

RAPPORT D'ACTIVITÉ

2016

(CGefi)

CONTRÔLE GÉNÉRAL
économique et financier

Au service de la performance
publique



MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE

MINISTÈRE DE L'ACTION
ET DES COMPTES PUBLICS

(Sommaire)

Le mot de la chef du Contrôle général	3
Le CGefi en chiffres	5
L'organigramme	6
Le Contrôle général économique et financier	9
LES MISSIONS DU CGefi	9
Le contrôle des organismes publics	10
L'audit	14
Le conseil	17
L'évaluation des politiques RH et salariales des organismes du secteur public	20
Les missions spécifiques	21
Le rôle d'observatoire et de veille	24
LES PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT DU CGefi	31
Une information pertinente et au bon format	31
Une démarche qualité sur les métiers	33
Une politique d'ouverture et de partenariat	33
LA GOUVERNANCE DU CGefi	35
La nouvelle organisation du service : réactivité, collégialité et visibilité	35
Une organisation plus claire qui favorise la mutualisation et la transversalité	36
LES FEMMES ET LES HOMMES : RICHESSE DES PARCOURS ET COMPÉTENCES DE HAUT NIVEAU	41
La composition du corps	41
La composition du service	41
Une politique de formation dynamique	42
L'activité des missions de contrôle	47
Le secteur « Agriculture »	
Mission « Agriculture, forêt et pêche »	48
Mission « Contrôle des opérations dans le secteur agricole »	50
Le secteur « Territoires et développement durable »	
Mission « Écologie et développement durable »	52
Mission « Infrastructures de transports non ferroviaires »	54
Mission « Aménagement des territoires, ville, logement, outre-mer »	57
Le secteur « Recherche et développement des entreprises »	
Mission « Commerce, exportation, consommation (CEC) »	58
Mission « Inspection des CCI et des CMA »	60
Mission « Recherche appliquée et promotion de la qualité »	62
Mission « Contrôle des activités financières (MCAF) »	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 « Contrôle auprès du groupe La Poste »	72
Mission « Transports (MCEF) »	74
Mission « Médias-Culture »	76
Le secteur « Santé, emploi et protection sociale »	
Mission « Emploi et formation professionnelle »	78
Mission « Couverture des risques sociaux, cohésion sociale et sécurité sanitaire »	80
Mission « Santé »	82
Annexes	
Liste des organismes contrôlés (mars 2017)	86
Textes relatifs au CGefi et à son organisation	95

Le mot de la chef du Contrôle général



Hélène CROQUEVIEILLE
Chef du Contrôle général

La transformation du Contrôle général économique et financier est en marche comme vous le découvrirez au fil des pages de ce rapport d'activité de l'année 2016. Et c'est bien parce que ce service est à une étape clé de son histoire que je suis heureuse et fière d'avoir été nommée à sa tête, afin de pouvoir relever de nouveaux défis, pour un CGefi plus moderne et réactif, au service de la performance de la gestion publique.

Créé en 2005 de la fusion de deux corps de contrôle¹ et de deux corps d'inspection², le CGefi est en définitive un service relativement récent dont les missions reposent désormais sur quatre piliers: le Contrôle de près de 500 organismes et entreprises publics, l'Audit, le Conseil et enfin un rôle d'Observatoire transversal. En effet, par sa position privilégiée auprès des organismes et entreprises publics, qu'il contrôle en continu, le CGefi bénéficie d'une vision unique et très large de la gouvernance, des risques et des performances de ceux-ci. Ses compétences

en matière d'audit et d'évaluation-conseil s'étendent quant à elles à l'ensemble de la gestion publique, et en font un service de référence tant pour la maîtrise des risques ministériels conduite par le comité d'audit interne ministériel, que pour la modernisation de l'action publique, au service de l'évaluation des politiques publiques.

Tout au long de l'année 2016, le CGefi a conduit une réflexion de fond sur son rôle, son positionnement, son fonctionnement et la modernisation de sa gestion. Cette mobilisation menée par ma prédécesseure, Isabelle ROUX-TRESCASES, dont je salue l'énergie et le volontarisme, a abouti à la publication le 9 avril 2017 d'un décret et d'un arrêté d'organisation.

¹ Le contrôle d'État et le contrôle financier

² Les inspecteurs généraux de l'industrie et du commerce et les inspecteurs généraux des postes et télécommunications

L'ambition portée par cette réforme est double : d'une part, être davantage à l'écoute de nos commanditaires que sont les ministres, la secrétaire générale, les directrices et directeurs, d'autre part, asseoir le nouvel élan que le CGefi a engagé avec une ambition claire : faire de notre service un acteur reconnu et incontournable de l'analyse des risques et de l'évaluation des performances des organismes publics, et, au-delà, de l'ensemble de l'action publique.

Désormais, une nouvelle page s'ouvre au CGefi avec, en particulier, la création des trois sections qui vont fédérer en 2017 les énergies et les savoir-faire du service.

Le CGefi est une communauté professionnelle où les expertises et les compétences sont riches et variées, à l'image des parcours de ses membres. Je tiens donc à saluer le travail accompli tout au long de l'année 2016, marquée par le lancement d'une réflexion sur l'élaboration d'un cadre de gouvernances des organismes publics, la mise en œuvre d'une cartographie des risques et des enjeux de l'ensemble des organismes contrôlés, la réalisation de 27 audits, le développement des activités de conseil et la contribution à quatre revues de dépenses, la certification ISO 9001 des activités de contrôle de la mission Contrôle des opérations dans le secteur agricole ou encore le partenariat noué avec l'université Paris-Dauphine, pour ne citer que quelques exemples.

Plus que jamais mobilisé pour contribuer à une meilleure gestion publique, le CGefi s'attache à partager et à valoriser ses nombreux atouts, son capital d'expertises et sa large palette de connaissances, au service de l'intérêt général.

Hélène CROCQUEVIEILLE

Chef du CGefi

Le CGefi en chiffres

Les ressources humaines

Les effectifs

- 313 personnes¹

Affectation principale

- 66 % pour le contrôle
13 % pour l'audit et le conseil

Le Corps

- 84 contrôleurs généraux
- 45 chefs de mission

Parité au CGefi

- 40 % de femmes

Formation

- 3,5 jours par agent
- 30 sessions
- 1/3 sur catalogue IGPDE
- 2/3 spécifiques

Le contrôle

Organismes contrôlés

- 469

Rapports annuels des contrôleurs

- 403 (hors filiale)

Contrôles d'aides agricoles (COSA)

- 181

L'audit

Audits réalisés

- 27

Audits salariaux et avis (CIASSP)

- 88

¹ dont 266 en activité dans le service et 47 en dehors.

Le conseil

Missions réalisées

- 28

Revues de dépenses

- 4

Études transversales

- 4

Déplacements et évaluation (contrôle, audit, conseil)

- 841 (dont 767 en France hors COSA)
- 93 % taux de satisfaction des commanditaires

