, Société Coopérative des Ministères économiques et financiers).

La mission s'inscrit par ailleurs dans le cadre du secteur RDE (Recherche et développement des entreprises).

## Faits marquants en 2018

En 2018, la mission Commerce Exportation Consommation a assuré son activité et ses contrôles dans un contexte marqué par les efforts engagés – avec plus ou moins de succès ou de volontarisme – par les entités dont elle assure le suivi, pour consolider leur gouvernance et renforcer leur productivité.

De fait, pendant que **Business France** est restée dans l'attente du vote la loi Pacte qui doit notamment procéder à une refonte de son conseil d'administration, l'**UGAP** a, de son côté, sollicité ses tutelles en vue d'une révision de la composition du sien.

Au terme de cette réforme, à concrétiser en 2019, la direction du Budget devrait y faire son entrée tandis que la direction des Achats de l'État, jusque-là tutelle, viendrait y compléter la représentation des clients de l'établissement.

Dans le même temps, **Expertise France** a connu une crise de gouvernance qui a conduit à un changement de sa présidence et de son directeur général, prélude à son intégration au sein de l'**Agence française de Développement**, quand la **Compagnie française des expositions** (Cofrex), du fait de sa création récente (début 2018) et l'**INC**, en raison du dysfonctionnement de ses organes dirigeants, peinaient à mettre en place leur pilotage stratégique.



De gauche à droite : Renaud GACE, Oria EDMOND-MARIMOUTOU, Benoît PARLOS, responsable de la mission, Isabelle DELEU et Jean-Philippe VINCENT et Sandrine LOUVARD absente sur la photo.

La productivité des établissements sous contrôle a également connu des évolutions contrastées.

Si **Business France**, l'**UGAP**, le **CREDOC** et **Toute l'Europe** ont réussi à améliorer globalement la leur, dans des mesures qui resteront à préciser lors de l'établissement de leurs résultats définitifs, il n'en est pas allé de même pour **Expertise France**, en tension salariale et de recrutement, ou pour l'**INC** soumis à des approches parfois contradictoires de la part de son environnement (commercial et/ou tutelle).

Organisme par organisme, les autres éléments marquants caractérisant l'activité de la mission auront été les suivants.

À **Business France** :

- le remplacement, sur la recommandation du contrôleur, du contrat d'objectifs et de performance (COP) par un contrat d'objectifs et de moyens (COM) ;
- le suivi du calendrier social qui aura permis l'examen de tous les dossiers inclus dans la rupture conventionnelle collective (RCC) mise en œuvre en vue d'une meilleure maîtrise de sa masse salariale par l'agence, répondant en cela à l'un des soucis du contrôle en matière de soutenabilité financière des emplois de l'entité.

Au **CREDOC**, le constat de la nécessité d'affiner les vérifications relatives aux prestataires de l'établissement, imposées par le Règlement général sur la protection des données (RGPD).

Au **GIE Toute l'Europe**, les relances du contrôleur général, qui, parmi d'autres, auront permis le règlement par la mission « consultations citoyennes » des prestations qu'elle avait commandées au GIE.

À **Expertise France**, le contrôleur général aura alerté sur la montée, à un niveau alarmant, des risques économiques, financiers et sociaux, auxquels l'établissement était confronté.

À la **Cofrex**, le contrôleur général aura signalé le défaut d'attention portée à la recherche de marchés et donc d'exposants, laissant ainsi le soin à la subvention de l'État de pourvoir au fonctionnement de l'établissement.

Face aux tensions induites par la surchauffe de son modèle, l'**UGAP**, qui aura à nouveau battu des records d'activité en 2018, a poursuivi l'industrialisation de ses procédures de passation de ses marchés d'achat pour revente et sa mise en place d'une organisation nouvelle structurée autour de la maîtrise de ses processus.

Dans ce contexte, le contrôle général s'est astreint à fluidifier encore ses contrôles notamment pour ce

qui concerne les dépenses de support et de soutien engagées par l'établissement, tout en prenant acte d'un début de renforcement des capacités d'analyse et de maîtrise de ses risques par l'entité, qu'il avait, comme d'autres, appelé de ses vœux.

Suivant en cela la même inclinaison, l'**Économat des Armées** a également engagé un exercice structurant de modernisation de son contrôle interne, ce que l'**Institut national de la consommation (INC)** n'aura pas fait, en dépit des souhaits exprimés par le contrôle général à diverses reprises.

# MISSION RECHERCHE APPLIQUÉE ET PROMOTION DE LA QUALITÉ

La mission « Recherche appliquée et promotion de la qualité » comprend le Chef de mission, quatre contrôleurs et une assistante à Ivry-sur-Seine.

La compétitivité des entreprises françaises par la qualité industrielle, la qualité des services aux entreprises, dans la protection de la propriété industrielle, de la certification, de l'accréditation, de la normalisation sont les maîtres-mots des 28 organismes contrôlés par la mission :

- l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI) opérateur de l'État, en contrôle budgétaire et soumis à la GBCP ;
- le Laboratoire National de Métrologie et d'Essais (LNE), qui est opérateur de l'État ;
- l'Association Française de Normalisation (AFNOR) ;
- le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment (CSTB) ;
- des centres techniques industriels (CTI) et quatre comités professionnels de développement économiques (CPDE).

À tous les organismes, la mission applique des principes de contrôle efficient sur les comptes, la maîtrise des risques et la plus grande agilité de gestion.

## Les faits marquants de 2018

La mission confiée par le Premier ministre à la députée, Anne-Laure CATTELOT, le 19 octobre 2018, a lancé des pistes pour insérer les CTI/CPDE dans les plateformes d'accélération de l'industrie du futur, avec une possible orientation vers d'autres modalités de financement que les taxes fiscales affectées (TFA) par les cotisations volontaires obligatoire (CVO).

La mission a initié une note de réflexion, destinée à cette équipe, et présenté une analyse comparative des inconvénients et des avantages de la substitution des CVO aux TFA.

Sur le plan de la performance, l'année 2018 s'est déroulée dans un contexte de réductions des ressources publiques qui a concerné de nombreux établissements dont AFNOR et les CTI/CPDE.



De gauche à droite : Sylvia LOUPEC, Pierre BRUNHES, responsable de la mission, Sylvie DONNE, Jean-Louis TERTIAN, Hubert GASZTOWTT et Pascal CHEVREMENT.

L'**INPI** se trouve engagée sur le chemin de la consolidation de son organisation future, destinée à en faire un acteur majeur des big data aux entreprises avec les nouveaux traitements numériques du RNCS, et un établissement phare de la compétitivité. Par le renforcement des brevets et dessins et modèles, la loi PACTE lui donnera des pouvoirs nouveaux en matière de capacité inventive et d'opposition aux brevets. 2018 lui a imposé de finaliser ses réformes, aiguillonnée par la Cour des comptes et un rapport critique de son organisation interne.

Le **LNE** a poursuivi le redressement de ses comptes en 2018 tout en réalisant la filialisation de son activité commerciale des dispositifs médicaux, G-Med. Le pilotage par la marge introduit en 2016, puis l'investissement sur les secteurs porteurs : intelligence artificielle, nanotechnologies, numérique et fabrication additive, permettent de maintenir la rentabilité de ses investissements.

L'**AFNOR**, alors même que l'association venait d'obtenir pour 2018 une augmentation de sa subvention d'un million d'euros après plusieurs années de baisse, s'est vu signifier une baisse de 25 % pour 2019. Les actions entreprises du fait de cet apport financier supplémentaire ont donc dû être stoppées sitôt engagées et au-delà un vrai risque existe pour l'influence française dans les instances de normalisation internationales, d'autres pays concurrents maintenant voire augmentant leurs moyens humains ou financiers.

Pour le **COFRAC**, le développement de nouveaux schémas d'accréditations imposés par la réglementation ou sollicités directement par des organismes de contrôle à la recherche d'une reconnaissance officielle de leur compétence, ont permis au COFRAC de préparer en 2018 l'ouverture de nouveaux schémas d'accréditation notamment dans les domaines des systèmes d'information ou de la formation.

Le **CSTB** a poursuivi en 2018 les efforts entrepris les années précédentes pour maîtriser ses risques, consolider son corpus de règles déontologiques et y former l'ensemble de ses agents, restructurer sa politique de filiales, optimiser la rentabilité et la sécurisation de ses activités via une politique d'investissement maîtrisée et une gestion rigoureuse des ressources humaines dans un contexte très concurrentiel.

Les **CTI/CPDE**, à l'exception notable du CTC, ont également pâti d'une conjoncture économique sectorielle défavorable pour le secteur de la mode et l'habillement ou de l'ameublement, plus porteur dans la construction. Ils se retrouvent dans une situation où le plafond de la taxe fiscale affectée qui les finance (CTC, DEFI, Francéclat, CERIB, CTMNC, CTP, CODIFAB, ) ou leur dotation budgétaire (IFTH et

CTTN) va baisser d'environ 6,5 % en 2019, les amenant à un certain nombre d'arbitrages en matière d'activité au service de leurs professions, dans un climat d'incompréhension de leurs adhérents, en particulier ceux payant la taxe affectée.

Le **Centre technique du papier** jusqu'alors financé par une dotation budgétaire de l'État, a connu en 2018 sa première année de financement par une taxe fiscale affectée rendant nécessaire le renforcement de son action commerciale privée. Un comité financier et un comité de marketing de l'offre ont été mis en place afin de surveiller la soutenabilité financière de ce centre.

L'**Institut des corps gras** (ITERG) a dû engager en 2018 un programme coûteux de restructuration de son site de Pessac (près de Bordeaux) pour permettre à ses équipes de travailler dans des laboratoires fonctionnels et correctement ventilés.

Pour les **CTI de la mécanique**, le principal, le CETIM, a enregistré un chiffre d'affaires en augmentation de 7,2 % du fait de l'absorption du Cetim-Ctdec (6,2 M€) et de la création d'AFH à Saclay (1,4 M€) mais un résultat net divisé par quatre, de 370 K€. La réduction de 7 % de la taxe affectée a fortement surpris les dirigeants du CETIM qui ont dû prendre des mesures correctrices en matière de personnel, 50 postes supprimés, compensés par l'arrivée du même nombre de salariés du Cetim-Ctdec.

L'**Institut français de la mode** (IFM) a continué en 2018 à préparer sa fusion avec l'École de la Chambre syndicale de la Couture parisienne, effective courant 2019. Le montage du business plan, en lien avec la tutelle et le Contrôle général économique et financier, ainsi que de l'offre pédagogique ont particulièrement mobilisé les équipes de l'école.

Sur le plan de la conformité, les différents organismes ont mis en œuvre les dispositions du Règlement général sur la protection des données (RGPD) et se sont préparés au passage au prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu. Les contrôleurs ont continué de porter leur attention sur les aspects rémunérations, que ce soit le taux de la rémunération moyenne des personnes en place (RMPP) ou la rémunération du dirigeant.



## MISSION DE CONTRÔLE DES ACTIVITÉS FINANCIÈRES (MCAF)

La MCAF travaille sous la double autorité de la directrice générale du Trésor et de la cheffe du CGefi. Elle regroupe les commissaires du Gouvernement placés auprès de la Banque publique d'investissement (Bpifrance et ses filiales), de l'Agence française de développement (AFD, Proparco, Socredo), de la Banque Postale (LBP), de la Caisse de garantie du logement locatif social, du Crédit Foncier de France et des sociétés de financement de l'industrie cinématographique et audiovisuelle (Sofica). Elle assure le suivi des sociétés de cantonnement et de l'Institut d'émission d'Outre-mer.

**Bpifrance : de bons résultats en 2018 mais la nécessaire maîtrise des nouveaux projets.**

Détenue à parité par l'État et la Caisse des Dépôts, Bpifrance conduit des activités de financement, de garantie, d'investissement, d'accompagnement, d'assurance export pour le compte de l'État, l'ensemble ayant vocation à soutenir les entreprises françaises, particulièrement les PME et ETI.

La réussite de la fusion d'entités très diverses n'est guère contestée : la situation financière est bonne, les difficultés rencontrées sur les ratios prudentiels en 2016-2017 traitées et la situation stabilisée à horizon 2020.

En 2018, Bpifrance a garanti 8,7 Md€ de prêts bancaires, accordé 19 Md€ de crédits et aides et mobilisé 2 Md€ pour l'investissement au capital de 247 entreprises et 50 fonds.

Bpifrance veut intensifier ses actions dans la résolution des faiblesses structurelles des entreprises françaises : outre les traditionnels leviers, le groupe mène une politique d'accompagnement, s'investit dans le fonds pour l'innovation, développe les services de banque digitale. Par ailleurs, BPI veut s'impliquer dans la création d'un fonds souverain pour parer les attaques contre des entreprises majeures pour l'économie française.

Cette situation et ces perspectives positives ne doivent pas masquer des points d'attention, en termes d'organisation, de moyens mais aussi d'activité : Bpifrance se déploie dans des domaines très divers, de l'innovation au conseil, du financement garanti au développement de



De gauche à droite : Laurence ROBERT, Emmanuel CHARRON, responsable de la mission, Yves ULMANN, François ALLAND et Bernard ZAKIA.

fonds d'investissement et désormais de la « banque des quartiers » à la création d'un « fonds souverain défensif ».

Créée pour mieux coordonner les activités de financement publiques, répondre aux failles de marché et soutenir l'innovation, Bpifrance a répondu aux attentes de ses actionnaires. La logique de croissance ne doit toutefois pas conduire le groupe à s'affranchir de ces principes ni à omettre qu'elle est une société publique, dont nombre d'actions sont financées sur fonds d'État (même si, via le versement de dividendes, la banque publique atténue le coût brut de ces politiques).

La réussite actuelle ne doit pas inciter à multiplier les projets de nature très diverse qui deviendraient difficilement maîtrisables, particulièrement en cas de retournement de la conjoncture.

### La Banque Postale

La Banque Postale (LBP) est la seule banque universelle à caractère public; elle exerce une mission de service public particulière, celle de l'accessibilité bancaire. Elle met ainsi gratuitement à disposition des plus fragiles, un livret A spécifique qui permet notamment d'effectuer des opérations en numéraire de très faible montant. Environ 1 million de clients sont concernés par ce service. Par ailleurs, LBP accompagne les clients présentant une certaine fragilité mais qui ne sont pas éligibles au premier dispositif. Dans le cadre des mesures en faveur du pouvoir d'achat, elle a ainsi été amenée en décembre 2018 à plafonner les frais d'incidents pour environ 1,5 million de comptes, ce qui représente plus de la moitié de l'effort de l'ensemble du secteur bancaire français.

Depuis 2016, le contexte persistant de faibles taux d'intérêts pénalise un établissement sur-liquide tel que la Banque Postale. Seuls des éléments exceptionnels permettent le maintien du résultat opérationnel consolidé au-dessus du niveau symbolique de 1 milliard d'euros. La subvention publique liée à l'exercice de la mission d'intérêt général permet également de rehausser le produit net bancaire.

Le commissaire du gouvernement auprès de LBP veille à l'exercice de la mission de service public. En sa qualité de contrôleur général économique et financier, il peut également exercer le contrôle des risques et de la performance, notamment par sa présence dans toutes les instances sociales de l'établissement. Celle-ci permet d'avoir un point de vue complémentaire de la supervision prudentielle.

### L'AFD s'organise pour une croissance accélérée jusqu'en 2022

L'engagement présidentiel de faire passer l'aide publique au développement (APD) de la France de 0,37 % du revenu national brut en 2017 à 0,55 % en 2022 (mesurée en termes de versements effectifs et non plus d'engagements) s'est

traduit en 2018 par deux étapes qui jettent les bases de cette forte croissance.

Le conseil interministériel pour la coopération internationale et le développement (CICID) du 8 février 2018 a confirmé que notre APD passerait de 9 à 15 Md€ entre 2016 et 2022, soit une augmentation des 2/3 en 6 ans et de 4 Md€ entre 2019 et 2022. Les 2/3 de la hausse iront à l'aide bilatérale, concentrés sur l'Afrique et notamment les pays moins avancés (PMA), d'où un très fort accroissement des dons puisque ces pays n'ont guère de capacité d'endettement.

Le CICID a donné 5 priorités à l'AFD : les pays fragiles ou en crise, le climat, l'éducation, le genre et la santé. Il a, en outre, décidé que l'agence de coopération technique Expertise France serait, à terme, intégrée au groupe AFD. Dans cette attente, les deux entités auront un volume d'affaires annuel commun de 25 M€ en 2018 et en 2019 dans les domaines de la gouvernance et de l'appui aux forces armées.

Le conseil d'administration de l'AFD a approuvé le 22 novembre 2018 un contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2017-2019 qui ne porte concrètement que sur 2019, en attendant un nouveau COM 2020-2022.

Ce contrat fixe les moyens budgétaires apportés par l'État en 2019 : 390 M€ de crédits de paiement en subventions et 213 M€ en bonification de prêts. Il engage le groupe AFD à augmenter ses engagements de 23 % en 2019 pour atteindre 14 Md€, dont 2,2 Md€ dans des PMA. La moitié des financements ira à des bénéficiaires non souverains et les deux tiers des subventions iront aux 19 pays prioritaires de l'aide française.

Comme 2018, 2019 sera une année d'investissement se traduisant par une phase de recul du résultat. Le résultat net est ciblé à 90 M€ en 2019, après 140 M€ en 2018 et 288 M€ en 2017.

### Les Sofica

L'année 2018 est particulière avec l'apparition d'un nouvel entrant qui a porté le nombre de SOFICA agréées à 12 pour un montant de l'enveloppe globale inchangé par rapport à l'année dernière (63 M€) et un avantage fiscal très attractif. La mission confiée en 2018 à Dominique BOUTONNAT sur le financement du secteur cinématographique et audiovisuel contribuera peut-être à répondre à une question sensible : à enveloppe constante, comment de nouveaux acteurs peuvent-ils entrer dans le système, les SOFICA « historiques » ne pouvant voir leur taille significativement réduite au risque d'une perte d'efficacité ?

# MISSION ÉNERGIE

La mission «Énergie» regroupe les missions du CGefi placées auprès d'EDF d'une part et du CEA d'autre part. Son périmètre s'est élargi depuis à des organismes qui relevaient de l'ancienne mission Pétrole, chimie et ressources minières.

Elle exerce son contrôle sur des organismes de nature diverse mais qui sont tous des acteurs du secteur de l'énergie, pour certains essentiels :

- de grands groupes industriels à vocation internationale (EDF et Orano), ainsi que la Compagnie nationale du Rhône, dont l'État est actionnaire indirect au travers d'Engie et de la CDC, et TechnicAtome ;
- des établissements publics industriels et commerciaux opérateurs de l'État (CEA, ANDRA, IRSN, BRGM et IFPEN) ainsi que le comité professionnel des stocks stratégiques pétroliers (CPSSP) ;
- un organisme en liquidation (MDPA), les liquidations de CDF et du comité professionnel de la distribution des carburants, s'étant achevées en 2017.

En 2018, le contrôle de la mission a été étendu à deux filiales d'EDF : Framatome (en février) et RTE (en juillet).

Conformément à la mission fixée au CGefi par l'article 5 du décret du 26 mai 2005, les contrôleurs de la mission s'attachent à porter leurs appréciations quant à l'analyse des risques et l'évaluation des performances de chaque organisme, au travers de leurs diverses productions, notamment leurs rapports annuels et les exercices collectifs du CGefi (fiabilité comptable, cartographie des risques, participations aux groupes de travail thématiques...)

Ces appréciations s'appuient sur la participation des contrôleurs aux instances de gouvernance, la mise en œuvre des programmes de travail concertés avec les directions des ministères financiers, et un contact permanent avec le management des organismes.

Cette action est menée en lien étroit avec l'actualité et les perspectives d'un secteur de l'énergie, qui connaît des évolutions majeures. La mission a été étroitement associée aux réflexions et aux travaux menés sur ces questions et est attentive à leur impact sur les organismes contrôlés.



De gauche à droite : au 1<sup>er</sup> rang : Nathalie DEGUEN et Bruno ROSSI, responsable de la mission, au 2<sup>nd</sup> rang : Toni CAVATORTA, Jean-Pascal CODINE, Christian BODIN et Laurent GALZY. Vincent BERJOT et Olivier MOREL affectés fin 2018 ainsi que Jean-Pierre DUDOGNON ne figurent pas sur cette photo.



## La programmation pluriannuelle de l'énergie

L'année 2017 avait été marquée par la restructuration de la filière nucléaire engagée en juin 2015 avec le reclassement des actifs issus de l'ancien groupe intégré AREVA : création d'Orano, recentré sur le cycle du combustible, prise de contrôle par EDF du chaudiériste Framatome et par l'État d'AREVA SA, en charge de certains contrats passés, dont celui de l'EPR d'Olkiluoto, et de TechnicAtome, filiale spécialisée dans la propulsion nucléaire. Ce reclassement s'est accompagné de plans de performance des entreprises et de recapitalisations auxquelles l'État actionnaire a pris part. La mission qui assure son contrôle sur l'ensemble de ce portefeuille a procédé au suivi de la mise en place des nouvelles gouvernances et l'établissement de leurs prévisions financières.

À la suite de la communication au conseil des ministres du 7 novembre 2017 sur la trajectoire d'évolution de la production électrique, l'année 2018 a été aussi celle du débat public sur la Programmation pluriannuelle de l'énergie 2019-2028, dont la feuille de route a été annoncée le 27 novembre 2018. Ces orientations sont un gage de visibilité très structurant pour les organismes du périmètre de la mission, s'agissant tant des énergies nouvelles que du nucléaire. Elles constituent désormais le cadre de son appréciation de leurs risques et de leurs performances.

## L'évolution financière des organismes contrôlés

**Les organismes marchands** sont confrontés à l'état déprimé des marchés sur lesquels ils opèrent. EDF et la Compagnie nationale du Rhône (CNR) sont exposés à des prix de marché de l'électricité très volatiles, Orano à ceux de l'uranium et à la contraction du marché du nucléaire civil depuis l'accident de Fukushima.

L'année 2018 a été l'occasion de mesurer l'effet des efforts engagés par EDF et Orano pour redresser leur situation financière fragilisée sur ces marchés déprimés et plus concurrentiels. Ainsi EDF a pu confirmer le rebond annoncé en 2018 après une année 2017 très difficile.

**Les établissements publics de recherche** (CEA, IFPEN, BRGM) restent pour leur part confrontés à la fois aux contraintes budgétaires qu'impose le redressement des finances publiques et à la contraction des ressources propres, qu'ils avaient développées mais qui sont affectées par des difficultés de leurs partenaires industriels.

Leurs contrats d'objectifs et plans à moyen terme sont sous tension. Ils doivent néanmoins permettre de veiller à préserver la pérennité de ces pôles d'excellence mondialement reconnus à un moment où la R&D&I constitue un enjeu majeur en matière de nouvelles technologies et de services énergétiques.

## Les nombreuses autres mutations structurelles du secteur

Les organismes contrôlés doivent en outre s'adapter à **des cadres réglementaires complexes** : tarifs d'électricité (tarifs de vente, accès des fournisseurs alternatifs à la production nucléaire, tarifs d'acheminement), évolutions demandées par la commission européenne (régime des concessions hydrauliques d'EDF et de la CNR), modalités de mise en œuvre de la transition énergétique (part des renouvelables, du nucléaire et du thermique dans le mix), sûreté nucléaire (réglementation sur les équipements nucléaires, référentiels de sûreté post-Fukushima et préparation de la prolongation des réacteurs).

Au-delà de la recherche fondamentale, l'ensemble des organismes contribuent aux **mutations technologiques** en cours (numérisation, services énergétiques et énergies renouvelables). Ils doivent permettre d'anticiper les percées technologiques et les nouveaux modèles économiques, dont leur pérennité dépend.

L'ampleur de ces défis conduit d'ailleurs la mission à suivre avec attention le **climat social des organismes** qui les affrontent, gage de leur réussite. Tels sont les principaux points de vigilance que les contrôleurs de la mission s'attachent à suivre, notamment au travers de leurs alertes et de leurs recommandations.

## MISSION ESPACE, ARMEMENT ET INDUSTRIES DIVERSES LIÉES AUX ACTIVITÉS RÉGALIENNES DE L'ÉTAT

La mission assure le suivi de six sociétés d'armement, deux EPIC liés à l'espace ou l'aérospatial, une société et un EPIC assurant des services et, depuis octobre 2018, la SA Chantiers de l'Atlantique. Son action porte sur la soutenabilité ainsi que sur la performance des organismes, la maîtrise des risques, la qualité comptable et l'amélioration de la gouvernance.

**Giat – Industries** (SASU) détient 50 % d'une société néerlandaise (KNDS) qui produit des munitions, des pièces d'artilleries et des engins blindés. Elle possède 100 % des parts de la **SNPE** qui contrôle **Eurencore**, qui intervient dans la conception, la production et la commercialisation des matériaux énergétiques (poudres et explosifs). Les derniers résultats connus ont été satisfaisants, traduisant l'activité soutenue de KNDS. Toutefois la situation d'Eurencore reste source d'inquiétude du fait de retards constatés dans la réalisation d'une unité de composants pour la défense nationale. La bonne gouvernance de ces sociétés a été un sujet permanent d'attention.

Pour **Naval group** (NG), 2018 a été marquée par la préparation des contrats du projet de l'*Australian Future Submarine* gagné en 2016 et la poursuite du projet de frégates de taille intermédiaire, commande majeure de la Marine nationale. NG est restée très concernée par le processus d'alliance avec Fincantieri décidé par la France et l'Italie et par le devenir des Chantiers de l'Atlantique dont elle est devenue actionnaire.

D'importantes difficultés restent à résoudre, elles tiennent :

- aux moyens financiers que les États (France et pays étrangers) dédient tant à l'achat d'équipements qu'à leur maintien en condition opérationnelle... L'adoption de la loi de programmation militaire 2019-2025 fixe désormais le cap.
- à l'imprévisibilité de ces moyens compte-tenu de pays clients souvent pénalisés par la baisse du prix du pétrole. La concurrence des pays à faible coût de main d'œuvre rend très incertaine la réalisation de marges.



De gauche à droite : Renaud BACHY, Roland SPARFEL, Jacques PAULTRE de LAMOTTE, responsable de la mission, et Pierre AMIDEY.  
Sont absentes de la photo : Claudine BAUSSON et Marie-Christine ZADOURIAN.

Les difficultés rencontrées pour dégager une marge suffisante sur certains des programmes majeurs persistent de même que l'absence de nouveaux contrats significatifs de constructions de bâtiments de surface avec des pays étrangers.

**Naval-énergies** (NE) créé à la fin de 2016 pour suivre la réalisation des programmes d'énergie marine renouvelable (EMR) avait trouvé des partenaires dans ce domaine annoncé comme profitable à long terme. Mais 2018 a marqué l'échec de la filière des hydroliennes, la place que NE pourra ou non trouver en qualité d'équipementier dans l'éolien flottant sera déterminante pour son avenir.

Le **groupe DCI** a connu une nouvelle année marquée par le contexte incertain de ses principaux clients au Proche-Orient. L'activité a pu rester stable, le résultat d'exploitation fléchira légèrement mais le résultat net sera très significatif du fait de l'achèvement de la cession de biens immobiliers. 2019 devrait marquer la mise en œuvre du nouveau modèle d'entreprise aménagé par la nouvelle gouvernance.

L'implication de la France sur le secteur spatial s'est poursuivie au travers du **CNES**, le Centre national d'études spatiales, qui est l'opérateur dédié de la politique spatiale.

La préparation du futur lanceur Ariane 6 par un consortium industriel, dont le CNES assure la maîtrise d'œuvre pour le segment sol et assiste l'Agence spatiale européenne sur la maîtrise d'ouvrage, s'inscrit dans l'évolution du modèle économique des lancements spatiaux, avec des enjeux de coût et de performance économique. La préparation du pas de tir et des autres éléments du dispositif de lancement en Guyane est conforme au calendrier prévu.

Les programmes spatiaux ont généré des résultats significatifs, tel le déploiement d'un sismomètre français sur Mars dans le cadre d'un programme de la NASA.

Le plan de résorption de la dette accumulée à l'égard de l'Agence spatiale européenne suit son cours pour aboutir fin 2020. L'effort budgétaire consenti doit permettre lors de la conférence ministérielle de l'Agence prévue en novembre 2019 que les engagements souscrits par la France s'inscrivent dans la trajectoire retenue.

Le suivi des engagements de gestion souscrits au travers du COP fait l'objet d'une attention soutenue. En 2018, le CNES a complété l'instrumentation de son fonctionnement en mode GBCP. Un exercice de définition stratégique en vue des travaux à mener en préparation du prochain contrat de moyen terme avec l'État est engagé.

L'**ONERA**, opérateur du ministère des Armées sur la recherche aérospatiale, a décidé en 2018 de regrouper ses implantations franciliennes. Ce projet est assorti d'un plan de financement. Des enjeux demeurent sur la définition de son modèle économique au travers de la réalisation des objectifs fixés par le contrat d'objectifs et de performance, de la couverture du fonctionnement de l'établissement et des besoins d'investissement.

La **Monnaie de Paris** (MdP) a connu en 2017 une situation de crise aiguë, caractérisée par un effondrement de son chiffre d'affaires et une explosion de ses charges conduisant à un résultat net lourdement négatif, aboutissement de la dégradation constatée depuis 2013. En l'absence de mesures de redressement significatives à effet de très court terme, l'exercice 2018 devrait se clôturer sur un simple maintien de l'activité à un niveau très bas et un fragile équilibre de son compte de résultat. La gravité de cette situation relève de causes structurelles (dématérialisation des échanges, sous-compétitivité, chute de l'attractivité des euros à valeur faciale) mais également conjoncturelles (changement à répétition de la gouvernance, prise en compte tardive de l'urgence du redressement, absence d'une stratégie ambitieuse).

Le plan stratégique 2018-2022 n'a produit aucun effet. Sa modification au plus vite est impérative dans le sens d'une priorisation des activités à rentabilité potentielle et d'une réduction drastique des charges. Le temps perdu depuis 2015, où les tutelles avaient exigé en urgence l'élaboration d'un plan stratégique ambitieux, pénalise l'établissement. Il n'aura désormais d'autre choix que d'opter pour une très grande rigueur.

Positionné sur des marchés porteurs mais très concurrentiels et en profonde recomposition, **IN Groupe** enregistre des résultats flatteurs depuis plusieurs années. L'exercice 2018 devrait se clôturer sur une croissance de plus de 10 % de son chiffre d'affaires résultant du passage à la carte duale sur les marchés américain et asiatique et du dynamisme des titres sécurisés (passeports, certificats de qualité de l'air).

Pour autant, IN Groupe devra se montrer agile et flexible afin d'adapter sa stratégie en fonction de l'innovation technologique et de l'apparition des nouvelles normes qui devraient être adoptées en matière de sécurité identitaire. La stratégie d'IN Groupe et sa capacité à anticiper les évolutions des marchés seront déterminantes :

- sur la stratégie, il devra surmonter le handicap qui résulte de sa taille et faire des choix importants en fonction de l'issue du closing de l'opération de rachat de Géralto par Thalès : soit passer des alliances avec les principaux acteurs du secteur au risque d'être bridé dans le développement de ses activités, soit poursuivre la politique de croissance externe ;
- sur les anticipations de marchés, il devra faire preuve de vigilance sur la pression qui va s'exercer sur les prix dans le domaine bancaire notamment et sur l'évolution technologique et normative en matière de sécurité qui devrait profondément bouleverser le secteur identitaire.

Dans ce contexte incertain, IN Groupe bénéficie d'un atout majeur résultant d'une organisation interne profondément modernisée gage d'une performance globale avérée. Le maintien de cet atout sera un point d'attention en 2019.

## MISSION ORGANISMES CONCOURANT AUX RECETTES DE L'ÉTAT

Le secteur des jeux de hasard et d'argent a connu en 2018 une poursuite de sa croissance, après avoir montré une forte sensibilité à la conjoncture économique, ce qui avait précédemment impacté l'activité des réseaux physiques des points de vente de l'offre de jeux et paris des deux opérateurs historiques que contrôle la mission : La Française des Jeux (FDJ) et le PMU.

Le marché a continué d'être soutenu en 2018, particulièrement en raison du dynamisme des paris sportifs en cette année de Coupe du Monde de football. Cette tendance d'ensemble recouvre toujours des réalités contrastées entre les différents acteurs du marché.

L'année 2018 a surtout été celle de l'annonce dès la mi-juin, par le ministre de l'Économie et des Finances, du projet gouvernemental de la privatisation de la FDJ, à horizon de 2019 et parallèlement de la constitution d'une nouvelle autorité de régulation, transversale au

secteur des jeux d'argent. Ces projets se poursuivent en 2019, dans le sillage de la loi PACTE en cours d'examen au Parlement, qui doit autoriser la privatisation de la FDJ et renvoyer à une ordonnance, le soin d'organiser cette nouvelle autorité indépendante de régulation.

### Faits marquants 2018

#### Le GIE « Pari Mutuel Urbain » (PMU) et l'institution des courses

Le **PMU** est un GIE constitué par les associations « France Galop » et la « Société d'Encouragement du Cheval Français ».

2018 a été une année de transition au PMU avec un changement de gouvernance (PDG et DG exécutif) dans un contexte préoccupant pour l'avenir de la filière hippique, qui a connu une baisse de 3,5% des enjeux en France, en dépit de l'augmentation de l'offre de courses et de la mise en place de nouveaux paris, comme le Simple Jackpot. Le PMU a poursuivi la modernisation de ses outils informatiques et de son réseau de points de vente, de même que la consolidation de l'offre de paris sportifs et de poker en ligne, afin de conquérir de nouveaux parieurs en recherchant également de nouveaux partenariats internationaux.

2019 est l'année du lancement d'un plan stratégique en rupture totale avec la politique de la précédente équipe dirigeante, fondée sur une baisse de l'offre de paris et du nombre de courses ainsi que la refonte du Quinté+.

Dans un premier temps, il faut s'attendre à ce que la baisse du nombre de courses et de paris entraîne une nouvelle baisse des enjeux, d'où un résultat net attendu fin 2019 de seulement 747 M€, en retrait de 33 M€ par rapport à 2018. Cette baisse du résultat net du PMU va mécaniquement entraîner une baisse des ressources des sociétés mères, le Trot et France Galop.