Implantations géographiques

Ivry sur Seine

- 54 % du personnel

Autres bâtiments du ministère

- 19 %

Auprès des organismes

- 18 %

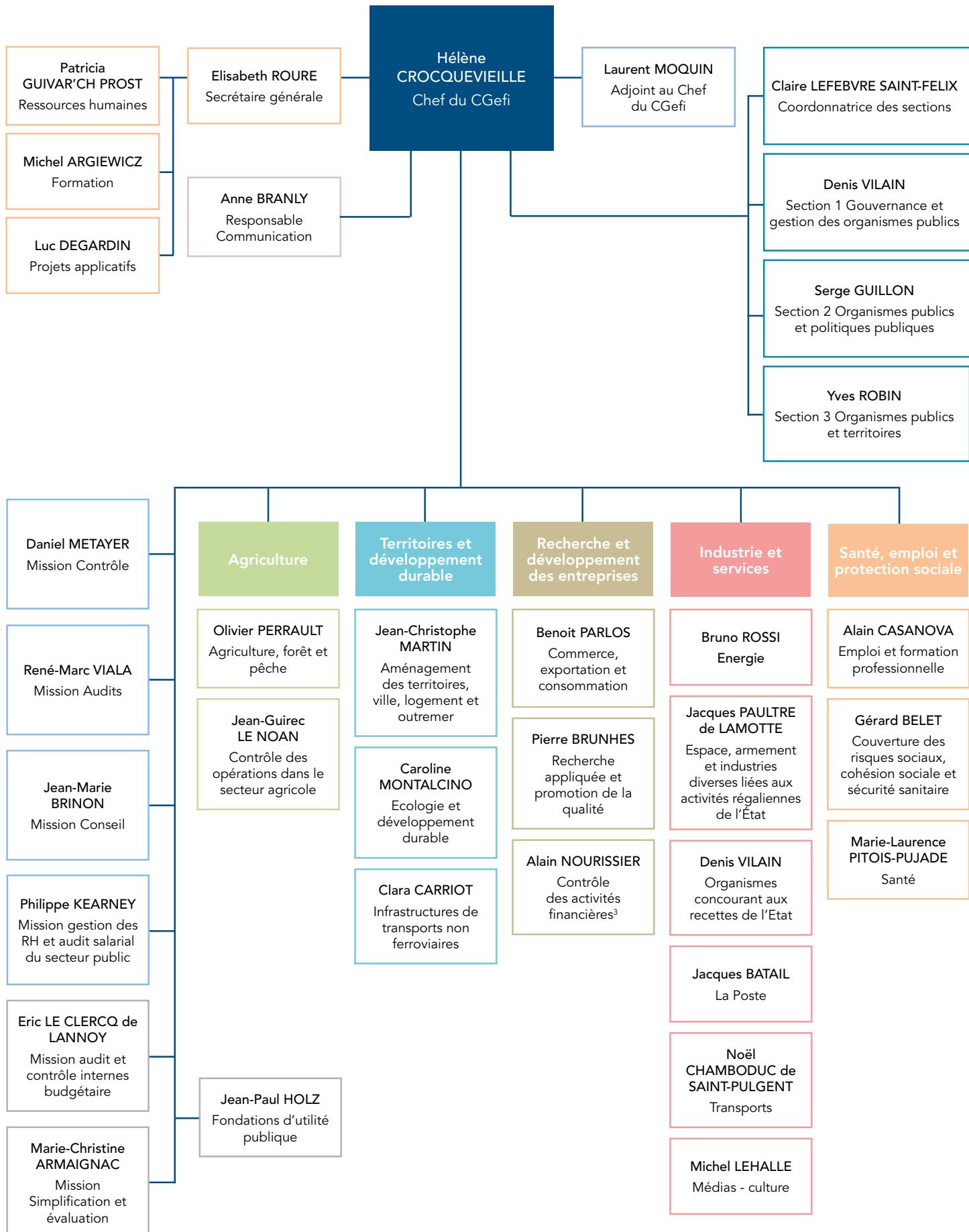
Contrôle budgétaire Paris

- 7 %

Contrôle budgétaire en région

- 2 %

L'organigramme du CGefi (avril 2017)



³ Mission à statut spécial (art. D.165-8 du code monétaire et financier) mentionnée ici au titre des activités de contrôle économique et financier.



Le Contrôle général économique et financier (CGEFi)

Le Contrôle général économique et financier (CGefi)

Le CGefi: des missions diversifiées et une capacité d'analyse et de conseil unique dans le champ des opérateurs de politiques publiques et des entreprises publiques.

LES MISSIONS DU CGefi

Relevant du ministre chargé de l'Économie et des Finances, 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 donc les domaines économique et financier, et de la gestion publique. Le CGefi tire sa spécificité de sa présence auprès de 469 entreprises et opérateurs publics dont il assure un contrôle permanent.

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. 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 par missions en annexe).

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. Elles participent 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.

Quatre fonctions sont exercées par le CGefi:

- **Contrôler** les quelques 500 organismes marchands ou non marchands couvrant des secteurs à forts enjeux, dans lesquels l'État possède des intérêts budgétaires et patrimoniaux;
- **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 (revues de dépenses), de la trans-

formation administrative (simplification, cadre de gestion et financement des organismes), des transformations économiques ;

– **Veiller** sur les évolutions de moyen terme des organismes avec un rôle d'observatoire en matière de contrôle interne, de parité, d'évolution salariale (effectifs, rémunérations, masse salariale), de responsabilité sociétale des entreprises et de cartographie des risques et des enjeux pour l'État.

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.

Le contrôle des organismes publics



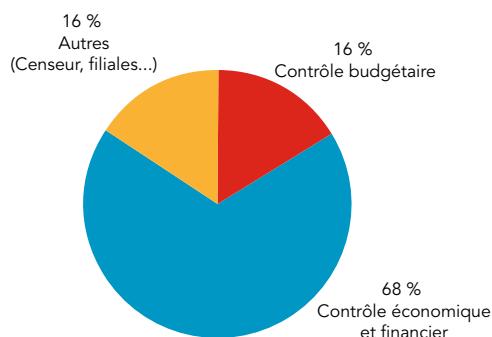
Daniel MÉTAYER

Responsable
de la mission Contrôle

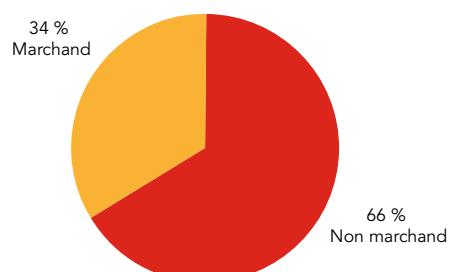
Le contrôle de près de 500 organismes publics

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.

Les différents types de contrôle



Un tiers des contrôles dans le secteur marchand



Le champ réglementaire du contrôle

- 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;
- 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.

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

- **analyser les risques**, évaluer les performances des organismes publics avec un positionnement stratégique entre les tutelles et l'organisme (association aux instances de gouvernance, conseils de surveillance, comités d'audits, à l'expertise et aux réflexions de fond avec les tutelles financières et techniques);
- porter une attention particulière à la **gouvernance et à la mise en œuvre des politiques publiques**.

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

L'activité de contrôle s'organise, au sein des 17 missions de contrôle, selon deux axes principaux :

- la **modernisation des modes d'exercice 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);
- la **professionnalisation des outils** (programme de travail et rapport annuels, suivi des recommandations) ainsi que la sécurisation de son champ d'investigation (généralisation de la cartographie des organismes contrôlés, enquête annuelle relative aux dispositifs de contrôle interne et à la qualité comptable).

En 2016, l'activité des contrôleurs s'est focalisée sur:

- un contrôle plus ciblé sur les enjeux les plus significatifs pour les finances publiques et l'évaluation de la performance, en prenant appui sur une approche systématique par les risques;
- la poursuite de l'appui à la mise en œuvre des règles de gouvernance au sein des organismes et des entreprises publics, en lien avec l'APE ou la direction du Budget, pour la gestion budgétaire et comptable publique;
- un accompagnement, en relais des opérateurs, dans la mise en œuvre des politiques publiques, du redressement des comptes publics, de la transition numérique, de la maîtrise des investissements et des évolutions structurelles des organismes contrôlés.

La cartographie de maîtrise des risques des organismes

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 a mis en œuvre en 2016 une démarche fondée sur la cartographie des risques et enjeux des organismes.

Cette cartographie permet d'apprécier, d'une manière homogène pour l'ensemble des organismes, les dispositifs de maîtrise des risques des organismes contrôlés. La méthode repose sur une typologie des zones de risque de l'organisme et des enjeux que ce dernier représente pour l'État, une échelle de cotation préétablie et les observations que le contrôleur peut apporter à l'appui de sa cotation.

Une assurance qualité pour le contrôle

La cartographie permet d'objectiver l'analyse des contrôleurs, d'identifier des familles de risques et de développer des approches transverses dépassant la forte hétérogénéité des organismes entrant dans le périmètre d'intervention du CGefi.

Elle permet ainsi aux contrôleurs de disposer d'une orientation pour adopter un « mode » de contrôle adapté aux situations rencontrées. Cette démarche, par l'identification de champs et de niveaux d'intervention en lien avec les risques et enjeux préalablement analysés, permet de disposer d'un outil préconisant trois « modes » de contrôle: de référence, renforcé et allégé.

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 et aux notes d'actualité élaborées trimestriellement par le service, le CGefi produit des **notes de risque annuelles** et des études tendant à dégager des bonnes pratiques et des recommandations opérationnelles.