Denis VILAIN, responsable de la mission qui comprend également : Sylviane MIROUX, contrôleuse générale, Marie-Claire KIEU et Corinne PILLOY-LÉVY, assistantes.

La filière hippique doit en conséquence impérativement réduire ses coûts de gestion, à travers une réorganisation d'envergure et la recherche d'un nouveau modèle passant nécessairement par la diminution du nombre de sites et de sa masse salariale. France Galop a d'ores et déjà annoncé la fermeture de l'hippodrome de Maisons-Laffitte.

Par ailleurs, faisant suite aux rapports de la Cour des comptes et au rapport de Jean ARTHUIS sur l'institution hippique ainsi qu'au projet de privatisation de la FDJ, des réflexions sont en cours sur la transformation du statut du GIE PMU en société anonyme, et plus largement sur la transformation de l'institution hippique.

### Le groupe de la Française des Jeux

Dans un contexte bien différent, la croissance préservée de la FDJ, depuis la loi de mai 2010 d'ouverture à la concurrence en ligne, lui a permis d'engager dès mai 2014 l'importante réforme structurelle du projet « Territoria », visant à faciliter une transformation profonde de son réseau commercial, avec la reprise du contrôle direct de sa politique commerciale confiée à une nouvelle filiale dédiée : la Française de Proximité (FDP). De cette réforme sont déjà obtenus comme il était projeté, des gains de productivité significatifs, grâce à des économies importantes sur les charges de distribution de l'opérateur, tout en garantissant mieux à l'avenir le respect du modèle de jeu extensif de la FDJ et l'efficacité de sa politique de jeu responsable.

Porteuse de risques commerciaux, juridiques et financiers, cette réforme fait l'objet d'un suivi régulier de la mission. Se déroulant de façon satisfaisante, elle est entrée dans sa seconde phase, celle de la transformation proprement dite du réseau, avec la mise en place de la distribution directe (depuis un entrepôt automatisé centralisé) achevée à bonne date à fin 2018. S'est également poursuivie en 2018, la reconfiguration ambitieuse de la force commerciale, qui peut désormais s'appuyer sur l'intégration de celle-ci avec la maison-mère FDJ, depuis leur regroupement de mi-mai 2018, dans un nouvel immeuble sur le front de Seine, toujours à Boulogne-Billancourt.

La modernisation de la gouvernance de l'entreprise a été concrétisée par la création du comité stratégique qui se réunit régulièrement. Le nouveau plan stratégique 2015-2020 de la FDJ a été élaboré puis approuvé le 1<sup>er</sup> juillet 2015 par son conseil d'administration. Ce plan stratégique a été actualisé en 2018 pour être prolongé à horizon 2025 ; il reste à le finaliser avant de le faire valider par le conseil d'administration en 2019, en fonction des perspectives de privatisation et de l'adoption d'un nouveau régime fiscal, dans le sillage de la loi PACTE et à horizon du 1<sup>er</sup> janvier 2020. Un très fort enjeu reste le repositionnement de

l'entreprise sur le marché des paris sportifs en ligne, extrêmement concurrentiel.

Dans ce contexte, la mission concentre ses interventions sur : le contrôle de la gestion de la filiale commerciale FDP en poursuite du programme Territoria (cette importante filiale désormais à elle seule les deux tiers du chiffre d'affaires du Groupe), le suivi de l'évolution du réseau des points de vente dont dépend notamment le caractère extensif des jeux FDJ, et particulièrement aussi, l'accompagnement de la transformation profonde du système d'information qui est au cœur du plan stratégique de l'opérateur, au rythme d'une centaine de millions d'euros d'investissements par an.

Plus généralement, comme au PMU la mission assure régulièrement le suivi de la mise en œuvre de la stratégie commerciale, de la politique de jeu responsable, ainsi que des programmes de lutte contre le blanchiment validés par le ministre en charge du Budget, après avis de la Commission consultative des jeux et paris sous droits exclusifs (Cojex), interministérielle et à laquelle participe activement la mission.

**En 2019**, l'actualité sera la transformation profonde et en cours du secteur dans le sillage de la loi PACTE, en perspective d'une nouvelle autorité indépendante de régulation, d'une réforme de la fiscalité, ainsi qu'avec le projet, sous l'égide de l'Agence des participations de l'État (APE), de l'ouverture du capital de la FDJ avec la réduction de la part détenue par l'État à un peu plus de 20 % seulement, annoncée par le ministre de l'Économie et des Finances.

Au total, tant l'évolution de la conjoncture que l'importance des réformes structurelles engagées par le PMU et la FDJ nécessitent une mobilisation permanente de la mission sur ses tâches de contrôle économique, budgétaire et financier des opérateurs, d'évaluation de leurs performances, de suivi de la mise en œuvre des stratégies validées par leurs instances de gouvernance, incorporant notamment la dimension du « Jeu responsable », ainsi que des principaux risques recensés par leurs cartographies respectives.



## MISSION DE CONTRÔLE AUPRÈS DU GROUPE LA POSTE

Un décret de 2015 a opportunément actualisé la liste des sociétés du groupe La Poste qui relèvent du contrôle économique et financier de l'État; ont été ainsi pris en compte les évolutions de la structure du groupe, les enjeux stratégiques, les différentes missions de service public, les pratiques de gouvernance et les risques.

En articulation avec la mission de contrôle des activités financières (p.64), la mise en œuvre du décret a été achevée en février 2018 par la mise en place effective du contrôle sur La Banque Postale.

Au total, la mission de contrôle auprès du groupe La Poste est aujourd'hui présente auprès de La Poste maison mère, de 11 filiales de 1<sup>er</sup> rang (La Poste Global Mail, Viapost, La Poste Silver, Mediapost SAS, Mediapost Holding, Docapost SAS, Geopost, La Banque Postale, La Poste Télécom, Poste Immo et Véhiposte), et enfin de 3 filiales de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> rangs (Chronopost, SF2 et La Banque Postale Asset Management). Le champ de la Mission est à l'image du groupe La Poste :

– il couvre les 5 « branches » constituées au sein du groupe (« Services-Courrier-Colis »,

« Express-Geopost », « Numérique », « Banque postale » et « Réseau »), ainsi que les principales fonctions transverses (gestion du parc de véhicules et du parc immobilier).

– Il va ainsi de l'acheminement du courrier à la promotion immobilière, en passant par le traitement des colis, la « Silver Economy », les soins de santé au domicile, la publicité multimédias, l'édition, les services numériques pour les entreprises, les collectivités publiques ou les particuliers, les activités bancaires, la gestion d'actifs financiers, l'assurance-dommages, la téléphonie mobile...

### Les enjeux

La Poste constitue un des principaux groupes français.

Le groupe est au 3<sup>e</sup> rang des opérateurs postaux d'Europe (loin derrière l'allemand Deutsche Post – DHL et après Poste Italiane). Il consolide plus de 350 filiales réparties dans plus de 45 pays et sur tous les continents. 24 % du



De gauche à droite : Jean-Luc NICOLAS, Jacques BATAIL, responsable de la mission, Nathalie ROUX et Christian AVAZERI.

chiffre d'affaires est réalisé à l'étranger (ce taux atteignant 78 % pour Geopost). La Poste maison mère reste le principal employeur français après l'État, même si elle est passée depuis 2016 sous la barre des 200 000 « équivalents temps plein ». Quant au groupe, la croissance externe et le dynamisme de certaines filiales le maintiennent au-dessus de 250 000 ETP. En 2018, le chiffre d'affaires consolidé a atteint 24,7 Md€ (+2,4 %), et le résultat net « part du groupe » a fléchi à 798 M€ (- 6 %). Cette même année, La Poste a versé 171 M€ de dividendes à ses deux actionnaires (l'État, et pour 26,32 %, la Caisse des dépôts et consignations).

### Le groupe La Poste fait face à de multiples défis.

Le développement des communications électroniques entraîne la chute du volume du courrier (qui avoisine 7 % par an); mais le Numérique apparaît aussi comme une opportunité qui se trouve illustrée par les activités propres de la branche « Numérique » ; en outre, la numérisation vise aussi à transformer les activités traditionnelles, en rendant celles-ci plus séduisantes ou compétitives (cf. par exemple les services rendus possibles par les smartphones « Facteo » des facteurs...). Par ailleurs, la baisse de l'activité des points de contact postaux est proche de 6 % par an. Enfin, on notera le niveau très bas des taux d'intérêt qui pénalise une banque « sur-liquide » comme La Banque Postale.

## Les faits marquants de 2018

### Les différents aspects du service public continuent d'appeler une grande attention.

Le groupe La Poste est chargé de diverses missions de service public: le service postal universel, une contribution à l'aménagement du territoire, l'acheminement de la presse à conditions privilégiées, et « l'accessibilité bancaire » par le biais du « Livret A ». Dans ce contexte, l'État et La Poste ont signé en janvier 2018 un nouveau « Contrat d'entreprise », qui précise les attentes en matière de qualité du service ainsi que le financement des obligations de service public.

### Le groupe La Poste a poursuivi une vigoureuse politique de croissance externe.

Une politique résolue de croissance externe vise à permettre au groupe de se « désensibiliser » vis-à-vis de la chute du volume du courrier.

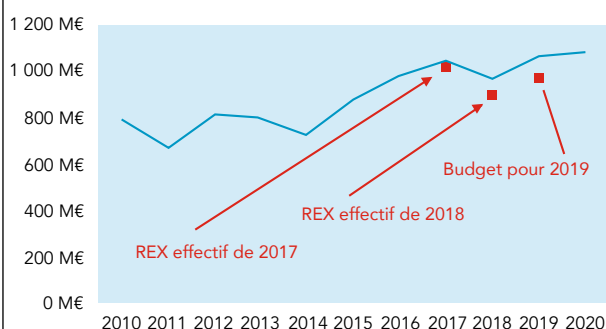
Au titre de 2018, on mentionnera particulièrement la montée au capital, pour 376 M€ et 79 M€, d'un opérateur du crédit à la consommation et d'un spécialiste de l'acheminement transfrontalier des colis,

et l'acquisition, pour 35 M€, d'un prestataire de soins de santé au domicile.

### Le groupe résiste à la chute du volume du courrier, mais a abaissé ses perspectives et peut peiner à concrétiser celles-ci.

En décembre 2017, La Poste a révisé sa « trajectoire financière prévisionnelle 2014-2020 ». En particulier, les perspectives du résultat d'exploitation consolidé ont été abaissées: le REX ne devrait pas connaître l'envol qui était espéré et devrait se maintenir à proximité de son niveau actuel, soit 1 Md€ (cf. la courbe bleue ci-dessous). Par ailleurs, les résultats de 2017 et 2018 ainsi que les prévisions budgétaires pour 2019 situent le REX légèrement en-dessous de la trajectoire prévisionnelle.

### Résultats d'exploitation consolidés (prévus ou constatés)



### La prise de contrôle de la CNP représente un enjeu majeur à l'horizon de 2020.

Dans le cadre des possibilités ouvertes par le projet de loi PACTE, la part du groupe La Poste au sein de la Caisse nationale de prévoyance devrait monter en 2020 de 20,15 % à environ 65 %; le partenariat traditionnel avec l'assureur CNP devrait ainsi être remplacé par l'adoption du modèle intégré de la « bancassurance ».

La prise de contrôle de la CNP suppose notamment une augmentation du capital de La Poste: l'apport des 40 % de la CNP détenus par la Caisse des dépôts et consignations et du 1 % détenu par l'État devrait correspondre à une augmentation du capital de La Poste voisine de 6 Md€ (étant entendu que les titres de la CNP ainsi acquis par La Poste seront dans un deuxième temps reclassés au sein de La Banque Postale). La souscription par la CDC et l'État de l'augmentation de capital évoquée doit amener la CDC à devenir majoritaire au sein de La Poste.



# MISSION TRANSPORTS (MCEFT)

La MCEFT assure le contrôle économique et financier du groupe SNCF, du groupe RATP, et des sociétés de projet Société du Grand Paris et Société du Tunnel Euralpin Lyon-Turin (TELT). En particulier, le contrôle sur les établissements publics du groupe public ferroviaire est exercé par la mission selon les conditions fixées dans le décret n°2015-137 du 10 février 2015 relatif aux missions et aux statuts de la SNCF et à la mission de contrôle économique et financier des transports. La mission, installée au siège de la SNCF, est dirigée par un membre de l'Inspection générale des finances, chef de mission.

## Faits marquants 2018

Le secteur ferroviaire a été marqué en 2018 par l'adoption de la loi pour un nouveau pacte ferroviaire, qui s'appuie sur les conclusions du rapport de Jean-Cyril SPINETTA, auquel la Mission avait contribué en 2017. La MCEFT participe, depuis l'adoption en juin de cette loi, aux différents travaux de reconfiguration du groupe SNCF avec les tutelles.

## SNCF

Le chef de la mission siège avec voix consultative au conseil de surveillance de la SNCF, aux conseils d'administration de SNCF Réseau et de SNCF Mobilités,

aux comités et commissions créés par ces conseils, ainsi qu'aux commissions des marchés de ces entités.

Pour ce qui concerne le groupe SNCF, l'année 2018 aura principalement été marquée par le long conflit social du printemps qui est intervenu à l'occasion de la préparation du « nouveau pacte ferroviaire ». Elaborée à la suite du rapport rendu début 2018 par Jean Cyril SPINETTA, cette réforme traduite dans la loi du 27 juin 2018 mettra fin début 2020 au statut cheminot et aux EPIC qui seront transformés en sociétés. Le nouveau pacte prévoit également une reprise partielle de la dette de SNCF Réseau par l'État, tout ceci afin de préparer le groupe au choc de l'arrivée de la concurrence dans le domaine du transport de voyageurs.

Dans la foulée du vote de la loi en 2018, l'année 2019 sera essentiellement consacrée à la préparation de la mise en œuvre de la réforme qui passe notamment par la rédaction de plusieurs ordonnances et par d'importantes négociations sociales sur les futurs accords de branche et d'entreprise. Ce contexte n'empêche pas la SNCF de continuer à bénéficier d'un dynamisme renouvelé de ses trafics voyageurs du fait de sa politique de petits prix menée depuis plusieurs années.



De gauche à droite : Philippe DUPUIS, Inspecteur général des finances et responsable de la mission, Michel POT, Didier MILLOT, Patrice MOURA, Gilles CRESPIEN, Henri OSMONT d'AMILLY, Denis PLANTAMP et Dominique BOUIN.

## SNCF Réseau

Dans le futur cadre du nouveau pacte ferroviaire, SNCF Réseau aura – en plus de ses missions – en charge à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 de la gestion unifiée des gares de voyageurs. La nouvelle trajectoire financière du contrat de performance État/SNCF Réseau, qui doit être conforme à ce pacte et aux engagements de l'État en matière de financement des investissements et de reprise partielle de la dette (pour un montant de 35 Md€, dont 25 Md€ en janvier 2020 et 10 Md€ en 2022) devra être prochainement validée par les parties intéressées. Par ailleurs, la décision de l'INSEE, prise en septembre dernier, d'assimiler SNCF Réseau à une administration publique d'État (APU) a modifié les règles de comptabilisation de la dette au sens de la comptabilité nationale. L'intégralité de la dette de l'entreprise est une dette publique désormais intégrée à celle de l'État. L'année 2018 a également été marquée par la mise en œuvre du projet d'entreprise Nouvel'R et par une nouvelle organisation à compter du mois de juillet 2018. L'objectif poursuivi par ce projet est d'instaurer une nouvelle manière de travailler au sein de l'entreprise en responsabilisant, décentralisant et en instaurant une culture de la transversalité et de la coopération. Le mouvement social qui s'est étalé de mars à juillet a pesé sur le résultat annuel de SNCF Réseau (pour environ 226 M€). La préparation du passage en société anonyme, avec son nouveau périmètre, est un des chantiers prioritaires que l'entreprise devra mener à bien au cours des prochains mois. Au regard de ces enjeux, la MCEFT sera particulièrement vigilante au suivi de la mise en place du nouveau pacte ferroviaire.

## RATP

Dans un contexte de préparation intense à l'ouverture à la concurrence sur son périmètre historique en Île-de-France, débutant par toute l'activité d'exploitation des bus dès décembre 2024, la RATP se prépare également à candidater à l'exploitation de la ligne 9 du tramway et à celle du Grand Paris Express, après avoir été retenue, avec Keolis, pour l'exploitation du CDG Express – à côté de succès commerciaux importants remportés à l'international par sa filiale RATP Dev, comme l'appel d'offres pour l'exploitation et la maintenance du métro de Riyad.

Tout en poursuivant la maîtrise de son endettement, cela n'empêche pas l'EPIC RATP de prévoir 1,9 Md€ d'investissements en 2019, en hausse de plus de 300 M€ par rapport à 2018, pour honorer ses engagements contractuels vis-à-vis d'Île-de-France Mobilités.