Le contrôle de l'utilisation des fonds européens (COSA, CICC et CCCOP)

Le contrôle général apporte son concours au contrôle de l'utilisation des fonds européens (Fonds agricoles et Fonds structurels) et contribue à la certification des dépenses déclarées à la Commission européenne.

Ce concours est apporté par une mission de plein exercice qui intervient auprès de la CICC-FEAGA avec la mission de contrôle des opérations dans le secteur agricole (COSA) présentée dans la 2^e partie du rapport ou par des contrôleurs généraux mis à disposition des commissions spécialisées (CICC-Fonds structurels ou CCCOP).

La Commission interministérielle de Coordination des Contrôles (CICC) sur les Fonds structurels

Cette commission est, en France, l'autorité d'audit prévue par la réglementation européenne pour les Fonds structurels (FEDER, FSE, FEP, Fonds de coopération territoriale européenne ; fonds flux migratoires).

Deux contrôleurs généraux sont membres de cette commission aux côtés des quatre autres corps d'inspection et de contrôle (IGF, IGAS, IGA, CGAAER). Le CGefi contribue également aux travaux conduits par l'échelon central administratif de la Commission.

Le CGefi apporte en particulier son expertise pour les travaux transversaux nécessaires à l'organisation des audits des systèmes de gestion des fonds européens et au déroulement des contrôles de corroboration (contrôle d'opérations) permettant ainsi l'établissement, à destination de la Commission européenne, des rapports et avis annuels d'audit sur la gestion des fonds européens.

La Commission de certification des comptes des organismes payeurs agricoles (CCCOP)

Commission interministérielle indépendante présidée par un membre du CGefi, la CCCOP est l'organisme de certification français des dépenses financées par les deux fonds européens agricoles (FEAGA et FEADER).

La CCCOP procède annuellement à l'audit 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.

Pour chacun, elle émet un avis sur les comptes et sur la déclaration de gestion du directeur. À ce titre, elle participe à l'apurement des comptes par la Commission européenne et au contrôle de la bonne exécution du budget par le Parlement européen. Sur la base de ses constats, elle émet des recommandations afin de réduire le risque de devoir proposer des corrections financières qui, in fine, diminueraient les sommes allouées à la France sur fonds communautaires.

L'audit

La mission Audits du CGefi est 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 juillet 2012. Ce label international, délivré par IFACI-Certification, a été renouvelé en 2015. Il garantit aux commanditaires, comme aux services ou entités audités, une qualité de prestation comparable à celle des meilleures directions de l'audit interne du secteur public ou du secteur privé, dans le respect des normes internationales de l'audit interne.

En 2016, le CGefi a réalisé 27 audits, seul ou en partenariat avec d'autres services d'audit.



René-Marc VIALA
Responsable de la mission des audits

Les trois champs d'intervention du CGefi en audit

L'audit interne du ministère et de ses services

Audits ministériels programmés par le comité d'audit interne des ministères économiques et financiers

Le CGefi a participé à trois audits ministériels :

- L'audit sur les outils de programmation et de suivi des schémas d'emploi et de la masse salariale (pilotage DGFiP)
- L'audit sur les outils de gestion et d'évaluation, le processus de recouvrement des remboursements, ainsi que la qualité de la comptabilisation des prêts et avances de l'État (pilotage DGFiP)
- L'audit du processus de préparation et de coordination des négociations internationales, en matière d'économie numérique, entre les différentes directions du ministère (pilotage CGefi)

Audits à la demande des ministres, du secrétaire général ou des directeurs

Deux audits spécifiques ont été réalisés en 2016 :

- Un audit conseil à la demande de l'ARJEL – Autorité de régulation des jeux en ligne, afin de l'accompagner dans l'élaboration d'une cartographie des risques et la mise au point d'un plan d'action de contrôle interne ;
- Un audit à la demande de l'INSEE, concernant la convention passée avec EUROSTAT sur le projet ESBRs.

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'efficience 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;
- soit de la **direction générale des Entreprises** (DGE), concernant des entreprises bénéficiaires d'une subvention de soutien à l'innovation. C'était le cas du Projet TOISE, ayant bénéficié d'une subvention via le fonds de compétitivité des entreprises, et qui visait à développer des technologies de sécurisation des données et des communications gérées par des applications embarquées. Le projet TOISE s'inscrivait dans le cadre de l'initiative technologique conjointe ENIAC qui avait pour objectif de soutenir le développement et la structuration de la filière nanoélectronique européenne par la coopération en matière de recherche et développement, au travers du financement de projets de R&D industrielle d'envergure. L'audit mené avait pour objet de s'assurer, sur pièces et sur place, de la bonne utilisation des fonds, de la justification des différentes catégories de dépenses effectuées et de l'efficience des moyens mis en œuvre pour maîtriser les risques inhérents à l'utilisation des fonds; il visait aussi à préciser les retombées économiques du projet.

En 2017, un nouveau champ d'intervention en audit sera développé, à la demande de la DGT, concernant les entreprises bénéficiaires d'aides à l'exportation: prêts à des États étrangers ou garanties BPI (ex « garanties COFACE »).

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

Audits comptables et budgétaires d'organismes publics nationaux

Commandités par le service comptable de l'État de 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'efficience de la mise en œuvre du décret « GBCP ».

Comme en 2015, la programmation a ciblé en 2016 deux groupes homogènes d'organismes :

- 6 établissements publics fonciers: EPAMARNE, EPAFRANCE, SENART, ORLY-SEINE-AMONT, BORDEAUX ATLANTIQUE et Plaine de France, ainsi que l'EPAURIF (Établissement public d'aménagement universitaire de la région Ile-de-France), réalisé en partenariat avec la DGFIP;
- 4 établissements publics culturels: la Cité de l'architecture et du patrimoine en partenariat avec la DGFIP, Universcience, l'Établissement public du Parc et de

la Grande halle de La Villette, et le Centre national d'art et de culture Georges Pompidou.

Audits d'organismes publics à la demande ou dans le cadre de protocoles

Les divers commanditaires 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 en partenariat avec la DGFiP, à la demande des ministres du Budget et de la Santé, concernant la gestion comptable et financière du CHU de la Guadeloupe.

Par ailleurs, deux audits ont été réalisés dans le cadre de protocoles signés par le CGefi:

- Avec l'IGAS: en partenariat avec des auditeurs de l'IGAS, un audit a été conduit sur la gestion comptable et financière de l'Établissement français du sang (EFS);
- Avec Expertise France: à la demande de l'agence, un audit conseil a été mené afin d'accompagner l'agence dans l'élaboration d'une cartographie des risques et la mise au point d'un plan d'action de contrôle interne.

Audits des organismes consulaires

L'évolution de l'organisation du CGefi a amené à reconsidérer les modalités d'exercice de ses fonctions relatives aux chambres consulaires pour les faire évoluer vers des formes d'audits ou d'études relevant de la mission Conseil tandis qu'un observatoire des chambres consulaires sera créé en 2017 au sein de la section « Organismes publics et territoires ».

Ce champ nouveau en matière d'audit sera programmé à partir de 2017, dans le cadre de la nouvelle organisation du CGefi, en liaison avec la DGE.

Les activités d'ingénierie méthodologique de l'audit et de suivi des recommandations

Le CGefi contribue aux travaux méthodologiques mis en place par le Comité interministériel d'harmonisation de l'audit interne (CHAI) ou encore par l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI).

Par ailleurs, la chef du CGefi est membre du Comité d'audit interne du ministère de l'Économie et des Finances et le chef de la mission des audits participe aux travaux de la mission d'audit interne du ministère.



Jean-Marie BRINON
Responsable de la mission Conseil

Le conseil

Les membres du service, à titre principal ou parallèlement à une activité de contrôle ou d'audit, participent à des travaux confiés au CGefi par les cabinets ministériels, le secrétaire général et les directeurs du ministère et les dirigeants d'établissements publics, sur des sujets relevant de la gestion et des politiques publiques, de l'organisation administrative, de l'accompagnement des transformations et de la modernisation du secteur de l'économie, du commerce et de l'artisanat... Le CGefi, intervient de plus en plus en partenariat avec d'autres services de contrôle ou d'inspection notamment dans le cadre de l'exercice annuel

de revue des dépenses. En 2016, la mission Conseil a réalisé 28 missions de conseil et 4 revues de dépenses.

La mission intervient selon une méthodologie (Charte du Conseil) validée en 2015, qui permet de développer la collégialité et de formaliser les phases de ses travaux. Cela représente pour le commanditaire et le CGefi une garantie de la qualité des travaux mais également que le produit final est bien conforme à la demande initiale.

Focus sur une mission de conseil 2016 : Le rebond des entrepreneurs et des PME

Le rapport vise à faire évoluer les pratiques d'accompagnement des entrepreneurs et des entreprises en anticipation des périodes difficiles qu'ils peuvent rencontrer, à l'occasion de ces difficultés ou lors de la phase de rebond.

Il fait le constat que la France est globalement en avance par rapport à ses partenaires de l'UE en matière de soutien aux entrepreneurs en difficultés. La promotion des dispositifs de prévention, notamment assurantiels, peut néanmoins être encore renforcée.

Par ailleurs, outre l'instauration d'un devoir d'alerte interne à l'entreprise dévolu à l'expert-comptable, le rapport préconise une meilleure mobilisation des signaux faibles de difficultés des entreprises dans un but d'alerte précoce de ses dirigeants, une coordination accrue des acteurs locaux de l'accompagnement des entreprises et le développement de plateformes de courtage de crédits professionnels pour contourner les refus de crédit.

Enfin, le rapport souligne la nécessité d'agir sur les facteurs humains pour faciliter le rebond du chef d'entreprise et l'importance de changer la perception de l'échec pour valoriser une expérience entrepreneuriale.

Les revues des dépenses: un dispositif précieux pour éclairer le débat budgétaire

L'article 22 de la loi de programmation des finances publiques pour les années 2014 à 2019, adoptée le 29 décembre 2014, a instauré un processus annuel de revue des dépenses, destiné à dégager des pistes d'économies.

Entrent dans le champ de ces revues l'ensemble des dépenses et des moyens des administrations publiques ou des entités bénéficiant de concours publics, en vue d'identifier des sources d'économies potentielles.

Le Parlement est informé des sujets retenus pour l'année à venir via un « jaune » dédié et annexé au PLF de l'année N+1. Ce même document présente également les conclusions des revues réalisées au cours de l'année N et qui pourront faire l'objet d'échanges au cours de l'examen du budget.

Les services en charge de cet exercice doivent rendre leur rapport en février de l'année N+1. Les rapports sont ensuite transmis au Parlement.

La démarche est coordonnée par la direction du Budget et implique les services de contrôle ou d'inspection des différents ministères.

En 2016, le CGefi est ainsi intervenu, avec d'autres corps d'inspection et de contrôle, sur quatre revues de dépenses :

- l'optimisation des dépenses publiques en faveur du sport;
- le patrimoine des collectivités locales;
- les hélicoptères du service public;
- les zones franches d'activités d'Outre-Mer.

Focus sur une revue de dépenses menée en 2016: l'optimisation des dépenses publiques en faveur du sport

L'action en faveur du sport mobilise des acteurs nationaux et locaux. La dépense de l'État était de plus de 800 millions d'euros en 2015 quand celle des collectivités s'élevait à plus de 12 milliards d'euros (hors sport à l'école pour 3,8 milliards d'euros). La part des collectivités tend d'ailleurs à s'accroître régulièrement quand celle de l'État reste stable.

Le modèle de la dépense publique en faveur du sport est à un tournant, en raison notamment de la dilution qui résulte de l'empilement des compétences et des engagements financiers des collectivités, d'une part, de la recherche d'un effet de levier et d'une stabilité accrue des objectifs de l'État, d'autre part.

Des mesures d'optimisation étant ainsi nécessaires, les rapporteurs ont formulé trente-cinq recommandations regroupées autour de quatre axes structurants qui impliquent l'État, les collectivités territoriales et le mouvement sportif:

- améliorer la connaissance et l'évaluation de la dépense publique;
- clarifier les responsabilités et les interventions financières de chaque acteur, l'État concentrant ses efforts sur l'organisation des grands événements internationaux, le sport de haut niveau, la réduction des inégalités territoriales...;
- recentrer les dépenses publiques autour d'une logique de projet renforcée;
- intégrer les dépenses dans une approche économique assurant le développement de l'offre de services sportifs.

Au total, le montant des économies réalisables a été chiffré au minimum à 123 millions d'euros pour l'État et 40 millions d'euros pour les collectivités locales.

L'évaluation des politiques RH et salariales des organismes du secteur public

Le CGefi réalise des évaluations des politiques **RH et salariales** (effectifs, rémunérations, masse salariale) des organismes suivis.

La maîtrise des dépenses RH et salariales est un levier de **soutenabilité des finances publiques**, de maîtrise des prix et de modernisation des administrations et entreprises publiques. La commission interministérielle d'audit salarial du secteur public (CIASSP) est en charge depuis 1953 de cet objectif. Elle s'appuie sur la mission GRH et audit salarial du secteur public du CGefi composée de 10 agents.



De g. à dte. : Marie GIOAN; Philippe SIMEON-DREVON; Monique SCHWARTZ-AUTISSIER; Philippe KEARNEY; Odile NEEL; Christiane PRIOUX; Pascal LOSTE.

L'équipe de la CIASSP comprend aussi Bertrand HESS, Marguerite MAGONA et Nadine REFFET qui ne figurent pas sur la photo.

La CIASSP, avec plus de 70 organismes sous revue représentant 450 000 ETPT et 18 milliards d'euros de masse salariale, couvre une large part des organismes à enjeux pour l'État (SNCF, RATP, Sécurité sociale...). De grands organismes n'y figurent pas (Louvre, CNRS, Pôle Emploi...). Elle modernise son fonctionnement en alignant ses travaux sur ces enjeux, avec un périmètre accru (accueil en 2016 de 6 nouveaux organismes) et une diversification des modes d'intervention. Elle a réalisé en 2016 quelque 88 audits salariaux ou avis sur les accords d'intéressement. Elle intervient ainsi en appui des tutelles mais également des organismes eux-mêmes.

Elle veille ainsi à ce que la politique RH et salariale des organismes audités reste orientée vers **la maîtrise des comptes publics**. L'évolution de la rémunération moyenne des personnels en place poursuit ainsi sa décrue tendancielle graduelle amorcée avec la crise financière de 2008 et passe de 2,3 % en 2014 à 1,98 % en 2015 et 1,91 % (prévision) en 2016. Les cadrages salariaux sont massivement respectés.

Malgré tout, du fait de la désinflation rapide les gains de pouvoir d'achat moyens bruts ont été croissants depuis 2012. Du fait d'une transition démographique conséquente (plus d'un quart des salariés partira à la retraite d'ici 2024) et de rigidités salariales persistantes, l'essentiel de l'ajustement porte sur la réduction des effectifs (– 0,9% en 2015 et – 0,3 % en 2016) sans parvenir totalement à stabiliser la masse salariale qui augmente de 0,3 % en 2015 et pourrait augmenter de 0,6 % en 2016.

La consolidation de la dynamique observée passe par **la modernisation de la gestion des ressources humaines**. Nombre d'organismes ont ainsi entamé des démarches de modernisation de leurs outils et processus RH (SIRH, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), entretien d'évaluation...), cherchent à aligner leur GRH sur leur stratégie à moyen terme, à renforcer l'agilité de leurs systèmes salariaux et portent une attention accrue à l'efficacité de la fonction RH. La CIASSP joue en la matière un rôle de diffusion des bonnes pratiques.

Les missions spécifiques

La mission Simplification et évaluation



Marie-Christine ARMAIGNAC
Responsable de la mission Simplification et évaluation

La mission d'expertise Simplification et évaluation a été créée en mars 2012 avec un rôle ministériel et interministériel recouvrant trois types de fonctions :

- sur saisine du secrétaire général du Gouvernement (SGG) et dans le cadre d'une convention renouvelée en 2015, elle examine les études d'impact produites à l'appui de certains textes réglementaires concernant les entreprises ou les collectivités territoriales et prépare l'avis que le SGG émet sur ces textes. En 2016, 168 décrets ou arrêtés ont été ainsi pris en charge par la mission. Depuis 2012, c'est le volume de textes le plus élevé ainsi supervisés. Elle est aussi intervenue en amont pour conseiller ou accompagner des directions des ministères économiques et financiers dans la préparation de leurs études d'impact ;
- elle prépare et assure la formation des cadres des administrations centrales de l'État aux études d'impact. En 2016, ce sont 8 sessions de formations et plus de 80 cadres A et A + qui ont participé à ces actions de formation, soit dans le cadre de l'IGPDE, soit directement au sein d'un ministère ;
- à la demande des ministres, le chef de mission a piloté un atelier de simplification du SGMAP destiné à proposer des mesures de simplification dans le domaine de l'économie sociale et solidaire. Dix mesures ont été retenues à l'issue d'une réunion interministérielle de validation et leur mise en œuvre est en cours.