## Société du Grand Paris (SGP)

Pour la Société du Grand Paris, l'année 2018 aura été une année particulière à double titre, dans un

contexte de changements importants en termes de gouvernance. Sur le plan de la réalisation tout d'abord, avec le démarrage des grands travaux, succédant aux années d'études préparatoires. Les attributaires des gros marchés de génie civil de la ligne 15 sud, première ligne à devoir être mise en service, ont été désignés et ont commencé à travailler. Sur le plan de la réévaluation du coût total du projet ensuite, grâce à la fois à l'achèvement des études, à l'expérience acquise à l'occasion de l'attribution des premiers marchés et à la révision à la hausse du montant des provisions à constituer pour faire face aux risques identifiés, ainsi qu'aux aléas et imprévus inhérents à un projet d'une telle ampleur et d'une telle complexité technique. La décision de retenir Paris comme ville olympique en 2024 conduit à accélérer le rythme de certains travaux nécessaires dans ce cadre.



Prolongation de la ligne 14 nord.

## Tunnel Euralpin Lyon-Turin (TELT)

L'activité de la société a été affectée au cours du second semestre 2018 par l'analyse coûts-bénéfices demandée par le ministère des Transports italien et par la demande conjointe des gouvernements italien et français, faite à TELT début décembre, de repousser à 2019 la publication des avis de marchés des lots de travaux du Tunnel de base dans l'attente des conclusions de cette étude attendue début 2019. Deux des membres de la MCEFT font partie du Service Permanent de Contrôle (SPC) et deux autres siègent à la Commission des contrats. En 2018, la création d'une direction des achats, préconisée par le SPC dans le cadre d'un audit de fonctionnement réalisé en 2017, a d'ores et déjà permis de fluidifier la chaîne des contrats et de respecter au mieux le calendrier actuel de réalisation des travaux de la section transfrontalière. Dès que la situation future du projet sera stabilisée, une actualisation de la programmation pluriannuelle des travaux et de ses modalités de financement devra être réalisée par la société.

# MISSION MÉDIAS – CULTURE

La mission de contrôle « Médias-Culture » intervient dans trois secteurs : l'audiovisuel public, le cinéma et certains opérateurs culturels. Elle contrôle également l'agence de communication du ministère des Armées (ECPAD).

## Faits marquants de 2018

**France-Télévisions** L'entreprise devrait de nouveau être à l'équilibre en 2018. Les effectifs sont maîtrisés à la baisse, des économies ont été réalisées sur le coût de grille, les coûts supports et frais généraux et les coûts de développement des projets innovants (SVOD devenu SALTO), ce qui a permis de maintenir les engagements dans la création à un niveau élevé. À l'été 2018, le Gouvernement a arrêté de nouvelles orientations stratégiques, notamment le développement de l'offre numérique, le renforcement de l'offre de proximité (régionale) et la suppression de deux chaînes TNT. La définition d'une nouvelle trajectoire financière à l'horizon 2022 (-160 M€ de ressources publiques) et la diminution des recettes publicitaires consécutive au reformatage du « bouquet » de chaînes emportent la mise en œuvre d'un ambitieux plan de recomposition des effectifs (2000 départs

volontaires et une accélération des suppressions nettes de postes (-1 000 ETP par rapport à 2018) qui devrait prendre la forme d'une rupture conventionnelle collective (RCC).

Radio France poursuit en 2018 la progression et le rajeunissement de ses audiences. Après trois années de pertes, les comptes se rapprochent de l'équilibre grâce au dynamisme des recettes propres et à la maîtrise des dépenses, à l'exception des congés payés. Une coopération s'engage entre les antennes locales et les stations régionales de FTV. Le chantier de réhabilitation de la maison de la radio, étendu à la restauration de studios, ne doit s'achever qu'en 2024 et demeure un sujet d'attention prioritaire.

**ARTE** déploie désormais son offre numérique de programmes en six langues et poursuit sa stratégie de présence multi-supports, notamment sur les réseaux sociaux. Comme prévu au budget, ses résultats de gestion 2018 (REX et RNet) pourraient être négatifs. Une légère augmentation de la ressource publique et un nouveau prélèvement sur le fonds de roulement devraient assurer pour 2019 le renforcement de l'offre de programmes et les investissements dans la création.



De gauche à droite , au 1<sup>er</sup> rang : Brigitte AUDURIER-THIEBOLD, Jean-Claude HULOT, Magali MULLER, Michel LEHALLE, responsable de la mission, Michèle MONTIES-COURTOIS, Jean-Marie BRINON. Au 2<sup>e</sup> rang : Jean-Charles AUBERNON, Alexandra MOCQUERY, Lydia CILIANI, Romuald GILET, Céline CHACELAS et Lucien SCOTTI. Absents de la photo : Chantal CADELIS, Anne CAZALA et Alain SIMON.

Tout en amplifiant sa stratégie de développement numérique, **France Médias Monde** réalise en 2018 des efforts de rationalisation de sa gestion afin de clôturer l'exercice à l'équilibre en dépit du coût de la nouvelle antenne de France 24 en espagnol. Les économies devront se poursuivre en 2019 et une réflexion sur les priorités stratégiques semble inévitable. **TV5 Monde** retrouve des marges de manœuvre en interrompant sa diffusion en Irlande et en Grande-Bretagne et en cessant de financer le Conseil international des radio-télévisions d'expression française (CIRTEF). Désormais adossé à FMM, **Canal France International** (CFI) demeure en attente de nouvelles perspectives opérationnelles.

**L'Institut National de l'Audiovisuel** poursuit son adaptation à l'environnement numérique, notamment en se positionnant sur le marché de l'exploitation de l'archive et en faisant fructifier son expertise technique. L'établissement consolide ses paramètres de gestion (masse salariale, achats), maîtrise ses opérations immobilières (agrandissement de Bry I et réaménagement de Bry II) et progresse sensiblement dans son contrôle interne.

**Centre National du Cinéma.** L'année 2018 est marquée par la montée en puissance de Netflix, la réforme de la chronologie des médias, la difficile négociation européenne sur l'instauration d'une taxe sur les GAFAN. Des tensions apparaissent dans le modèle de financement du cinéma (baisse de la fréquentation, difficultés de Canal+) et conduisent le CNC à rechercher des pistes d'économies au travers notamment d'un plan de transformation des soutiens à l'audiovisuel. L'établissement poursuit l'adaptation en continu de son Règlement général des aides (RGA) sans prendre les mesures de simplification indispensables à la rationalisation de son dispositif de soutien à la filière. Il attend du déploiement d'un dispositif de contrôle interne budgétaire et comptable et du regroupement de ses services sur un site unique, réalisé à l'été, de meilleures performances de gestion.

**La Cinémathèque Française.** Face à l'évolution prévisible du financement apporté par le CNC et l'incertitude de ses résultats d'exploitation, l'institution, qui a notamment négocié un gel de ses rémunérations, ne saurait s'en remettre à un mécénat trop aléatoire et devrait en conséquence revisiter son modèle économique.

**Les écoles de cinéma** sont menacées d'une précarité croissante. S'agissant de la **FEMiS**, les efforts visant à rationaliser la gestion et à collecter des ressources propres ne suffisent pas à compenser la stagnation de la subvention du CNC, la faiblesse des droits de scolarité et l'évolution de la taxe d'apprentissage. Dans sa volonté de moderniser ses enseignements

et sa gestion, la nouvelle direction de l'École nationale supérieure Louis-Lumière (**ENSL**) se heurte à une autonomie de gestion très limitée.

**L'établissement de communication et de production audiovisuelle de la Défense** (ECPAD) maintient un niveau de production soutenu et poursuit activement la modernisation tant de la conservation que de la consultation de ses fonds. Sa gestion se signale en 2018 par l'amorce d'une réduction d'effectif et l'amélioration du suivi des investissements.

**L'établissement public du Parc et de la Grande Halle de la Villette** enregistre un taux de fréquentation de +50 % sur un an du fait d'une programmation artistique et culturelle particulièrement attractive. Un nouveau schéma de stratégie immobilière illustre et encadre son activité traditionnelle d'aménageur. Enfin, le projet de Micro-folies se déploie rapidement tant en France qu'à l'international.

Avec une fréquentation en hausse de 8 % en 2018, **la Cité de la Musique Philharmonie de Paris** confirme la qualité de sa programmation et consolide un modèle de gestion complexe. Une étude atteste que sa mission de démocratisation culturelle. Le projet DEMOS (orchestres de jeunes) se déploie conformément aux objectifs. Enfin l'intégration de l'Orchestre de Paris a été réalisée, comme prévu, au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

**L'établissement public du Palais de la Découverte et de la Cité des sciences et de l'Industrie** retrouve son niveau de fréquentation. La dépense de fonctionnement est contenue malgré le dynamisme de la masse salariale. Les retards des nombreux projets immobiliers conduisent à une sous-consommation des crédits d'investissement. Enfin, l'avant-projet détaillé de rénovation du Grand Palais ayant été approuvé, les premières difficultés à tenir dans le budget prévisionnel apparaissent.

Enfin, le **Palais de Tokyo** a connu fin 2018 un changement de gouvernance affectant sa présidence et la présidence du CA. Leurs futurs dirigeants devront relever un triple défi : maintenir une programmation de très haut niveau, conserver les mécènes (l'établissement se finance à plus de 60 % sur ressources propres) et consolider les activités à l'international.



# MISSION EMPLOI ET FORMATION PROFESSIONNELLE

La mission « Emploi et formation professionnelle » exerce ses attributions de contrôle sur 15 organismes d'importance, de statuts et de modes de financement différents, quatre d'entre eux étant des opérateurs de l'État (AFPA, Centre Inffo, LADOM et Pôle emploi). Leur activité est centrée sur :

- la lutte contre le chômage et l'accompagnement des demandeurs d'emploi : Pôle emploi, l'APECITA ou l'Agence France Entrepreneur (AFE);
- l'indemnisation du chômage : l'Unédic;
- la formation professionnelle des adultes : celle des salariés et des demandeurs d'emploi, avec l'AFPA, et celle des salariés avec des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), à vocation sectorielle, dans l'agriculture (FAFSEA) et les services à l'automobile (ANFA) ou les métiers du transport (AFT), ou à vocation de mutualisation avec le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP); l'animation et la documentation de la formation professionnelle avec Centre Inffo;
- l'apprentissage des jeunes avec le FAFSEA, l'AFT, l'ANFA et le CCCA-BTP;
- l'insertion des publics présentant des spécificités, liées au handicap avec l'AGEFIPH et le FIPHFP, ou

confrontés, dans le cas de LADOM et de l'outre-mer, à des marchés de l'emploi offrant peu de perspectives aux jeunes faiblement qualifiés.

Les organismes contrôlés le sont très majoritairement au titre du contrôle économique et financier, seuls le FIPHFP et LADOM relèvent du contrôle budgétaire.

## Faits marquants de 2018

L'année a été notamment marquée par la préparation de deux réformes majeures : celle de la formation professionnelle et de l'apprentissage, d'une part, et celle de l'assurance-chômage, d'autre part.

Dans ce cadre, et dans la perspective d'adapter la nature et les modalités des contrôles exercés, les contrôleurs de la mission ont suivi, selon le cas, les débats législatifs et les évolutions réglementaires, les négociations entre partenaires sociaux, les discussions au sujet de ces réformes au sein des organes de gouvernance des organismes contrôlés et les actions de communication interne en résultant.

Seul représentant de l'État participant aux instances dirigeantes de l'Unédic, le contrôleur a continué de jouer un rôle d'information et d'alerte de la direction du Budget, de la direction générale du Trésor et de la



De gauche à droite : François TURCAT, Dominique PRINCE, Olivier WICKERS, Michel LEGENDRE, Bernard COLONNA D'ISTRIA et Laurent MOQUIN, responsable de mission.

DGEFP sur les travaux d'étude et d'évaluation qui permettent avant tout aux partenaires sociaux de définir ou d'ajuster des règles d'assurance-chômage portées à l'agrément de l'État. Une attention a été portée aux différents volets de la réforme (prise en charge des démissionnaires, extension du champ aux indépendants, « règles plus responsabilisantes » pour l'emploi stable, contrôle des chômeurs et gouvernance), ainsi qu'aux effets de la transition vers un changement des sources de financement de l'assurance-chômage.

S'agissant de **Pôle emploi**, le contrôleur a notamment veillé à la poursuite des progrès de l'établissement en matière de maîtrise des risques et de contrôle interne et, en articulation avec la direction du budget, la DGEFP et le CBCM des ministères sociaux, des travaux d'audit conduits par les commissaires aux comptes relatifs à l'emploi des subventions reçues de l'État. Au cours du second semestre 2018, le contrôleur a contribué à la réalisation de la mission d'évaluation de l'IGF et de l'IGAS sur la convention tripartite signée entre l'État, l'Unédic et Pôle emploi, dans la perspective d'une nouvelle convention pour la période 2019-2022.

Tout au long de l'année, les contrôleurs se sont intéressés à l'évolution des organismes contrôlés dans le secteur de la **formation professionnelle** du fait de la loi du 5 septembre 2018. Pour la liberté de choisir son avenir professionnel, mais aussi à l'amélioration de leur performance.

En liaison étroite avec la direction du Budget, le plan de transformation de l'**AFPA**, indispensable au redressement de ses déséquilibres structurels préconisé de longue date par le contrôleur, a fait l'objet d'un suivi continu et attentif avec les dirigeants de l'AFPA et le cabinet conseil retenu par l'organisme. Les changements apportés au modèle économique, avec un objectif de rétablissement de l'équilibre financier à l'horizon de 2021, ont été soumis à l'avis de deux CCE et présentés aux CA d'octobre et de décembre 2018.

S'agissant du **FPSP**, un dialogue régulier a été entretenu avec la direction du FPSP, la DGEFP et la direction du Budget sur les conditions de sa disparition et de son remplacement, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, par **France Compétences**, nouvelle institution publique nationale. En particulier, les évolutions de trésorerie du FPSP ont été suivies tout au long de l'année, ce qui a permis de définir la date la plus opportune pour son apport de 250 M€ au Plan d'investissement dans les compétences (PIC).

Le fonds de formation des exploitants agricoles, **VIVEA**, a été particulièrement impacté par la progression de la dépense de formation liée aux parcours d'installation, alors même qu'il s'agit de bénéficiaires pas encore cotisants. Le contrôleur a encouragé et participé aux travaux correctifs nécessaires pour décrire le schéma

d'une réforme.

Pour le **CCCA-BTP**, le contrôleur a accompagné la poursuite des travaux visant à instaurer une culture de performance: vote par le CA d'objectifs de performance pour les associations régionales financées; adoption de nouvelles conventions de financement, mise en place de dialogues annuels de gestion...

L'**ANFA** a poursuivi ses travaux entamés depuis 2017 pour clarifier les emplois de la taxe fiscale, avec un budget particulier et des fiches de suivi rédigées. Le contrôleur a renouvelé ses invitations à élaborer des indicateurs de performance, alors que la création prochaine des OPCO a pesé sur les priorités de l'organisme, désormais susceptible de se scinder en deux.

Le contrôleur a soutenu les réflexions stratégiques engagées par l'**APECITA** et **Centre INFO**, ce dernier revoyant en profondeur son modèle économique et son offre de services dans le nouveau paysage né de la loi du 5 septembre 2018.

Dans le domaine de l'accès à l'emploi des personnes handicapées, les travaux engagés par l'**AGEFIPH** et le **FIPHFP** au titre de la concertation relative à la réforme de la politique de l'emploi des personnes handicapées ont été suivis par le contrôleur à l'occasion des réunions des instances de gouvernance.

Le contrôleur a veillé à la mise en œuvre du plan d'action GRH de l'**AGEFIPH** présenté par la direction générale au CA de janvier 2018, ainsi que les travaux d'élaboration de sa convention avec l'État, qui ont été lancés, mais n'ont pas encore abouti.

Pour sa part, le **FIPHFP** a adopté des mesures tendant à la maîtrise de ses dépenses afin de corriger une trajectoire qui soulève des difficultés en termes de soutenabilité budgétaire. Le contrôleur a soutenu les efforts de maîtrise des dépenses, qui doivent se poursuivre dans un cadre de financement rénové.

À **LADOM**, le contrôleur a participé aux travaux d'élaboration du nouveau COP qui doit être finalisé au printemps 2019 avec des indicateurs opérationnels simplifiés et réduits en nombre. Le contrôleur a également veillé au respect du plafond d'emplois en 2018, tout en considérant que la question de l'adéquation des moyens notamment humains avec les missions confiées à l'organisme est posée: à ce sujet, une mission d'audit externe a été préconisée.

Enfin, 2018 aura été la dernière année de contrôle sur **France entrepreneurs**, association qui avait succédé à l'Agence pour la création d'entreprises. Le contrôleur s'est attaché à ce que l'intégration au sein de BPI France soit réalisée dans des conditions optimales pour la préservation du capital immatériel et humain de l'association.

# MISSION COUVERTURE DES RISQUES SOCIAUX, COHÉSION SOCIALE ET SÉCURITÉ SANITAIRE

La mission «Couverture des risques sociaux, cohésion sociale et sécurité sanitaire», couvre, avec ses 15 membres, un large spectre d'activités dans le domaine social avec cinq grands champs d'intervention :

- des organismes de sécurité sociale;
- des régimes spéciaux de retraites de salariés;
- des fonds de financement pour les retraités;
- des organismes contribuant à la cohésion sociale;
- des agences de sécurité sanitaires.