En 2016, la mission a apporté son appui aux ministères chargés de préparer les textes d'application de la loi sur l'économie numérique.

Désignée en RIM comme référent unique pour les études d'impact, elle a apporté un cadrage spécifique au ministère de l'Outre-mer pour le projet de loi organique portant modernisation du droit statutaire outre-mer, ainsi qu'au ministère de la Justice pour un projet de loi relatif à la réforme de la responsabilité civile.

La mission a préparé l'accord de partenariat DGE-CGefi du 17 novembre 2016, qui a pour objectif d'associer les équipes dans l'examen des fiches d'impact intéressant les entreprises et dans le suivi de la section Simplification du Conseil national de l'industrie, qui propose des mesures d'allégement au Conseil national de la simplification pour les entreprises.



Jean-Paul HOLZ
Responsable de la
mission Fondations
d'utilité publique

La mission Fondations d'utilité publique

Le CGefi assure depuis 2008 la représentation du ministre de l'Économie et des Finances au sein des instances de gouvernance de douze fondations d'utilité publique, à savoir les fondations Assistance aux animaux, Avenir pour la recherche médicale appliquée, Gueules cassées, Judaïsme français, Lions de France, Petits frères des Pauvres, Positive Planet, Protestantisme, ARC pour la Recherche sur le Cancer, Recherche médicale, Raoul Follereau et WWF-France.

Ces fondations prennent en charge directement ou participent au financement d'actions d'intérêt général précisées par leurs statuts et reconnues par l'État au moyen de la déclaration d'utilité publique qui leur permet notamment de collecter des dons ou des legs auprès de donateurs bénéficiant à ce titre des exonérations fiscales en vigueur.

Membre de droit du conseil d'administration ou commissaire du Gouvernement selon les cas, le contrôleur général exerce un triple rôle :

- de suivi et d'alerte : les principaux risques éventuels sont la dégradation de la gestion et des comptes ou l'imprudence en matière de placements financiers ;
- d'assistance, notamment en liaison avec les administrations compétentes dans le cadre de procédures administratives parfois complexes ;
- de coordination avec les représentants de l'État issus d'autres ministères notamment celui de l'Intérieur, assurant ainsi une permanence du suivi de ces organismes.

En 2016, les principaux points d'attention ont notamment porté sur l'amélioration de la gouvernance de plusieurs fondations, l'élaboration de cartographies des risques, l'optimisation de la gestion de certaines de leurs trésoreries et l'accompagnement d'opérations immobilières d'importance parfois significative.



**Eric LE CLERQ
de LANNOY**
Responsable de la MACIB

La mission de l'audit et du contrôle internes budgétaires (MACIB)

La mission de l'audit et du contrôle internes budgétaires (MACIB), instituée au sein du CGefi et placée sous l'autorité fonctionnelle du directeur du Budget poursuit deux objectifs :

- établir la méthodologie du contrôle interne budgétaire (CIB) et appuyer son déploiement au sein des services de l'État;
- sous l'égide du CHAI, établir la méthodologie des audits internes budgétaires

En 2016, la MACIB a privilégié trois objectifs spécifiques :

- une mesure de la progression des dispositifs de maîtrise des risques budgétaires dans les ministères;
- une implication plus forte des CBCM à travers un travail sur les modalités d'évaluation des dispositifs ministériels de contrôle interne budgétaire;
- une connaissance de l'état du déploiement du contrôle interne budgétaire et du contrôle interne comptable dans les organismes.

Par ailleurs, la MACIB a apporté son expertise dans le cadre des actions du CHAI en participant au groupe de travail sur les audits de programmes et en présidant le groupe de travail sur l'audit interne budgétaire sur la masse salariale et les emplois.



Marie-Jeanne AMABLE
Responsable de la mission interministérielle de transposition de la directive relative aux qualifications professionnelles

La mission interministérielle de transposition de la directive relative aux qualifications professionnelles

Le Premier ministre a désigné les ministères chargés de l'Économie et des Finances comme chefs de file des travaux de transposition de la directive relative à la reconnaissance des qualifications professionnelles révisée, entrée en vigueur en janvier 2014. Cette directive modernise en profondeur les règles de reconnaissance des qualifications professionnelles au sein de l'Union européenne. En mars 2014, les ministres ont demandé au CGefi d'assurer le pilotage de ces travaux. Une mission de trois personnes a été constituée au sein du service. Cette mission a coordonné deux types de travaux :

- la transposition proprement dite en droit national des dispositions de la directive. La publication au Journal Officiel du 23 décembre 2016 de l'ordonnance n°2016-1809 du 22 décembre 2016 relative à la reconnaissance des qualifications professionnelles de professions réglementées, a marqué la fin des travaux de pilotage de la transposition par le CGefi.

– le recensement des professions couvertes par la directive (« professions réglementées ») et l'évaluation de leurs réglementations au regard des principes de non-discrimination, de nécessité et de proportionnalité. Ce travail a été mené selon une méthodologie et un calendrier fixé par la Commission européenne.

Deux rapports lui ont été adressés par la France (un rapport d'étape en avril 2015 et un rapport final en février 2016). L'ensemble de ces travaux ont concerné une dizaine de ministères et ont porté sur 250 professions réglementées en France.

Le rôle d'observatoire et de veille

Par la présence de ses contrôleurs dans les principaux secteurs de l'économie, le CGefi est un observatoire de l'activité, des enjeux et des risques que représentent les opérateurs et les entreprises publiques de l'État. Ce positionnement lui permet de développer une capacité d'analyse prenant appui sur la participation à la gouvernance et sur le contrôle en continu de près de 500 entreprises et organismes publics.

Afin de jouer pleinement ce rôle d'observatoire, le CGefi a mis en place un dispositif de **groupes de travail transverses** permettant de développer une analyse transversale de l'information recueillie par les contrôleurs auprès de leurs organismes.

Les travaux collectifs : la vision du CGefi sur les enjeux de modernisation des organismes publics

Instaurés en 2015, les travaux dits collectifs du CGefi ont pour objectifs de contribuer à la connaissance de l'évolution des organismes publics et de mutualiser les expériences des missions de contrôle, de diffuser les bonnes pratiques et de nourrir les échanges au sein du CGefi et avec ses partenaires extérieurs.

Méthodologie pour les travaux collectifs

- Élaboration d'une liste indicative de thèmes de travail après consultation des responsables de mission et en se fondant sur trois critères principaux: inscription dans les priorités ministérielles et gouvernementales, légitimité du CGefi fondée sur la connaissance des organismes et transversalité des travaux;
- Examen des thèmes par le comité stratégique du CGefi puis approbation par les ministres dans le cadre de la validation du programme de travail du CGefi;
- Définition du mandat de travail au travers d'une lettre de mission désignant un président et des rapporteurs pour chacun des groupes de travail;
- Désignation d'un comité des pairs, associant des personnalités extérieures, intervenant au cours des travaux de chaque groupe;

- *Organisation d'une remontée d'informations recueillies auprès d'un échantillon d'organismes (enquêtes);*
- *Mise en place d'un dispositif de suivi dans le temps des propositions et recommandations.*

En 2016, 5 thèmes ont donné lieu à des travaux collectifs au sein du CGefi:

- impact de l'ouverture des données publiques pour les organismes contrôlés par le CGefi;
- les dispositifs de lutte contre la fraude;
- la parité dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance des établissements publics et des entreprises de la sphère publique;
- diversité et neutralité: premier état des lieux dans les organismes contrôlés par le CGefi¹;
- la gestion des talents et les plans de succession¹.

Impact de l'ouverture des données publiques pour les organismes contrôlés par le CGefi

Dans le prolongement des travaux menés en 2015 sur la transformation numérique des organismes qu'il contrôle, le CGefi a analysé les conséquences des récentes évolutions législatives et réglementaires en matière d'open data sur le fonctionnement de ces organismes – y compris en termes de modèle économique. En effet, la loi pour une République numérique, promulguée le 7 octobre 2016, organise sur une période maximale de deux ans la mise en ligne par les organismes publics sous forme réutilisable de l'ensemble des données collectées dans le cadre de leur mission de service public, à l'exception bien sûr des données protégées par la loi au titre de différents secrets (industriel et commercial, vie privée, etc.)

Les organismes contrôlés par le CGefi doivent donc mettre en place, s'ils emploient plus de 50 salariés, une stratégie d'ouverture conforme et vérifiable par les contrôleurs. Avant même que la loi n'ait été adoptée, cette démarche était déjà une réalité dans certains organismes, notamment les plus grands d'entre eux.

Les bénéfices attendus de l'open data sont d'abord macroéconomiques. La circulation des données est également un puissant levier de réponse à certaines attentes des clients et usagers du service public, dont la qualité devrait ainsi être améliorée. Cependant, des risques existent également, sensibles surtout pour quelques organismes: la transparence rend envisageable l'accomplissement par des tiers de nouvelles formes d'actes de malveillance, la circulation des données peut faciliter l'apparition de nouveaux concurrents ou intermédiaires (transports), des pertes de recettes peuvent remettre en cause le modèle économique (IGN).

Le rapport met en avant des bonnes pratiques que les contrôleurs pourront adapter à la taille et à la situation des différents organismes, afin de les aider à intégrer la gestion des données dans leur gouvernance, leur stratégie et leur analyse des risques.

¹ Ces travaux s'achèvent en 2017.

Les dispositifs de lutte contre la fraude interne

Un groupe de travail du CGefi a analysé les pratiques d'organismes au regard de quatre catégories de fraude qui ont fait l'objet d'évolutions législatives ou réglementaires récentes : les conflits d'intérêts et le délit de prise illégale d'intérêt; le « favoritisme » et le délit d'octroi d'avantage injustifié; la corruption et le trafic d'influence; l'abus de biens sociaux et le détournement de fonds publics.

Il a notamment recommandé une liste d'actions prioritaires de vérification que les organismes contrôlés élaborent et mettent bien en œuvre des politiques et des procédures internes destinées à prévenir ou traiter les risques de fraude, en particulier les conflits d'intérêt. En outre, des pistes de renforcement des outils de contrôle du CGefi ont été définies afin de mieux intégrer les risques d'atteinte à la probité. Enfin, la nécessité de développer la formation initiale et continue des fonctionnaires en position de tutelle ou de contrôle sur les problématiques de lutte contre la fraude a été soulignée, compte tenu des récentes et fréquentes évolutions du cadre législatif et réglementaire.

La parité dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance des établissements publics et des entreprises de la sphère publique

À la demande du ministre de l'Économie et des Finances et de la ministre des Familles, de l'Enfance et des Droits des femmes, le contrôle général économique et financier a réalisé un nouvel état des lieux de l'application des règles de parité dans les organismes du périmètre de contrôle du service et des contrôleurs budgétaires et comptables ministériels.

Le rapport confirme une progression de l'équilibre de la représentation des femmes et des hommes dans les conseils d'administration et de surveillance, tout en faisant apparaître une situation très contrastée, selon les établissements et encore plus selon les secteurs d'activité.

Ce rapport met en évidence un constat partagé par les personnalités du monde économique et administratif rencontrées par les rapporteurs et propose des recommandations autour de trois thèmes :

- faciliter l'application des textes en offrant des outils utiles à la clarification et à l'application du droit, au suivi des besoins et à leur anticipation, et en favorisant la constitution de viviers « naturels »;
- piloter plus fermement la dynamique de parité au niveau interministériel et ministériel;
- valoriser au sein des ministères de tutelle les actions en faveur de la parité et, corrélativement, les manquements.

Le CGefi, partie prenante de la transformation et de la gouvernance des organismes publics

Qu'il s'agisse de fusion ou de suppression, la réussite de la transformation des organismes publics nécessite de prendre en compte de nombreux paramètres liés

aux mutations économiques, à la révolution numérique, aux défis environnementaux et à la responsabilité sociétale, sans oublier la gouvernance qui est un levier essentiel à la performance de ces organismes.

La gouvernance est en effet un point d'attention majeur pour les contrôleurs du CGefi. L'appréciation de sa qualité est un élément important de la cartographie de la maîtrise de leurs risques par les organismes et des enjeux qu'ils représentent pour l'État. En 2016, les orientations fixées pour les contrôleurs ont donc mis l'accent sur l'accompagnement de l'application des règles de gouvernance en lien avec l'APE et la direction du Budget.

Quel cadre de gouvernance pour les organismes publics ?

Le rapport du CGefi sur « l'organisation et le fonctionnement de la gouvernance des organismes publics » remis en septembre 2015 retenait deux axes principaux de progrès : le fonctionnement du conseil d'administration et la relation entre l'État et l'organisme public.

Le secteur public présente, dans sa gouvernance, une grande diversité. On y trouve les sociétés publiques et quelques grands établissements publics à l'état de l'art aussi bien que des organismes qui accusent un retard dû, notamment, à une certaine prudence des directions des organismes vis-à-vis de leur conseil d'administration et à l'absence de contrainte exogène comme le marché pour les sociétés.

Pour la majorité des établissements publics, l'application des principes d'une gouvernance moderne est un gage de bonne gestion sans pour autant désarmer l'État dans son rôle à leur égard. Les ordonnances et le décret relatifs à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique, ont conforté le rôle du conseil d'administration pour conduire l'entreprise publique dans le cadre des orientations de l'État.

Le groupe de travail relatif à un cadre de Gouvernance

Le CGefi, observatoire privilégié de la gouvernance interne des opérateurs et des entreprises publiques du fait de sa mission de contrôle permanent de près de 500 d'entre eux, s'est vu confié par les ministres, aux côtés de l'APE et de la direction du Budget, le pilotage d'un groupe de travail rassemblant des professionnels de haut niveau et représentatifs de toutes les parties prenantes: tutelles, État actionnaire, membres des conseils et des comités, dirigeants des organismes. La réflexion s'appuie sur la technique dite du droit souple (*soft law*) qui permet à chaque organisme d'appliquer des recommandations ou d'expliquer pourquoi il écarte certaines d'entre elles, afin d'éviter de figer dans des règlements ou dans des circulaires des règles inadaptées à la variété des cas et à l'évolution des enjeux.

Sans remettre en cause ni les principes déjà mis en œuvre dans la sphère des entreprises à participation publique tels que la doctrine d'intervention, le cadre législatif des règles de gouvernance, la référence au code AFEP-MEDEF, ce groupe de travail devra prendre en compte l'ensemble du secteur public.

Colloque: Organismes publics: quelles clés pour réussir leur transformation et moderniser leur gouvernance ?

S'appuyant notamment sur ce rapport, le CGefi a organisé le 31 mai 2016 un colloque sur le thème « Organismes publics: quelles clés pour réussir leur transformation et moderniser leur gouvernance? » qui a mis en exergue l'importance pour les organismes publics contrôlés par l'État de se moderniser car ils constituent des instruments essentiels dans la conduite des politiques publiques et un enjeu de gestion dans le redressement des finances publiques.

Le CGefi a suggéré qu'une réflexion soit lancée sur un cadre de gouvernance des organismes publics, en complément du code AFEP que certaines entreprises publiques respectent déjà, et centré comme d'autres codes de bonnes pratiques sur la composition, le rôle et le fonctionnement de leurs conseils d'administration. Ce cadre laisserait aux organismes la possibilité de choisir les clauses les mieux adaptées à leur dimension et à leur situation particulière, sous le contrôle de l'État.

Table ronde 1: Quelles clés pour réussir les transformations des organismes publics ?

Les défis sociétaux et environnementaux, l'irruption du numérique et l'ensemble des mutations économiques, ainsi que la nécessaire maîtrise des finances publiques, constituent des éléments de contexte majeurs pour la transformation des organismes publics. Quels sont les leviers et les méthodes pour réussir ces transformations ?