Au total, ces organismes prélèvent plus de 20 points de PIB, dépensent plus de 200 Md€, gèrent plus de 70 Md€ d'actifs et emploient des dizaines de milliers de salariés. Quatre activités illustrent l'activité de la mission :

## L'accompagnement de la transformation du RSI

La suppression du régime social des indépendants (RSI), votée fin 2017, est mise en œuvre selon un schéma de transformation approuvé par la ministre de la Santé en avril 2018. Ce schéma suit une logique d'intégration forte dans les organismes du régime général, et il restait à préciser les orientations métiers transverses (accueil téléphonique et physique, parcours coordonnés pour la prise en charge des travailleurs indépendants à des étapes clés et dans les situations de fragilité, action sociale). Les contrôleurs ont souligné le risque que ces aspects transverses, majeurs pour les indépendants, ne répondent pas à leurs attentes. Par ailleurs, par rapport au calendrier initial, la mise en œuvre du schéma nécessite plus de temps que prévu. La feuille de route informatique n'était pas totalement arrêtée fin 2018, du fait des incertitudes sur la façon d'assurer le lien entre les cotisations et les droits à retraite dans un contexte de refonte des SI des branches recouvrement et retraite. Une vigilance particulière s'impose en 2019. Cette année apparaît particulièrement chargée pour préparer la disparition



Au 1<sup>er</sup> rang, assis : Véronique GRONNER et Gérard BELET, responsable de la mission. De g. à d. : Eric NOUVEL , Marc GAZAVE, Martine PROCUREUR, Isabelle AMAGLIO-TERISSE, Michel LEJEUNE, Marie-Thérèse COCQUEEL, Patrick LAVERGNE et Antoine MANTEL.  
Absent.e.s de la photo : Laurence COSTA, Pierre LEGUERINEL et Patricia ROULLEAU.



juridique des anciennes caisses du RSI, qui entraînera le transfert du personnel et du patrimoine aux organismes du régime général et à un GIE informatique créé pour maintenir le SI existant, tout en organisant le Conseil de la protection sociale des travailleurs indépendants (CPSTI), organisme de faible taille mais sensible compte tenu de sa vocation politique et de son rôle de pilotage du régime complémentaire de retraite.

## Le suivi de la mise sous tension de la Caisse nationale des allocations familiales

En 2018, la CNAF a préparé avec l'État la convention d'objectifs et de gestion pour la période 2018-2022 selon le calendrier uniforme des quatre branches du régime général de la sécurité sociale. Toutefois, comme ces travaux ont été décalés par rapport aux autres branches, l'impact sur les moyens différés a pu exercer un effet ralentisseur sur certaines activités. Alors que la situation financière de la branche famille poursuit son redressement avec un modeste suréquilibre attendu en 2018 et un excédent en 2019, en raison des réformes des dernières années notamment avec la modulation des allocations familiales, elle doit relever des défis majeurs pour répondre à la pression sociale en modernisant son modèle de service (de « production »). L'acquisition des données nécessaires au calcul des allocations versées à près de 32 millions d'allocataires pour son compte (les aides aux familles et à l'enfance soit environ 37 Md€) et pour le compte de l'État et des départements (aides au logement, aide aux adultes handicapés, prime d'activité, revenu de solidarité active, soit 43 Md€) devra lui permettre de rendre un service plus juste (diminuer le non-recours et les indus) et plus efficient au cours de la prochaine COG. Toutefois, la réussite de ce grand projet, facilité par les progrès liés au prélèvement à la source et à la déclaration sociale nominative mensuelle, dépendra de la capacité de la CNAF à transformer son SI dont l'architecture datée ne permet pas ces évolutions. Les efforts exceptionnels demandés aux gestionnaires avec une forte réduction d'effectifs (-2 100 sur 5 ans), en contrepartie des allègements de tâches attendues du nouveau modèle de production, devront cependant s'accompagner d'une vigilance particulière sur le plan de la gestion des ressources humaines dans un contexte social tendu. La maîtrise des risques poursuit enfin son amélioration continue mais des éléments de fragilité pourraient ressurgir et remettre en cause les progrès accomplis selon la manière dont les transformations précitées se réaliseront et seront gérées par la branche famille.

## La mise en œuvre de la GBCP à la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie

La contrôleuse de la CNSA a été amenée à signaler aux tutelles les difficultés rencontrées par l'organisme pour se

conformer aux exigences du décret GBCP en matière de comptabilité budgétaire et pour établir une programmation des opérations pluri annuelles. La construction d'une telle programmation nécessite de disposer d'un SI budgétaro-comptable dont les restitutions sont fiabilisées et les données actualisées. La réponse à apporter est donc technique, mais également organisationnelle, puisqu'elle doit conduire l'ensemble des acteurs de la chaîne de la dépense à échanger sur l'état d'avancement des projets pluriannuels, pour en assurer, *in fine*, la traduction dans l'outil budgétaro-comptable, le cas échéant par intégration directe de données de programmation issues du SI métier. L'existence d'une telle programmation constitue un véritable enjeu de pilotage et de garantie de la soutenabilité budgétaire, pour un organisme dont les engagements pluriannuels ont conduit à inscrire 663,4 M€ en dotations aux provisions en 2017. Aussi la CNSA a-t-elle été invitée à engager des travaux pour se mettre en capacité de transmettre des prévisions d'exécution détaillant la part de dépense en crédits de paiement résultant d'autorisations d'engagement consommées les années précédentes.

## L'agence centrale des organismes de sécurité sociale de plus en plus centrale

L'ACOSS a signé en 2018 avec l'État une convention d'objectifs et de gestion ambitieuse qui renforcera son rôle de collecteur social de référence sans assurer l'unicité du recouvrement social à l'horizon 2022, des pans importants du recouvrement social restant traités ailleurs : cotisations retraites complémentaires Agirc-Arrco, régimes spéciaux, cotisations sur les revenus agricoles (MSA), ... La poursuite de l'élargissement du périmètre de recouvrement de l'ACOSS nécessiterait de fortes adaptations du SI du recouvrement social ainsi qu'un effort de simplification/normalisation des règles de gestion. La reprise des activités de recouvrement de l'ex-RSI s'appuie sur les enseignements tirés de l'échec de l'ISU et la normalisation de la situation qui se poursuit avec une réduction continue des taux de restes à recouvrer des indépendants concernés. La mise en place par le réseau de guichets d'accueil dédiés aux indépendants et la gestion de l'aide sociale aux cotisants indépendants constituent une nouveauté pour la branche qui doit également rattraper son retard en matière de services digitaux. Le développement des synergies avec le recouvrement fiscal mériterait une approche par processus métiers avant une réforme organisationnelle structurante dont l'intervention en cours de COG rendrait nécessaire le report d'autres actions. La maîtrise des risques liés à la gestion administrative de l'agence demeure d'une fragilité notable. Dans la perspective de responsabilisation des gestionnaires, il est nécessaire de positionner le contrôle interne et la qualité de la programmation budgétaire comme des préoccupations centrales pour améliorer la gestion de l'agence et optimiser la mise en œuvre de sa stratégie.

## MISSION SANTÉ

La mission «Santé» du CGefi assure le contrôle des deux principaux régimes d'assurance maladie (CNAM et MSA<sup>1</sup>) et celui d'opérateurs en santé, « filiales communes » de l'État et de l'assurance maladie. Elle est également en charge du contrôle de l'AP HP, qui représente près d'un dixième de l'ONDAM hospitalier, du FIR (doté de plus de 3,2 Md€), ainsi que d'autres entités concourant à la protection maladie ou au développement du système de santé.

Compte tenu de son périmètre, la mission «Santé» est restée très attentive à la performance des organismes contrôlés en ce qui concerne l'évolution de l'offre en santé, la maîtrise des dépenses d'assurance maladie, la construction et la mise en œuvre de la stratégie nationale de santé, s'agissant notamment de l'accès aux soins, du développement de la prévention ou du virage numérique en santé, ce dernier concernant directement l'ASIP, l'ANAP et la CNAM.

D'une manière plus générale, la mission veille naturellement à inscrire les diligences propres aux contrôles externes dont elle a la charge dans le cadre global des politiques sous-jacentes, métiers ou transverses, ainsi que de la transformation de l'action publique.

C'est ainsi qu'elle a suivi avec attention les travaux relatifs à la réforme « Ma santé 2022 », l'élaboration du projet de loi Santé ou de la LFSS 2019. Il en est de même pour les questions relatives à l'accès aux données de santé, qui concernent directement trois des organismes contrôlés : **CNAM**, **ATIH** ainsi que l'**INDS**, GIP à partir duquel va se construire le futur « Hub des données de santé » annoncé dans le cadre du plan « Intelligence artificielle ». Elle a également veillé à la bonne appropriation, par les organismes contrôlés, des politiques transverses, comme la transformation numérique du système public, la sécurité des données personnelles, la gouvernance des organismes, l'efficacité de leurs investissements, leur responsabilité sociétale et environnementale, leur insertion dans les territoires, l'efficacité de leur gestion ou la mise en œuvre concrète du prélèvement à la source. Il en a été de même naturellement pour les disciplines propres à la gestion financière ainsi que pour les opérations de certification majeures (notamment **CNAM**, État, **AP HP**).

Plus généralement, elle s'est attachée à concourir à l'efficacité globale du système, avec une grande attention portée au dispositif de pilotage des organismes et aux interactions entre entités, à faire évoluer son dispositif de



De gauche à droite: Agnès PLASSART, Patrick BARRAQUAND, Sylvie CRETOIS, Marie-Laurence PITOIS-PUJADE, responsable de la mission, Didier GALLET, Pascal LOSTE, Jacques AUGUSTIN, Jean-Pierre GUERIN. Sont absents de la photo Sophie GALEY-LERUSTE, Bruno GOGUEL et Pierre MOURLEVAT.

<sup>1</sup> La MSA étant par ailleurs chargée de l'ensemble des risques.

contrôle pour l'inscrire toujours plus directement dans les processus propres aux entités contrôlées, à apporter une réactivité renforcée en cas de situations délicates et à faciliter la prise en compte de l'innovation tout en assurant la maîtrise des risques associés.

En ce qui concerne **les dispositifs de pilotage**, la mission a ainsi veillé à la bonne mise en œuvre des conventions d'objectifs et de gestion (COG) 2018-2022 signées pour la **CNAM - maladie et AT MP** avec une vigilance particulière sur l'intégration concrète du RSI ainsi que sur l'élaboration du nouveau SDSI prévu par la COG. Elle a contribué aux travaux relatifs à la COG de la **CAMIEG** et au premier contrat d'objectifs et de performance (COP) de l'**ANDPC** ainsi qu'au suivi actif des COP **CNG**, **ANAP**, **ATIH**. Sa vigilance s'exerce également sur la cohérence et l'articulation des projets portés par les opérateurs ainsi que sur l'incidence globale des multiples fonds spécifiques, fonds dédiés de la CNAM (FNPEIS, Fonds addictions, Fonds démocratie sanitaire, fonds AT MP) **FMESPP**, **FIR**.

La mission s'est par ailleurs attachée à **accompagner la transformation « multipolaire » des organismes – notamment CNAM, MSA, AP HP** – afin que les déconcentrations, mutualisations, créations de centres de ressources concentrant l'expertise ou, à l'inverse, d'externalisations renforcées ou d'émergence de filiales ou de « pseudopodes » divers, facteurs d'agilité et d'accroissement des compétences, aillent de pair avec un renforcement du contrôle interne global, garant de l'efficacité et de la sécurisation d'ensemble.

Très attentive en effet au **renforcement du contrôle interne des organismes**, la mission en a encouragé l'accélération, tout en proposant **une évolution du contrôle externe plus intégré à leurs processus**. Elle a ainsi proposé à la **CNAM** une révision drastique du dispositif relatif aux recrutements, destinée à supprimer tout délai entre l'identification du bon candidat et la confirmation qui lui est faite de son recrutement, enjeu essentiel pour des compétences sensibles, très recherchées, très volatiles, pour lesquelles la rapidité de décision de l'employeur est cruciale.

S'agissant de l'**AP HP**, l'ampleur des transformations engagées ou annoncées comme leur diversité ou la multiplication d'acteurs déconcentrés sont des sources de risques majeurs qui pourraient compromettre le succès d'une opération par ailleurs tout à fait positive. Parallèlement à une simplification significative du dispositif de contrôle dans le cadre de l'organisation actuelle, le CGefi a ainsi recommandé de mettre en place un contrôle interne global et effectif.

**Plusieurs organismes ont été confrontés à des crises ou des difficultés spécifiques** ; la mission a veillé à une réactivité renforcée, recherchant, à leurs côtés, les réponses les plus agiles. À la **CNAM**, confrontée au cœur de

l'été à un incendie rendant durablement inaccessibles les bureaux de 500 de ses collaborateurs, solutions provisoires, dispositifs de substitution et programmation des travaux urgents ont fait l'objet d'échanges continus avec le CGefi, afin de rechercher en permanence les solutions les plus adaptées et une gestion optimisée des calendriers, dans le contexte d'une activité de la Caisse maintenue inchangée grâce à la qualité de ses équipes. Le **CNG**, quant à lui, a été plongé dans de grandes difficultés du fait de l'indisponibilité brutale de son responsable des services financiers ; en lien étroit avec les tutelles et la DGFIP, le CGefi a aidé l'opérateur à mettre en place les dispositions transitoires utiles et à redéfinir son organisation financière. La réactivité a également été permanente auprès de l'**ASIP**, dans un contexte prolongé d'intérim et de gestion antérieure perfectible, sur des projets aux risques financiers et opérationnels majeurs comme le système d'information des SAMU. Dans cette situation très critique, le CGefi a intensifié constamment son appui et son aide, en liaison étroite avec les tutelles, dans l'attente d'une clarification de la gouvernance de l'e-santé, actuellement incertaine.

La mission s'est également attachée à **soutenir l'innovation**, en facilitant en permanence la conciliation des enjeux industriels et économiques et des exigences réglementaires, éthiques ou protectrices de la vie privée. C'est ainsi qu'elle a accompagné la réforme des **CPP**, assouplissant l'organisation tout en renforçant la qualité éthique et scientifique des essais cliniques. Dans le contrôle de l'**INDS**, elle a intégré très en amont la perspective d'un « hub » des données de santé, en contribuant à l'identification de questions majeures et à la construction de leur réponse opérationnelle. Elle a accompagné le **GIE SESAM VITALE** dans la recherche de solutions innovantes – du type e-carte vitale – dans un environnement sécurisé. Elle a apporté son appui à la **CNAM** pour un projet innovant d'amélioration de la prise en charge des transports de patients avec le concours d'une « start-up d'État », exigeant une approche nouvelle de la contractualisation.





ANNEXES



# ANNEXE 1

## LISTE DES ORGANISMES CONTRÔLÉS PAR LE CGEFI - MARS 2019

### Le secteur Agriculture

#### MISSION «AGRICULTURE, FORÊT ET PÊCHE»

AGENCE FRANÇAISE POUR LE DÉVELOPPEMENT  
ET LA PROMOTION DE L'AGRICULTURE BIOLOGIQUE  
**AGENCE BIO**

AGENCE POUR LE DÉVELOPPEMENT  
DE LA COOPÉRATION INTERNATIONALE  
DANS LES DOMAINES DE L'AGRICULTURE,  
DE L'ALIMENTATION ET DES ESPACES RURAUX  
**ADECIA**

ASSEMBLÉE PERMANENTE DES CHAMBRES D'AGRICULTURE  
**APCA**

ASSOCIATION DE COORDINATION TECHNIQUE AGRICOLE  
**ACTA**

ASSOCIATION DE RECHERCHE TECHNIQUE BETTERAVIÈRE  
**ARTB**

ASSOCIATION DES PRODUCTEURS D'ENDIVES DE FRANCE  
**APEF**

ASSOCIATION FRANÇAISE INTERPROFESSIONNELLE  
DE L'OLIVE  
**AFIDOL**

ASSOCIATION FRANÇAISE POUR LA VALORISATION  
DES PRODUITS ET DES SECTEURS PROFESSIONNELS  
DE L'HORTICULTURE ET DES PAYSAGES  
**VAL'HOR**

ASSOCIATION INTERPROFESSIONNELLE DE LA BANANE  
**AIB**

ASSOCIATION INTERPROFESSIONNELLE DE LA BETTERAVE  
ET DU SUCRE  
**AIBS**

ASSOCIATION INTERPROFESSIONNELLE DES FRUITS  
ET LÉGUMES FRAIS  
**INTERFEL**

ASSOCIATION INTERPROFESSIONNELLE DES VINS DE PAYS  
DU SUD-EST  
**INTERVINS SUD-EST**

ASSOCIATION INTERPROFESSIONNELLE DU LAIT ET DES  
PRODUITS LAITIERS DE BREBIS PYRÉNÉES ATLANTIQUES  
**AIBPA**

ASSOCIATION NATIONALE DES SOCIÉTÉS  
ET GROUPEMENTS AGRICOLES POUR L'EXPLOITATION  
EN COMMUN  
**ANSGAEC**

ASSOCIATION NATIONALE DES STRUCTURES  
D'EXPÉRIMENTATION ET DE DÉMONSTRATION  
EN HORTICULTURE  
**ASTREDHOR**

ASSOCIATION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE  
CAPRINE  
**ANICAP**

ASSOCIATION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE  
DES VINS DE TABLE  
**ANIVIN**

ASSOCIATION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE  
DES LÉGUMES SECS  
**ANILS**

ASSOCIATION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE  
DU BÉTAIL ET DES VIANDES  
**INTERBEV**

ATM ÉLEVEURS DE RUMINANTS  
**ATM**

ATM RUMINANTS  
**ATM-Ruminants**

BUREAU INTERPROFESSIONNEL DES VINS DE BOURGOGNE  
**BIVB**

BUREAU INTERPROFESSIONNEL DES VINS DU CENTRE  
**BIVC**

BUREAU NATIONAL INTERPROFESSIONNEL  
DE L'ARMAGNAC  
**BNIA**

BUREAU NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DU COGNAC  
**BNIC**

BUREAU NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DU PRUNEAU  
**BIP**

CENTRE NATIONAL DE LA PROPRIÉTÉ FORESTIÈRE  
**CNPF**

CENTRE NATIONAL INTERPROFESSIONNEL  
DE L'ÉCONOMIE LAITIÈRE  
**CNIEL**

COMITÉ ÉCONOMIQUE RÉGIONAL AGRICOLE DES FRUITS  
ET LÉGUMES  
**CERAFEL**

COMITÉ RÉGIONAL INTERPROFESSIONNEL RÉGIONAL  
DE L'ÉCONOMIE LAITIÈRE NORMANDIE LAIT  
**CRIELNL**

COMITÉ INTERPROFESSIONNEL RÉGIONAL DU LAIT  
DE BRETAGNE ET DES PAYS DE LA LOIRE  
**CILOUEST**

CENTRE TECHNIQUE DE LA CONSERVATION DES PRODUITS AGRICOLES  
**CTCPA**

CENTRE TECHNIQUE INTERPROFESSIONNEL DES FRUITS ET LÉGUMES  
**CTIFL**

COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DE GESTION DU COMTÉ  
**CIGC**

COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DE LA DINDE FRANÇAISE  
**CIDEF**

COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DE LA VOLAILLE DE BRESSE  
**CIVB**

COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DES FROMAGES  
**CIF**

COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DES HUILES ESSENTIELLES FRANÇAISES  
**CIHEF**

COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DES PALMIPÈDES À FOIE GRAS  
**CIFOG**

COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DES PRODUITS DE L'AQUACULTURE  
**CIPA**

COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DES VINS D'AOC CÔTES DU RHONE ET VALLÉE DU RHÔNE  
**INTER-RHONE**

COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DES VINS DE PROVENCE  
**CIVP**

COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DES VINS DU JURA  
**CIVJ**

COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DU FLOC DE GASCOGNE  
**CIFG**

COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DU VIN D'ALSACE  
**CIVA**

COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DU VIN DE CHAMPAGNE  
**CIVC**

COMITÉ LAPIN INTERPROFESSIONNEL POUR LA PROMOTION DES PRODUITS FRANÇAIS  
**CLIPP**

COMITÉ NATIONAL DE LA CONCHYLICULTURE  
**CNC**

COMITÉ NATIONAL DES PÊCHES MARITIMES ET DES ÉLEVAGES MARINS  
**CNPMEM**

COMITÉ NATIONAL DU PINEAU DES CHARENTES  
**CNPC**

COMITÉ NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DE LA POMME DE TERRE  
**CNIPT**

COMITÉ NATIONAL POUR LA PROMOTION DES OEUFs ET DES OVOPRODUITS  
**CNPO**

CONSEIL INTERPROFESSIONNEL DES VINS DE CORSE  
**CIV CORSE**

CONSEIL INTERPROFESSIONNEL DES VINS DU LANGUEDOC  
**CIVL**

CONSEIL INTERPROFESSIONNEL DES VINS DU ROUSSILLON  
**CIVR**

CONSEIL INTERPROFESSIONNEL DU RHUM TRADITIONNEL DES DÉPARTEMENTS D'OUTRE-MER  
**CIRT-DOM**

CONSEIL INTERPROFESSIONNEL DU VIN DE BORDEAUX  
**CIVB**

DOMAINE NATIONAL DE CHAMBORD  
**DNC**

ÉTABLISSEMENT NATIONAL DES PRODUITS DE L'AGRICULTURE ET DE LA MER  
**FranceAgriMer**

FRANCE BOIS FORÊT  
**FBF**

GROUPEMENT NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DE LA POMME DE TERRE INDUSTRIELLE ET DES INDUSTRIES DE TRANSFORMATION  
**GIPT**

GROUPEMENT NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DES SEMENCES, GRAINES ET PLANTS  
**GNIS**

HARAS NATIONAL DU PIN  
**HPIN**

HAUT CONSEIL DE LA COOPÉRATION AGRICOLE  
**HCCA**

INSTITUT DE LA FILIÈRE PORCINE  
**IFIP**

INSTITUT DE L'ÉLEVAGE  
**IDELE**

INSTITUT DU VÉGÉTAL  
**ARVALIS**

INSTITUT FRANÇAIS DE LA VIGNE ET DU VIN  
**IFV**

INSTITUT FRANÇAIS DES PRODUCTIONS CIDRICOLLES  
**IFPC**

INSTITUT FRANÇAIS DU CHEVAL ET DE L'ÉQUITATION  
**IFCE**

INSTITUT NATIONAL DE L'ORIGINE ET DE LA QUALITÉ  
**INAO**

INSTITUT TECHNIQUE DE L'AVICULTURE  
**ITAVI**

**INTERCÉRÉALES**

**INTERCHANVRE**

**INTERPROCHASSE**

INTERPROFESSION DES APPELLATIONS CIDRICOLLES  
**IDAC**

INTERPROFESSION DES VINS DE BERGERAC ET DE DURAS  
**IVBD**

INTERPROFESSION DES VINS DE PAYS D'OC  
**INTEROC**

INTERPROFESSION DES VINS DU SUD-OUEST  
**IVSO**

INTERPROFESSION DES VINS DU VAL DE LOIRE  
**INTERLOIRE**



## JARDINS DE NORMANDIE AOP

OFFICE DE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE AGRICOLE  
D'OUTRE-MER  
**ODEADOM**

OFFICE NATIONAL DES FORÊTS  
**ONF**

SOCIÉTÉ PROFESSIONNELLE DES PAPIERS DE PRESSE  
**SPPP**

TERRES INOVIA (ex CENTRE TECHNIQUE  
INTERPROFESSIONNEL DES OLÉAGINEUX  
MÉTROPOLITAINS)  
**TERRES INOVIA**

TERRES UNIVIA (ex ORGANISATION NATIONALE  
INTERPROFESSIONNELLE DES GRAINES ET FRUITS  
OLÉAGINEUX)  
**TERRES UNIVIA** (ex ONIDOL)

TÊTE DES RÉSEAUX POUR L'APPUI MÉTHODOLOGIQUE  
AUX ENTREPRISES  
**TRAME**

UNION INTERPROFESSIONNELLE DES VINS DE CAHORS  
**UIVC**

UNION INTERPROFESSIONNELLE DES VINS DU BEAUJOLAIS  
**INTER BEAUJOLAIS**

UNION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE CIDRICOLE  
**UNICID**

UNION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE DES PLANTES  
RICHES EN PROTÉINES  
**UNIP**

## Le secteur Territoires et Développement durable

### MISSION « AMÉNAGEMENT DES TERRITOIRES, VILLE, LOGEMENT, OUTRE-MER »

ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT GRAND PARIS  
AMÉNAGEMENT  
**GPA**

GIP « L'EUROPE DES PROJETS ARCHITECTURAUX  
ET URBAINS »  
**GIP EPAU**

AGENCE NATIONALE DE CONTRÔLE DU LOGEMENT  
SOCIAL  
**ANCOLS**

AGENCE POUR LA MISE EN VALEUR DES ESPACES URBAINS  
DE LA ZONE DITE « DES 50 PAS GÉOMÉTRIQUES »  
DE LA GUADELOUPE  
**50 PAS GUA**

AGENCE POUR LA MISE EN VALEUR DES ESPACES URBAINS  
DE LA ZONE DITE « DES 50 PAS GÉOMÉTRIQUES »  
DE LA MARTINIQUE  
**50 PAS MAR**

COMITÉ D'ORGANISATION DE PARIS 2024 POUR LES JEUX  
OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES  
**COJO**

CONSORTIUM STADE DE FRANCE  
**CSDF**

ÉLECTRICITÉ DE MAYOTTE  
**EDM**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT  
DE MARNE LA VALLÉE  
**EPAMARNE**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT DU SECTEUR IV  
DE MARNE LA VALLÉE  
**EPAFRANCE**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT  
D'ALZETTE-BELVAL  
**EPAAB**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT  
DE BORDEAUX-EURATLANTIQUE  
**EPABE**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT  
DE LA PLAINE DU VAR  
**EPAPV**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT  
DE LA VILLE NOUVELLE DE SÉNART  
**EPAS**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT  
DE SAINT-ÉTIENNE  
**EPASE**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT  
DU MANTOIS-SEINE AVAL  
**EPAMSA**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT  
ET DE RESTRUCTURATION DES ESPACES COMMERCIAUX  
ET ARTISANAUX  
**EPARECA**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT  
EUROMEDITERRANEE  
**EPAEM**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT ORLY-RUNGIS-  
SEINE AMONT  
**EPA ORSA** (associé à GPA)

ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT DE PARIS-  
SACLAY  
**EPA PS**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER D'ÎLE-DE-FRANCE  
**EPFIDF**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE BRETAGNE  
**EPFB**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER ET D'AMÉNAGEMENT  
DE LA GUYANE  
**EPFAG**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER ET D'AMÉNAGEMENT  
DE MAYOTTE  
**EPFAM**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE L'OUEST  
RHÔNE-ALPES  
**EPORA**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER D'OCCITANIE  
**EPFO** (ex EPF LR)

ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE LORRAINE  
**EPFL**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE NORMANDIE  
**EPFN**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE NOUVELLE  
AQUITAINE  
**EPFNA** (ex EPF PC)

ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE PROVENCE-ALPES-  
CÔTE D'AZUR  
**EPF PACA**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DU NORD-PAS-DE-  
CALAIS  
**EPF NPDC**

**FONCIÈRE SOLIDAIRE**

GROUPEMENT D'INTÉRÊT PUBLIC HÉBERGEMENT  
ET INSERTION SOCIALE  
**GIP HIS**

INSTITUT CALÉDONIEN DE PARTICIPATION  
**ICAP**

SOCIÉTÉ DE VALORISATION FONCIÈRE ET IMMOBILIÈRE  
**SOVAFIM**

SOCIÉTÉ DE LIVRAISON DES OUVRAGES OLYMPIQUES  
**SOLIDEO**

**SCI MANUFACTURE DE SAINT-ÉTIENNE**

## MISSION « ÉCOLOGIE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE »

AGENCE DE L'EAU ADOUR-GARONNE  
**AE-AG**

AGENCE DE L'EAU ARTOIS-PICARDIE  
**AE-AP**

AGENCE DE L'EAU LOIRE-BRETAGNE  
**AE-LB**

AGENCE DE L'EAU RHIN-MEUSE  
**AE-RM**

AGENCE DE L'EAU RHÔNE-MÉDITERRANÉE ET CORSE  
**AE-RM-C**

AGENCE DE L'EAU SEINE-NORMANDIE  
**AE-SN**

AGENCE FRANCAISE POUR LA BIODIVERSITÉ  
**AFB**

CENTRE DE DOCUMENTATION, DE RECHERCHE  
ET D'EXPÉRIMENTATIONS SUR LES POLLUTIONS  
ACCIDENTELLES DES EAUX  
**CEDRE**

CONSERVATOIRE DE L'ESPACE LITTORAL  
ET DES RIVAGES LACUSTRES  
**CELRL**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC DU MARAIS POITEVIN  
**EPMP**

**GEODERIS**

GROUPEMENT POUR LA GESTION DE NAVIRES  
OCÉANOLOGIQUES  
**GENAVIR**

INSTITUT FRANCAIS DE RECHERCHES  
POUR L'EXPLOITATION DE LA MER  
**IFREMER**

INSTITUT NATIONAL DE L'ENVIRONNEMENT INDUSTRIEL  
ET DES RISQUES  
**INERIS**

INSTITUT NATIONAL DE L'INFORMATION GÉOGRAPHIQUE  
ET FORESTIÈRE  
**IGN**

OFFICE INTERNATIONAL DE L'EAU  
**OIEau**

**En tant que Censeur d'État :**

ADELPHÉ

APER PYRO

CITEO

COREPILE

CYCLAMED

DASTRI

ECO-DDS

ECO-MOBILIER

ECO TLC

ECOLOGIC

ESR

LEKO

OCAD3E

PV CYCLE

SCRELEC

VALDELIA

## MISSION « INFRASTRUCTURES DE TRANSPORTS NON FERROVIAIRES »

AÉROPORT DE BÂLE-MULHOUSE  
**EuroAirport**

AÉROPORTS DE PARIS  
**ADP**

**ADP international**

**ADP INGENIERIE**

**HUB ONE**

AÉROPORT DE BORDEAUX-MÉRIGNAC  
**ADBM**

AÉROPORT MARSEILLE-PROVENCE  
**AMP**

AÉROPORT DE MONTPELLIER MÉDITERRANÉE  
**AMM**

AÉROPORT DE STRASBOURG-ENTZHEIM  
**ASE**

AÉROPORT DE LA RÉUNION - ROLAND-GARROS  
**ARRG**

SOCIÉTÉ AÉROPORTUAIRE GUADELOUPE PÔLE CARAÏBES  
**SAGPC**

SOCIÉTÉ PAR ACTIONS DE L'AÉROPORT MARTINIQUE-  
AIMÉ CÉSAIRE  
**SAMAC**

GRAND PORT MARITIME DE DUNKERQUE  
**GPMD**

GRAND PORT MARITIME DE MARSEILLE  
**GPM**

GRAND PORT MARITIME DE BORDEAUX  
**GPM**

GRAND PORT MARITIME DE NANTES-SAINT-NAZAIRE  
**GPMNSN**

GRAND PORT MARITIME DE LA ROCHELLE  
**GPM**

GRAND PORT MARITIME DE ROUEN  
**GPM**

GRAND PORT MARITIME DU HAVRE  
**GPM**

**HAROPA-GIE**

PORT AUTONOME DE PARIS  
**PAP**

**PARIS TERMINAL SA**

PORT AUTONOME DE STRASBOURG  
**PAS**

PORT RHÉNAN DE COLMAR-NEUF-BRISACH  
**PRCNB**

GRAND PORT MARITIME DE LA GUADELOUPE  
**GPM**

GRAND PORT MARITIME DE LA GUYANE  
**GPM GUYANE**

GRAND PORT MARITIME DE LA MARTINIQUE  
**GPM**

GRAND PORT MARITIME DE LA RÉUNION  
**GPMDLR**

GIE DRAGAGES PORTS  
**(GIE DP)**

COMPAGNIE GÉNÉRALE MARITIME ET FINANCIÈRE  
**CGMF**

VOIES NAVIGABLES DE FRANCE  
**VNF**

SOCIÉTÉ DU CANAL SEINE - NORD EUROPE  
**SCSNE**

AUTOROUTES ET TUNNEL DU MONT BLANC  
**ATMB**

SOCIÉTÉ FRANCAISE DU TUNNEL ROUTIER DU FREJUS  
**SFTRF**

FONDS POUR LE DÉVELOPPEMENT D'UNE POLITIQUE  
INTERMODALE DES TRANSPORTS DANS LE MASSIF ALPIN  
**FDPITMA**

COMITÉ NATIONAL ROUTIER  
**CNR**

## Le secteur Recherche et Développement des Entreprises

### MISSION « COMMERCE, EXPORTATION, CONSOMMATION »

AGENCE FRANÇAISE D'EXPERTISE TECHNIQUE  
INTERNATIONALE  
**EXPERTISE FRANCE**

AGENCE AU SERVICE DE L'INTERNATIONALISATION  
DE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE ET DU DÉVELOPPEMENT  
DES ENTREPRISES  
**BUSINESS FRANCE**

CENTRE DE RECHERCHE POUR L'ÉTUDE ET L'OBSERVATION  
DES CONDITIONS DE VIE  
**CREDOC**

COMPAGNIE FRANÇAISE DES EXPOSITIONS  
**COFREX**

ÉCONOMAT DES ARMÉES  
**EDA**

INSTITUT NATIONAL DE LA CONSOMMATION  
**INC**

SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE DE CONSOMMATION  
DU PERSONNEL DES MINISTÈRES ÉCONOMIQUES  
ET FINANCIERS  
**COOPMINEFI**

**TOUTE L'EUROPE**

UNION DES GROUPEMENTS D'ACHATS PUBLICS  
**UGAP**

### MISSION « RECHERCHE APPLIQUÉE ET PROMOTION DE LA QUALITÉ »

ASSOCIATION FRANÇAISE DE NORMALISATION  
**AFNOR**

AU-DELÀ DU CUIR  
**ADC**

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES DE L'INDUSTRIE  
DU BÉTON  
**CERIB**

CENTRE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE DU BÂTIMENT  
**CSTB**

COMITÉ PROFESSIONNEL DE DÉVELOPPEMENT  
ÉCONOMIQUE DES INDUSTRIES DU CUIR, DE LA  
MAROQUINERIE, DE LA GANTERIE ET DE LA CHAUSSURE  
**CTC**