Animatrice: Françoise CAMET, contrôleur générale Simon BARRY, contrôleur général Jean-Christophe DONNELLIER, président d'Expertise France Philippe DORGE, directeur général adjoint du groupe La Poste Sophie MANTEL, chef de service de la direction du Budget Muriel PÉNICAUD, directrice générale de Business France





Table ronde 2: quels axes pour moderniser la gouvernance des organismes publics ?

La transparence de l'information, la formalisation des procédures de décision, la répartition claire des responsabilités et la collégialité au sein du conseil d'administration sont autant de nouvelles normes de gouvernance qui se sont imposées dans les entreprises privées. Même si certains organismes publics ont beaucoup progressé, il apparaît que le secteur public peut gagner à accélérer la transformation de ses modes de gouvernance avec la mise en œuvre de standards adaptés.

Animateur: Denis VILAIN, chef de mission de contrôle général Nicolas BERLAND, professeur de gestion, directeur de Dauphine Recherche en Management de l'université Paris-Dauphine Bernard GAUDILLÈRE, ancien chef de mission de contrôle Charles LANTIERI, directeur général délégué de la Française des Jeux Martin VIAL, commissaire aux participations de l'État, directeur de l'Agence des participations de l'État.

Les actes du colloque sont en ligne sur le site economie.gouv.fr/CGefi

LES PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT DU CGefi

Outre les grands principes d'organisation dont il s'est doté, le contrôle général a poursuivi en 2016 la modernisation de son action autour de trois axes porteurs: la pertinence de l'information produite, sa qualité et l'ouverture vers l'extérieur.

Les principes d'organisation du CGefi

- 1/S'appuyer sur un corpus réglementaire
- 2/ Exercer une appréciation professionnelle adaptée
- 3/ Respecter un cadre déontologique
- 4/ Opérer avec impartialité
- 5/ Assurer l'orientation, la supervision ou la validation des travaux
- 6/ Veiller au maintien de la qualité des formats d'intervention
- 7/ Disposer d'un retour d'information sur ses travaux

Une information pertinente et au bon format

En complément des analyses et propositions émises par les missions de contrôle, le CGefi met au service des ministres, des tutelles et de ses partenaires, sa connaissance des organismes, opérateurs, entreprises publiques et des domaines dans lesquels il intervient. Il s'appuie sur la prévention du risque et l'appréciation de la performance qui fondent sa mission.

En 2016, l'information recueillie par les contrôleurs et les auditeurs a pris différentes formes :

- **403 rapports annuels de contrôle** permettant de suivre les organismes dans le temps;
- **181 rapports de contrôles d'aides agricoles** dans le domaine de la politique agricole commune transmis à la commission interministérielle de coordination des contrôles (CICC-FEAGA);
- **59 missions d'audits, de conseil et d'études réalisées** formulant des recommandations à destination de leurs commanditaires;
- **7 rapports relatifs à des missions** portant sur des chambres consulaires
- **88 audits salariaux ou avis** réalisés pour la commission interministérielle d'audit salarial du secteur public (CIASSP);
- Un **rapport annuel d'enquête sur la qualité du contrôle interne et de l'information comptable et financière des organismes publics** communiqué à la Cour des comptes;
- Une **étude annuelle sur la cartographie des organismes au regard des risques et des enjeux** identifiés par les contrôleurs, à destination des ministres, des tutelles financières et de la Cour des comptes;

- **4 notes d'alerte trimestrielles** à l'attention des ministres de l'Économie et des Finances¹;
- **4 études transversales** et une **mission transversale** sur la parité dans les CA inscrites au programme de travail du CGefi.

Qu'il s'agisse de contrôle, de conseil ou d'audit, **l'appréciation de la performance** vise à s'assurer que les organismes publics mobilisent leurs ressources de façon efficiente pour répondre aux objectifs de politiques publiques fixés par l'État. Elle débouche sur des recommandations en termes de progrès de gestion ou de réformes, tant dans le pilotage des organismes que dans la définition de leurs missions et de leurs structures.

Le CGefi se mobilise dans ce cadre sur les chantiers de gestion publique touchant son champ d'intervention et en particulier sur les opérateurs de l'État: la gouvernance et le contrôle interne des organismes publics pour un meilleur pilotage stratégique par les tutelles; la professionnalisation de leur gestion et de leurs fonctions (plafond d'emplois, maîtrise de la masse salariale, achats publics...); l'analyse des risques; l'amélioration de la qualité comptable et financière et la certification des comptes de l'État.

L'enquête annuelle sur la qualité du contrôle interne et de l'information comptable

Dans le cadre de protocoles signés en 2008 et 2013 avec la direction générale des Finances publiques (DGFIP) et la Cour des comptes, le CGefi produit chaque année un rapport sur la qualité du dispositif du contrôle interne et sur la qualité comptable d'un échantillon des organismes qu'il contrôle. Ce rapport qui concourt au processus de certification des comptes de l'État a porté en 2016 sur 110 organismes inscrits au compte 26 (participations) du compte général de l'État, pour une valorisation de 83 milliards d'euros, soit un peu plus de 65 % du total de ce compte 26.

¹ Emmanuel MACRON, ministre de l'Économie, a démissionné du Gouvernement le 30 août 2016

Une démarche qualité sur les métiers

Le CGefi développe une démarche « qualité » sur l'ensemble de ses métiers et fait appel à une palette de dispositifs relevant de la certification, de l'assurance « qualité » et de la formation :

- harmonisation des pratiques de l'audit résultant de la certification IFACI de la mission des audits (le renouvellement de cette certification obtenue en 2012 est intervenu en 2015);
- certification ISO 9001 (version 2015) portant sur les contrôles confiés à la mission Contrôle des opérations dans le secteur agricole;
- assurance « qualité » de contrôle (élaboration de formats de contrôle reposant sur l'analyse des risques et des enjeux);
- cartographie des organismes fondée sur le regard porté par les contrôleurs en ce qui concerne la maîtrise de leurs risques par les organismes et l'importance des enjeux qu'ils représentent pour l'État;
- dispositif de suivi des recommandations émises par les contrôleurs et les auditeurs;
- charte du conseil et généralisation des comités des pairs pour toutes les études;
- politique de formation de haut niveau en collaboration avec l'IGPDE;
- enquête annuelle de satisfaction auprès des partenaires et commanditaires du CGefi.

Une politique d'ouverture et de partenariat

L'ouverture vers l'extérieur a participé en 2016 à la modernisation des modes d'intervention du CGefi :

- rencontres avec ses principaux commanditaires pour anticiper les demandes et être plus réactif;
- réunions périodiques avec les équipes dirigeantes de l'APE, de la direction général du Trésor et de la direction du Budget,
- mise en œuvre ou approfondissement des protocoles conclus avec les partenaires des ministères économiques et financiers, la Cour des comptes, d'autres corps d'inspection et de contrôle ou le monde universitaire (Université Paris-Dauphine);
- rapprochements avec d'autres corps de contrôle pour des échanges méthodologiques.

Ces pratiques d'ouverture et de partenariat devraient s'intensifier à l'occasion des travaux des sections créées au CGefi.

Le partenariat avec Expertise France

Le CGefi a conclu avec Expertise France, l’agence publique de référence de la coopération technique internationale française, un protocole de partenariat permettant d’établir une coopération entre les deux entités dans le cadre de la convention-cadre signée entre le ministère de l’économie et des finances et Expertise France.

Cette convention permet notamment de mobiliser, en complément de l’action du contrôle économique et financier, l’expertise du CGefi dans le cadre de projets pilotés par Expertise France comprenant les réponses aux appels d’offres, les appels à proposition et jumelages institutionnels, l’ingénierie, la gestion et la mise en œuvre de projets de coopération, et le suivi comptable et financier de ces projets.

Parallèlement, le CGefi apporte un appui en conseil à l’établissement, notamment pour améliorer sa comptabilité analytique afin d’assurer un suivi et une valorisation fiables des temps passés sur les différentes missions de coopération et pour la mise au point d’une cartographie des risques et d’un dispositif de contrôle interne.