CENTRE TECHNIQUE DE L'INDUSTRIE DU DÉCOLLETAGE  
**CTDEC**

CENTRE TECHNIQUE DE LA TEINTURE ET DU NETTOYAGE  
**CTTN**

CENTRE TECHNIQUE DE MATÉRIAUX NATURELS DE  
CONSTRUCTION  
**CTMNC**

CENTRE TECHNIQUE DES INDUSTRIES AÉRAULIQUES  
ET THERMIQUES  
**CETIAT**

CENTRE TECHNIQUE DES INDUSTRIES DE LA FONDERIE  
**CTIF**

CENTRE TECHNIQUE DES INDUSTRIES MÉCANIQUES  
**CETIM**

CENTRE TECHNIQUE DU PAPIER  
**CTP**

CENTRE TECHNIQUE INDUSTRIEL DE LA CONSTRUCTION  
MÉTALLIQUE  
**CTICM**

COMITÉ DE COORDINATION DES CENTRES DE RECHERCHE  
EN MÉCANIQUE  
**COREM**

COMITÉ DE DÉVELOPPEMENT DES INDUSTRIES  
FRANÇAISES DE L'AMEUBLEMENT ET DU BOIS  
**CODIFAB**

COMITÉ FRANÇAIS D'ACCRÉDITATION  
**COFRAC**

COMITÉ PROFESSIONNEL DE DÉVELOPPEMENT  
ÉCONOMIQUE DÉVELOPPEMENT EXPORTATION  
FORMATION IMAGE  
**DEFI**

COMITÉ PROFESSIONNEL DE DÉVELOPPEMENT  
DE L'HORLOGERIE, DE LA BIJOUTERIE, DE LA JOAILLERIE,  
DE L'ORFÈVRE ET DES ARTS DE LA TABLE  
**FRANCECLAT**

INSTITUT FRANÇAIS DE LA MODE  
**IFM**

INSTITUT FRANÇAIS DU TEXTILE ET DE L'HABILLEMENT  
**IFTH**

INSTITUT NATIONAL DE LA PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE  
**INPI**

INSTITUT TECHNIQUE DES CORPS GRAS  
**ITERG**

INSTITUT TECHNOLOGIQUE FORÊT CELLULOSE BOIS-  
CONSTRUCTION AMEUBLEMENT  
**FCBA**

LABORATOIRE NATIONAL DE MÉTROLOGIE ET D'ESSAIS  
**LNE**

LES CENTRES TECHNIQUES DES MATÉRIAUX ET  
COMPOSANTS POUR LA CONSTRUCTION  
**CTMCC**

## MISSION « CONTRÔLE DES ACTIVITÉS FINANCIÈRES »

AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT  
**AFD**

BANQUE SOCREDO  
**SOCREDO**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC BPIFRANCE ET SA BIPFRANCE  
GROUPE

**Bpifrance Financement**

**Bpifrance Investissement**

**Bpifrance Participations**

**Bpifrance Assurance export**

## Bpifrance Régions

CAISSE DE GARANTIE DU LOGEMENT LOCATIF SOCIAL  
**CGLLS**

CONSORTIUM DE RÉALISATION  
**CDR**

LA BANQUE POSTALE <sup>1</sup>  
**LBP**

## SOCIÉTÉS DE CANTONNEMENT

SOCIÉTÉ DE PROMOTION ET DE PARTICIPATION  
POUR LA COOPÉRATION ÉCONOMIQUE  
**PROPARCO**

SOCIÉTÉS POUR LE FINANCEMENT DE L'INDUSTRIE  
CINÉMATOGRAPHIQUE ET AUDIOVISUELLE  
**SOFICA**s

## Le secteur Industrie - Services

### MISSION « ÉNERGIE »

AGENCE NATIONALE POUR LA GESTION  
DES DÉCHETS RADIOACTIFS  
**ANDRA**

**AREVA SA**

**AREVA NP**

BUREAU DE RECHERCHES GÉOLOGIQUES ET MINIÈRES  
**BRGM**

BUREAU DE RECHERCHES GÉOLOGIQUES ET MINIÈRES  
SOCIÉTÉ ANONYME  
**BRGM SA**

CEA-INVESTISSEMENT  
**CEA-I (censeur)**

COMITÉ PROFESSIONNEL DES STOCKS STRATÉGIQUES  
PÉTROLIERS  
**CPSSP**

COMMISSARIAT À L'ÉNERGIE ATOMIQUE ET AUX ÉNERGIES  
ALTERNATIVES  
**CEA**

COMPAGNIE FRANÇAISE DE MINES  
**COFRAMINES**

COMPAGNIE NATIONALE DU RHÔNE  
**CNR**

**EDF-INTERNATIONAL**

ÉLECTRICITÉ DE FRANCE **EDF**

ÉLECTRICITÉ RÉSEAU DISTRIBUTION FRANCE **Enedis**

IFP Énergies nouvelles **IFPEN**

INSTITUT DE RADIOPROTECTION ET DE SURETÉ NUCLÉAIRE  
**IRSN**

**Orano** (ex-AREVA)

**Orano Mining** (ex-AREVA Mines)

**Orano Cycle** (ex-AREVA NC)

RÉSEAU DE TRANSPORT D'ÉLECTRICITÉ  
**RTE**

<sup>1</sup> Commissaire du gouvernement.

SOCIÉTÉ DES MINES DE POTASSE D'ALSACE  
**MDPA**

SOCIÉTÉ TECHNIQUE POUR L'ÉNERGIE ATOMIQUE  
(ex-AREVA TA)  
**TechnicAtome**

## **MISSION « ESPACE, ARMEMENT ET INDUSTRIES DIVERSES LIÉES AUX ACTIVITÉS RÉGALIENNES DE L'ÉTAT »**

CENTRE NATIONAL D'ÉTUDES SPATIALES  
**CNES**

CHANTIERS DE L'ATLANTIQUE  
**CdA**

DCN-INTERNATIONAL  
**DCN-I**

DÉFENSE CONSEIL INTERNATIONAL  
**DCI**

**EURENCO**

**GIAT-INDUSTRIES**

IMPRIMERIE NATIONALE  
**IN**

IMPRIMERIE NATIONALE PARTICIPATIONS  
**INP**

IN CONTINU ET SERVICES SAS  
**INCS**

INSTITUT FRANCO-ALLEMAND DE RECHERCHES  
SAINT-LOUIS  
**ISL**

LA MONNAIE DE PARIS  
**MDP**

**NAVAL GROUP**

**NAVAL ÉNERGIES**

OFFICE NATIONAL D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES  
AÉROSPATIALES  
**ONERA**

SOCIÉTÉ DE CONSEIL ET DE SERVICE DU MINISTÈRE  
DE L'INTÉRIEUR  
**CIVIPOL CONSEIL**

SOCIÉTÉ DE GESTION DE PARTICIPATIONS  
AÉRONAUTIQUES  
**SOGPA**

**SNPE**

**TELESPACE PARTICIPATIONS**

## **MISSION « ORGANISMES CONCOURANT AUX RECETTES DE L'ÉTAT »**

ASSOCIATION DE FORMATION ET D'ACTION SOCIALE  
DES ÉCURIES DE COURSES  
**AFASEC**

ASSOCIATION DE GESTION DU LABORATOIRE  
DES COURSES HIPPIQUES DE LA FÉDÉRATION  
DES COURSES HIPPIQUES  
**AGLCH- FNCH**

**EQUIDIA**

FDJ DÉVELOPPEMENT  
**FDJD**

**FDJ Développement (Antilles-Guyane)**

FDJ GAMING SOLUTIONS  
**FGS**

FÉDÉRATION NATIONALE DES COURSES HIPPIQUES  
**FNCH**

FONDS COMMUN DE L'ÉLEVAGE ET DES COURSES  
**FCEC**

GROUPEMENT TECHNIQUE DES HIPPODROMES PARISIENS  
**GTHP**

**LA FONDATION D'ENTREPRISE FDJ**

LA FRANÇAISE D'IMAGES  
**FDI**

LA FRANÇAISE DE MOTIVATION  
**FDM**

LA FRANÇAISE DE PROXIMITÉ  
**FDP**

LA FRANÇAISE DES JEUX  
**FDJ**

LA PACIFIQUE DES JEUX  
**PDJ (POLYNÉSIE)**

ORGANISME DE RETRAITE ET DE PRÉVOYANCE  
DES EMPLOYÉS DES SOCIÉTÉS DE COURSES  
**ORPESC**

PARI MUTUEL HIPPODROME  
**PMH**

PARIS MUTUEL URBAIN  
**PMU**

SOCIÉTÉ D'ENCOURAGEMENT À L'ÉLEVAGE DU CHEVAL  
FRANÇAIS  
**SECF**

SOCIÉTÉ D'ENCOURAGEMENT POUR L'AMÉLIORATION  
DES RACES DE CHEVAUX DE GALOP EN FRANCE  
**FRANCE-GALOP**

## **MISSION « GROUPE LA POSTE »**

**LA POSTE**

LA POSTE GLOBAL MAIL  
**LPGM**

**VIAPOST**

**LA POSTE SILVER**

**MÉDIAPOST SAS**

**MÉDIAPOST HOLDING**

**DOCAPOST SAS**

**GÉOPOST**

**CHRONOPOST**

**LA BANQUE POSTALE**

SOCIÉTÉ FINANCIÈRE 2  
**SF2**

LA BANQUE POSTALE ASSET MANAGEMENT  
**LBPAM**

**LA POSTE TÉLÉCOM**

**POSTE IMMO**

**VÉHIPOSTE SAS.**

## MISSION « TRANSPORTS »

RÉGIE AUTONOME DES TRANSPORTS PARISIENS  
**RATP**

RATP DÉVELOPPEMENT  
**RATP DEV**

**RATP Connect** (ex TELCITE)

**RATP Coopération** (ex RATP International)

**RATP Habitat** (ex LOGIS TRANSPORTS)

**RATP Real Estate** (ex SOCIÉTÉ D'ÉTUDES  
ET DE DÉVELOPPEMENT PATRIMONIAL DE LA RATP)

**RATP Smart Systems** (ex IXXI)

**RATP Travel Retail** (ex PROMO MÉTRO)

CAISSE DE COORDINATION AUX ASSURANCES SOCIALES  
DE LA RATP  
**CCAS RATP**

**SNCF**

**SNCF MOBILITÉS**

**SNCF RÉSEAU**

SOCIÉTÉ DU GRAND PARIS  
**SGP**

## MISSION « MÉDIAS-CULTURE »

ARTE FRANCE CINÉMA  
**ARTE CINÉMA**

ARTE FRANCE DÉVELOPPEMENT  
**ARTE FRANCE DÉVELOPPEMENT**

CENTRE NATIONAL DU CINÉMA ET DE L'IMAGE ANIMÉE  
**CNC**

CITÉ DE LA MUSIQUE-PHILHARMONIE DE PARIS  
**EPCM**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DES MÉTIERS DE L'IMAGE  
ET DU SON (La Femis)  
**ENSMIS**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE LOUIS-LUMIÈRE  
**ENSL**

ÉTABLISSEMENT DE COMMUNICATION ET DE PRODUCTION  
AUDIOVISUELLE DE LA DÉFENSE  
**ECPAD**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC DU PALAIS DE LA DÉCOUVERTE  
ET DE LA CITÉ DES SCIENCES ET DE L'INDUSTRIE  
**UNIVERSCIENCE**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC DU PARC ET DE LA GRANDE HALLE  
DE LA VILLETTE  
**EPPGHV**

**FRANCE 2 CINÉMA**

**FRANCE 3 CINÉMA**

FRANCE MÉDIAS MONDE  
**FMM**

FRANCE TÉLÉVISIONS DISTRIBUTION  
**FTD**

FRANCE TÉLÉVISIONS GESTION IMMOBILIÈRE  
**FTGI**

FRANCE TÉLÉVISIONS PUBLICITÉ  
**FTP**

FRANCETÉLÉVISIONS  
**FTV**

INSTITUT NATIONAL DE L'AUDIOVISUEL  
**INA**

LA CINÉMATHEQUE FRANÇAISE  
**LCF**

**TV5-MONDE**

TRANSTÉLÉ CANAL FRANCE INTERNATIONAL  
**CFI**

## Le secteur Santé, emploi et protection sociale

### MISSION « EMPLOI ET FORMATION PROFESSIONNELLE »

AGENCE FRANCE ENTREPRENEURS (EX AGENCE  
NATIONALE POUR LA CRÉATION D'ENTREPRISES  
**AFE** (ex APCE)

ASSOCIATION NATIONALE DE GESTION DU FONDS  
POUR L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES HANDICAPÉS  
**AGEFIPH**

ASSOCIATION NATIONALE POUR LA FORMATION  
AUTOMOBILE  
**ANFA**

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES, INGÉNIEURS  
ET TECHNICIENS DE L'AGRICULTURE  
**APECITA**

ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT  
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE  
DANS LES TRANSPORTS  
**AFT**

CENTRE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'INFORMATION  
SUR LA FORMATION PERMANENTE  
**CENTRE-INFFO**

COMITÉ DE CONCERTATION ET DE COORDINATION DE  
L'APPRENTISSAGE DU BÂTIMENT ET DES TRAVAUX PUBLICS  
**CCCA-BTP**

AGENCE NATIONALE POUR LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE DES ADULTES  
**AFPA**

FONDS NATIONAL D'ASSURANCE FORMATION DES  
SALARIÉS DES EXPLOITATIONS ET ENTREPRISES AGRICOLES  
**FAFSEA**

FONDS PARITAIRE DE SÉCURISATION DES PARCOURS  
PROFESSIONNELS  
**FPSP**

FONDS POUR L'INSERTION DES PERSONNES HANDICAPÉES  
DANS LA FONCTION PUBLIQUE  
**FIPHFP**

FONDS POUR LA FORMATION DES ENTREPRENEURS  
DU VIVANT  
**VIVEA**



L'AGENCE DE L'OUTRE-MER POUR LA MOBILITÉ  
**LADOM**

**PÔLE EMPLOI**

UNION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE  
POUR L'EMPLOI DANS L'INDUSTRIE ET LE COMMERCE  
**UNEDIC**

**MISSION « COUVERTURE DES RISQUES  
SOCIAUX, COHÉSION SOCIALE  
ET SÉCURITÉ SANITAIRE »**

AGENCE CENTRALE DES ORGANISMES DE SÉCURITÉ  
SOCIALE  
**ACOSS**

AGENCE DE LA BIOMÉDECINE  
**ABM**

AGENCE DU SERVICE CIVIQUE  
**ASC**

AGENCE NATIONALE DE SÉCURITÉ DU MÉDICAMENT  
ET DES PRODUITS DE SANTÉ  
**ANSM**

AGENCE NATIONALE POUR LA RÉNOVATION URBAINE  
**ANRU**

AGENCE NATIONALE POUR LES CHÈQUES-VACANCES  
**ANCV**

ASSOCIATION NATIONALE DE GESTION PARITAIRE  
DU CONGÉ DE FIN D'ACTIVITÉ DES CONDUCTEURS  
ROUTIERS DE VOYAGEURS  
**AGECFA-VOYAGEURS**

CAISSE AUTONOME NATIONALE DE SÉCURITÉ SOCIALE  
DANS LES MINES  
**CANSSM**

CAISSE DE PRÉVOYANCE ET DE RETRAITE DU PERSONNEL  
DE LA SOCIÉTÉ NATIONALE DES CHEMINS DE FER  
FRANÇAIS  
**CPRP-SNCF**

CAISSE DE RETRAITES DU PERSONNEL DE LA RÉGIE  
AUTONOME DES TRANSPORTS PARISIENS  
**CRPRATP**

CAISSE NATIONALE D'ASSURANCE VIEILLESSE  
DES TRAVAILLEURS SALARIÉS  
**CNAV**

CAISSE NATIONALE DE SOLIDARITÉ POUR L'AUTONOMIE  
**CNSA**

CAISSE NATIONALE DES ALLOCATIONS FAMILIALES  
**CNAF**

CAISSE NATIONALE DES INDUSTRIES ÉLECTRIQUES  
ET GAZIÈRES  
**CNIEG**

CAISSE NATIONALE DÉLÉGUÉE POUR LA SÉCURITÉ SOCIALE  
DES TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS  
**CNDSSTI** (ex RSI)

CONSEIL DE LA PROTECTION SOCIALE  
DES TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS  
**CPSTI**

CENTRE DES LIAISONS EUROPÉENNES  
ET INTERNATIONALES DE SÉCURITÉ SOCIALE  
**CLEISS**

ÉTABLISSEMENT DE RETRAITE ADDITIONNELLE  
DE LA FONCTION PUBLIQUE  
**ERAFP**

ÉTABLISSEMENT FRANÇAIS DU SANG  
**EFS**

ÉTABLISSEMENT NATIONAL DES INVALIDES DE LA MARINE  
**ENIM**

FONDS D'INDEMNISATION DES VICTIMES DE L'AMIANTE  
**FIVA**

FONDS DE FINANCEMENT DE LA PROTECTION  
COMPLÉMENTAIRE DE LA COUVERTURE UNIVERSELLE  
DU RISQUE MALADIE  
**FCMU**

FONDS DE RÉSERVE POUR LES RETRAITES  
**FRR**

FONDS DE SOLIDARITÉ VIEILLESSE  
**FSV**

FONDS NATIONAL DE FINANCEMENT DE LA PROTECTION  
DE L'ENFANCE  
**FNFPPE**

FONDS NATIONAL DE GESTION PARITAIRE DU CONGÉ  
DE FIN D'ACTIVITÉ  
**FONGECFA-TRANSPORT**

**EUROGIP**

**UNION RETRAITE**

INSTITUT NATIONAL DE LA TRANSFUSION SANGUINE  
**INTS**

INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE SÉCURITÉ  
POUR LA PRÉVENTION DES ACCIDENTS DU TRAVAIL  
ET DES MALADIES PROFESSIONNELLES  
**INRS**

LABORATOIRE FRANÇAIS DU FRACTIONNEMENT  
ET DES BIOTECHNOLOGIES  
**LFB**

**LFB-BioMédicaments**

MODERNISATION DES DÉCLARATIONS SOCIALES  
(Net-entreprises)  
**GIP-MDS**

OFFICE NATIONAL D'INDEMNISATION DES ACCIDENTS  
MÉDICAUX, DES AFFECTIONS IATROGÈNES ET DES  
INFECTIONS NOSOCOMIALES  
**ONIAM**

RÉGIME SPÉCIAL DE RETRAITE DU PERSONNEL DE LA SEITA  
**RSR-SEITA**

ORGANISME GESTIONNAIRE DU RÉGIME ADDITIONNEL  
DE RETRAITE DES ENSEIGNANTS DU PRIVÉ  
**OGRAREP**

CAISSE DE RETRAITE DES PERSONNELS DE L'OPÉRA  
NATIONAL DE PARIS  
**CROPERA**

CAISSE DE RETRAITE DES PERSONNELS DE LA COMÉDIE  
FRANÇAISE  
**CRPCF**

SAMU SOCIAL DE PARIS  
**SAMU SOCIAL**

## MISSION « SANTÉ »

AGENCE NATIONALE D'APPUI À LA PERFORMANCE  
DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET MÉDICO-SOCIAUX  
**ANAP**

AGENCE NATIONALE DU DÉVELOPPEMENT  
PROFESSIONNEL CONTINU  
**ANDPC**

AGENCE NATIONALE DES SYSTÈMES D'INFORMATION  
PARTAGÉS DE SANTÉ  
**ASIP Santé**

AGENCE TECHNIQUE DE L'INFORMATION SUR  
L'HOSPITALISATION  
**ATIH**

ASSISTANCE PUBLIQUE-HÔPITAUX DE PARIS  
**AP-HP**

CAISSE CENTRALE DE LA MUTUALITÉ SOCIALE AGRICOLE  
**CCMSA**

CAISSE D'ASSURANCE MALADIE DES INDUSTRIES  
ÉLECTRIQUES ET GAZIÈRES  
**CAMIEG**

CAISSE NATIONALE DE L'ASSURANCE MALADIE  
**CNAM**

CAISSE NATIONALE MILITAIRE DE SÉCURITÉ SOCIALE  
**CNMSS**

CENTRE NATIONAL DE GESTION DES PRATICIENS  
HOSPITALIERS ET DES PERSONNELS DE DIRECTION  
DE LA FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE  
**CNG**

COMITÉS DE PROTECTION DES PERSONNES  
**CPP**

FONDS D'INTERVENTION RÉGIONAL DES AGENCES  
RÉGIONALES DE SANTÉ  
**FIR**

FONDS POUR LA MODERNISATION DES ÉTABLISSEMENTS  
DE SANTÉ PUBLICS ET PRIVÉS  
**FMESPP**

GIE SESAM VITALE  
**SESAM VITALE**

INSTITUT NATIONAL DES DONNÉES DE SANTÉ  
**INDS**

SYSTÈME D'INFORMATION SUR LES PRODUITS DE SANTÉ  
**SIPS**

UNION NATIONALE DES CAISSES D'ASSURANCE MALADIE  
**UNCAM**



# ANNEXE 2

## TEXTES RELATIFS AU CGefi ET À SON ORGANISATION

### Décret n° 2017-510 du 7 avril 2017 relatif au Contrôle général économique et financier

Le 9 mai 2017

JORF n°0085 du 9 avril 2017

Texte n°6

#### Décret n° 2017-510 du 7 avril 2017 relatif au Contrôle général économique et financier

NOR: ECFP1636590D

Publics concernés : chefs de mission de contrôle général économique et financier, membres du corps du contrôle général économique et financier, autres agents affectés au sein du service du Contrôle général économique et financier.

Objet : nouvelle organisation du service du Contrôle général économique et financier.

Entrée en vigueur : le texte entre en vigueur le lendemain de sa publication.

Notice : en vue de répondre au besoin accru de réactivité exprimé par le ministre de l'économie et des finances et les autres commanditaires du service du Contrôle général économique et financier en matière de contrôle, d'audit et de conseil, le présent décret modifie son organisation et ses modalités de fonctionnement, avec, notamment, la création de sections, le renforcement du pouvoir de direction du chef du service et un recentrage des attributions de son comité stratégique.

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre de l'économie et des finances,

Vu le décret n° 53-707 du 9 août 1953 modifié relatif au contrôle de l'État sur les entreprises publiques nationales et certains organismes ayant un objet d'ordre économique ou social ;

Vu le décret n° 55-733 du 26 mai 1955 modifié relatif au contrôle économique et financier de l'État ;

Vu le décret n° 87-389 du 15 juin 1987 modifié relatif à l'organisation des services d'administration centrale ;

Vu le décret n° 2005-436 du 9 mai 2005 portant statut particulier du corps du contrôle général économique et financier ;

Vu le décret n° 2005-438 du 9 mai 2005 portant statut d'emploi de chef de mission de contrôle général économique et financier ;

Vu le décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 modifié relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État ;

Vu le décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 modifié relatif à la gestion budgétaire et comptable publique ;

Vu le décret n° 2015-510 du 7 mai 2015 modifié portant charte de la déconcentration ;

Vu l'avis du chef du service du contrôle général économique et financier en date du 21 novembre 2016 ;

Vu l'avis du comité technique d'administration centrale du ministère de l'économie et des finances en date du 16 décembre 2016,

Décrète :

**Article 1** Le Contrôle général économique et financier, service placé sous l'autorité directe du ministre de l'économie et des finances, exerce des fonctions de contrôle, d'audit et de conseil ainsi que toute mission que ce ministre lui confie dans le domaine économique et financier. Il contribue à l'amélioration de la gestion publique et à la modernisation de l'État.

Il regroupe les chefs de mission de contrôle général économique et financier, les membres du corps du contrôle général économique et financier, ainsi que les autres agents qui sont affectés en son sein.

**Article 2** Le Contrôle général économique et financier est organisé en missions et en sections, dont les activités s'inscrivent dans le cadre des orientations stratégiques et de la programmation générale des travaux prévues aux articles 4 et 5. Elles sont créées par arrêté du ministre de l'économie et des finances.

**Article 3** Choisi parmi les chefs de mission de contrôle général économique et financier, le chef du Contrôle

général économique et financier est nommé par arrêté du ministre de l'économie et des finances.

**Article 4** Un comité stratégique, présidé par le secrétaire général du ministère de l'économie et des finances et composé de directeurs d'administration centrale de ce ministère et de chefs de services directement rattachés au ministre, émet un avis sur :

1° Les projets d'orientations stratégiques et de programmation générale des travaux du Contrôle général économique et financier ;

2° La création et le champ d'attribution des missions et des sections mentionnées à l'article 2 ;

3° Les projets d'affectation des responsables des missions et des sections.

Le comité stratégique est informé des projets d'affectation des membres du corps du contrôle général économique et financier autres que ceux mentionnés au 3° ci-dessus, ainsi que des conventions associant le Contrôle général économique et financier aux directions et services du ministère de l'économie et des finances.

**Article 5** Le chef du Contrôle général économique et financier dirige le service.

Il soumet à l'avis du comité stratégique les projets mentionnés aux 1° à 3° de l'article 4.

Il soumet au ministre de l'économie et des finances, après consultation du comité stratégique, les projets d'orientations stratégiques et de programmation générale des travaux du Contrôle général économique et financier, et s'assure de leur mise en œuvre.

Il est saisi par le ministre de toute demande d'audit et de conseil, ou de toute mission que celui-ci lui confie dans le domaine économique et financier.

Il veille à la qualité des productions du Contrôle général économique et financier, ainsi qu'à l'homogénéité et à l'efficacité des méthodes mises en œuvre pour l'exercice des activités de contrôle, d'audit et de conseil, notamment en matière d'analyse ou de prévention des risques économiques et financiers et en matière d'évaluation des performances ; à ce titre, il est destinataire, pour information, des instructions générales adressées aux membres du corps du contrôle général économique et financier exerçant les attributions mentionnées au 3° de l'article 1<sup>er</sup> du décret n° 2005-436 du 9 mai 2005 susvisé.

Il met en œuvre à l'égard des agents du Contrôle général économique et financier ne relevant pas du statut particulier du corps du contrôle général économique et financier l'ensemble des dispositions du décret du 28 juillet 2010 susvisé.

**Article 6** Un arrêté du ministre de l'économie et des finances précise l'organisation générale et les modalités de fonctionnement du Contrôle général économique et financier et fixe la composition du comité stratégique.

**Article 7** Le décret n° 2005-440 du 9 mai 2005 relatif au service du contrôle général économique et financier est abrogé.

**Article 8** Le ministre de l'économie et des finances et le secrétaire d'État chargé de la réforme de l'État et de la simplification sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Fait le 7 avril 2017.

Par le Premier ministre

Bernard Cazeneuve

Le ministre de l'économie et des finances,

Michel Sapin

Le secrétaire d'État chargé de la réforme de l'État et de la simplification,

Jean-Vincent Placé

## **Arrêté du 7 avril 2017 relatif à l'organisation générale et au fonctionnement du Contrôle général économique et financier**

Le 9 mai 2017

JORF n°0085 du 9 avril 2017

Texte n°8

### **Arrêté du 7 avril 2017 relatif à l'organisation générale et au fonctionnement du Contrôle général économique et financier**

NOR: ECFP1636591A

Le ministre de l'économie et des finances,

Vu le décret n° 53-707 du 9 août 1953 modifié relatif au contrôle de l'État sur les entreprises publiques nationales et certains organismes ayant un objet d'ordre économique ou social, notamment son article 6 ;

Vu le décret n° 55-733 du 26 mai 1955 modifié relatif au contrôle économique et financier de l'État ;

Vu le décret n° 87-389 du 15 juin 1987 modifié relatif à l'organisation des services d'administration centrale ;

Vu le décret n° 2005-436 du 9 mai 2005 portant statut particulier du corps du contrôle général économique et financier ;

Vu le décret n° 2005-438 du 9 mai 2005 portant statut d'emploi de chef de mission de contrôle général économique et financier ;

Vu le décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 modifié relatif à la gestion budgétaire et comptable publique ;

Vu le décret n° 2015-137 du 10 février 2015 modifié relatif aux missions et aux statuts de la SNCF et à la mission de contrôle économique et financier des transports, notamment son article 53 ;

Vu le décret n° 2016-311 du 17 mars 2016 relatif à l'organisation et au fonctionnement du Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives, notamment son article 13 ;

Vu le décret n° 2017-510 du 7 avril 2017 relatif au Contrôle général économique et financier ;

Vu l'avis de la chef de service du contrôle général économique et financier ;

Vu l'avis du comité technique d'administration centrale du ministère de l'économie et des finances en date du 16 décembre 2016,

Arrête :

## **Article 1**

I. - Les missions constituées au sein du Contrôle général économique et financier sont :

1° Des missions chargées principalement de contrôle : elles exercent sur les entreprises ou organismes concernés le contrôle économique et financier de l'État prévu par le décret du 26 mai 1955 susvisé, le contrôle budgétaire prévu par le décret du 7 novembre 2012 susvisé, ainsi que les contrôles spécifiques prévus par les textes législatifs et réglementaires ;

2° Des missions chargées principalement des interventions d'audit et de conseil ; elles peuvent également réaliser, dans ce cadre, à la demande du ministre, des travaux d'inspection, d'évaluation et d'expertise ;

3° Des missions chargées des orientations du contrôle et de l'appui méthodologique ;

4° Des missions destinées à exercer des attributions spécifiques.

Les missions peuvent comporter des pôles fonctionnels, créés, sur proposition du responsable de mission, par le chef du Contrôle général économique et financier.

II. - Les sections sont chargées de conduire des études et travaux transversaux.

Elles sont composées des chefs de mission de contrôle et contrôleurs généraux présents au sein du service, ainsi que des autres fonctionnaires de catégorie A et agents contractuels chargés de fonctions d'un niveau équivalent

qui y sont affectés. Les chefs de mission de contrôle et contrôleurs généraux affectés en dehors du service ont la faculté de demander leur rattachement à une section. Des experts extérieurs au service peuvent être associés à leurs travaux.

III. - Le chef du Contrôle général économique et financier est assisté d'un adjoint ainsi que d'un secrétaire général.

L'adjoint exerce toute mission qui lui est confiée par le chef du Contrôle général économique et financier, et l'assiste en particulier en matière de pilotage et d'emploi des ressources. Il le représente en tant que de besoin. Il veille à la préparation et au suivi des travaux du comité stratégique. Il s'appuie sur les moyens du secrétariat général.

Le secrétaire général est chargé de la gestion des moyens du service.

IV. - Les moyens nécessaires au fonctionnement du Contrôle général économique et financier et leurs modalités de gestion sont définis conjointement par le secrétaire général du ministère de l'économie et des finances et le chef du Contrôle général économique et financier, qui établissent à cette fin tout protocole de gestion approprié.

V. - Les membres du Contrôle général économique et financier signent leurs rapports.

## **Article 2**

I. - Le chef du Contrôle général économique et financier suscite des coopérations avec les administrations et les organismes publics et privés compétents dans les matières relevant des attributions du service, et organise les réponses aux demandes de coopération.

II. - Le chef du Contrôle général économique et financier veille à la mobilité des chefs de mission de contrôle et contrôleurs généraux affectés au service.

Il recueille et diffuse les informations et la documentation susceptibles de faciliter l'exercice de leurs missions. À cet effet, il organise des actions d'information et de formation professionnelle.

Il veille au respect des règles déontologiques.

Il veille au suivi des recommandations formulées dans le cadre des interventions d'audit et de contrôle, et en élabore un bilan général annuel transmis au ministre de l'économie et des finances et au comité stratégique.

## **Article 3**

I. - Sont membres du comité stratégique, outre le secrétaire général du ministère :

- le chef du Contrôle général économique et financier ;
- le directeur général du Trésor ;
- le directeur général des finances publiques ;
- le directeur général des entreprises ;

- le directeur général de l'Agence des participations de l'État ;
- le directeur du budget ;
- le directeur des affaires juridiques ;
- le directeur des ressources humaines du secrétariat général du ministère ;
- le vice-président du Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies.

Les membres du comité stratégique peuvent, le cas échéant, s'y faire représenter.

II. - Le président du comité stratégique peut, en tant que de besoin, associer aux travaux du comité tout autre directeur ou chef d'un service de l'administration centrale du ministère de l'économie et des finances.

III. - Le secrétariat du comité stratégique est assuré par le Contrôle général économique et financier.

IV. - Les avis du comité stratégique peuvent, à l'initiative de son président, être rendus par voie dématérialisée.

#### **Article 4**

I. - Sous réserve de dispositions réglementaires spécifiques :

- l'affectation des responsables des missions et des sections est arrêtée par le ministre de l'économie et des finances, sur le rapport du chef du Contrôle général économique et financier et du secrétaire général du ministère, après avis du comité stratégique ;
- l'affectation à une mission des contrôleurs généraux exerçant des attributions autres que le contrôle budgétaire est arrêtée par le ministre de l'économie et des finances, sur proposition du chef du Contrôle général économique et financier ;
- l'affectation à une mission des contrôleurs généraux exerçant le contrôle budgétaire est arrêtée par le ministre de l'économie et des finances, sur proposition conjointe du chef du Contrôle général économique et financier et du directeur du budget ;
- l'affectation à une mission des agents qui ne sont ni contrôleurs généraux ni chefs de mission de contrôle est fixée par le chef du Contrôle général économique et financier.

Les coordonnateurs des pôles prévus à l'article 1<sup>er</sup> sont désignés par le chef du Contrôle général économique et financier parmi les membres de la mission, sur proposition du responsable de mission.

II. - En complément de leur affectation à une mission, les chefs de mission de contrôle, les contrôleurs généraux et les autres fonctionnaires de catégorie A et agents contractuels chargés de fonctions d'un niveau équivalent sont rattachés à une section.

La liste des membres de chaque section est fixée par le chef du Contrôle général économique et financier.

#### **Article 5**

Le service assure le secrétariat de la commission mentionnée à l'article 6 du décret du 9 août 1953 susvisé.

#### **Article 6**

L'arrêté du 9 mai 2005 relatif au fonctionnement et à l'organisation du service du contrôle général économique et financier est abrogé.

#### **Article 7**

Le présent arrêté sera publié au Journal officiel de la République française.

Fait le 7 avril 2017.

Michel Sapin



Rapport conçu et élaboré par le pôle Communication du CGefi

Crédits photos:  
Gézelin GRÉE, Alain SALESSE, MEF-SG, droits réservés