LA GOUVERNANCE DU CGefi

La nouvelle organisation du service : réactivité, collégialité et visibilité

L'organisation du CGefi a été revue au cours de l'année 2016 selon les axes stratégiques validés par le comité stratégique en décembre 2015, cette nouvelle organisation est désormais régie par deux nouveaux textes¹ réglementaires parus au JORF du 9 avril 2017 (voir annexe 2).

Les objectifs

Alors que les attentes de ses commanditaires et de ses partenaires se sont diversifiées depuis la création en 2005 du CGefi, l'adaptation de son organisation est principalement destinée à :

- répondre au besoin accru de réactivité exprimé par les ministres et les autres commanditaires du CGefi dans les champs du contrôle, de l'audit et du conseil ;
- développer son rôle d'observatoire du secteur public ;
- mieux organiser la transversalité et la collégialité en interne et apporter un appui renforcé aux missions et contrôleurs, dans l'exercice de leurs compétences propres comme dans leurs contributions aux travaux collectifs ;
- améliorer la visibilité des missions et réalisations du CGefi.

Les évolutions

Les nouveaux textes d'organisation répondent à ces ambitions, notamment en opérant les clarifications suivantes :

- Les **missions du CGefi** sont explicitées alors que le service était auparavant seulement défini comme regroupant les chefs de mission, les membres du corps et les agents qui y sont affectés.
- La structuration du CGefi est enrichie par la **création de sections** qui conduisent, aux côtés des missions chargées du contrôle, de l'audit et du conseil, les réflexions et les travaux transversaux. Les contrôleurs, comme tous les autres cadres du CGefi, participent aux travaux d'une section en complément de leur affectation dans une mission. Trois sections sont ainsi créées sur les thématiques « Gouvernance des organismes publics », « Organismes publics et politiques publiques » et « Organismes publics et territoires ».
- La fonction d'avis du **comité stratégique** du CGefi est recentrée sur les éléments essentiels du CGefi (orientations et programmation générales, champ et périmètre des missions et sections), et la composition de ce comité est complétée avec l'entrée de l'APE et de la DAJ comme membres de droit.

¹ Décret n° 2017-510 et arrêté d'organisation du 7 avril 2017

- La **gouvernance du service** est rendue plus lisible en ce qui concerne le rôle de direction du Chef du CGefi, les fonctions d'adjoint du chef du service et de secrétaire général.
- Dans un souci de clarté, de pilotage et de professionnalisation, un rapprochement est opéré pour les différents modes d'interventions à la demande (audits, conseil) et, en conséquence, les **interventions auprès des CCI et CMA** seront confiées, selon leur nature, à la mission Audits ou à la mission Conseil. Parallèlement, une expertise mutualisée relative aux chambres consulaires est mise en place au sein de la section « Organismes publics et territoires » sous la forme d'un observatoire, CCI et CMA.

Une organisation plus claire qui favorise la mutualisation et la transversalité

Dans le cadre des orientations et demandes des ministres, la gouvernance du CGefi repose sur :

- un comité stratégique ;
- le pilotage ;
- une organisation en missions et en sections.

Le comité stratégique

Un **comité stratégique**, présidé par le Secrétaire général du ministère de l'Économie et des Finances, examine les projets d'orientations stratégiques du service et s'assure de leur mise en œuvre.

Outre le Secrétaire général et le chef du Contrôle général, y participent le directeur général du Trésor, le directeur du Budget, le directeur de l'Agence des participations de l'État, le directeur général des Finances publiques, le directeur des Affaires juridiques, le directeur général des Entreprises, le directeur des Ressources humaines du secrétariat général ainsi que le Vice-président du Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies.

Une démarche participative pour l'élaboration de cette nouvelle organisation

En amont, trois réunions ouvertes de présentation et d'échanges avec les responsables de mission et les membres du CGefi ont été tenues en septembre 2015 pour examiner les pistes d'adaptation de l'organisation.

Entre octobre 2015 et décembre 2016, les comités de direction, où sont présents les responsables de mission et dont les comptes rendus sont diffusés à tous les agents du CGefi, ont régulièrement examiné les différents aspects de la nouvelle organisation et l'avancement du projet.

Trois séries de réunions spécifiques ont été tenues avec les représentants syndicaux (ou principalement consacrées à ce sujet) en décembre 2015, septembre puis novembre 2016.

Un dossier complet présentant les axes de la nouvelle organisation du CGefi et ses implications concrètes sur le fonctionnement du service, des missions et des sections a été diffusé en septembre 2016 à tous les agents du CGefi et le séminaire du 12 décembre a été consacré aux différents aspects de la mise en œuvre de cette évolution et, principalement, au démarrage des travaux des sections.

Le pilotage du Contrôle général

Un **comité de direction**, présidé par la chef du CGefi, réunit chaque mois l'ensemble des responsables des missions.



Le comité de direction du CGefi, le 10 avril 2017 dans le bâtiment Irène Joliot-Curie à Ivry-sur-Seine.
Sont absents de la photo : Marie-Christine Armaignac, Jean-Christophe Martin, Alain Nourissier, Noël de Saint-Pulgent et Yves Robin.



Laurent MOQUIN,
Adjoint
de la Chef du CGefi

Autour de la chef du CGefi, une équipe de **pilotage** se réunit chaque semaine, elle regroupe l'adjoint, les responsables des trois missions (Contrôle, Audit et Conseil), le responsable de la mission des RH et audit salarial du secteur public (CIASSP), la coordonnatrice des sections, la secrétaire générale et la responsable de la communication.

L'organisation du CGefi en missions...

17 missions de contrôle

Elles sont regroupées en cinq secteurs couvrant les principales politiques publiques: agriculture / territoires et développement durable / industrie et services / recherche et développement des entreprises / santé, emploi et protection sociale.

3 missions correspondant aux métiers « Contrôle », « Audit » et « Conseil »,

Elles assurent le pilotage des activités, interviennent en appui des missions pour la méthodologie, la programmation et la coordination des activités et garantissent la qualité des interventions.

La mission des ressources humaines et audit salarial du secteur public,

Cette mission transverse assure le secrétariat de la « commission interministérielle d'audit salarial du secteur public » (CIASSP) et intervient en appui des missions de contrôle en matière de politique RH et salariale des organismes.

3 missions spécifiques exercées par le CGefi

- Mission Simplification et évaluation;
- Mission Fondations d'utilité publique;
- Mission Audit et contrôle interne budgétaire.



...et en sections

Dans le cadre de la réorganisation du CGefi, trois sections ont été élaborées en 2016 pour être mises en œuvre en 2017, dont les travaux seront coordonnés par Claire Lefebvre Saint-Felix.

Claire LEFEBVRE SAINT-FELIX, coordinatrice des sections



– la première section travaille sur **la gouvernance et la gestion** des organismes publics; dans le prolongement des travaux antérieurs, elle mettra en place différents observatoires (parité dans les conseils d'administration, questions salariales, transformation des organismes publics...); elle abordera également d'autres sujets: gouvernance des organismes publics, achat et commande publique, outils d'aide aux contrôleurs, ...

Denis VILAIN, responsable de la section
Gouvernance et gestion des Organismes publics



– la deuxième section analyse les **politiques publiques** et leur impact sur les organismes contrôlés par le CGefi; les questions internationales y auront une place importante (impact du Brexit, contraintes européennes...) mais elle traite aussi des grandes transitions avec le souci d'en mesurer les conséquences concrètes: transition numérique, transition énergétique et environnementale, questions de sécurité, etc.);

Serge GUILLOU, responsable de la section
Organismes publics et Politiques publiques



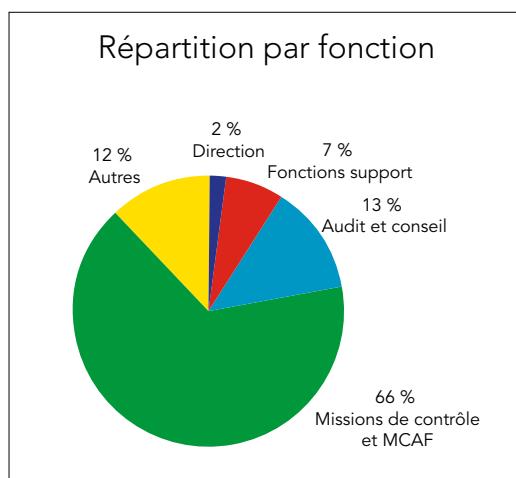
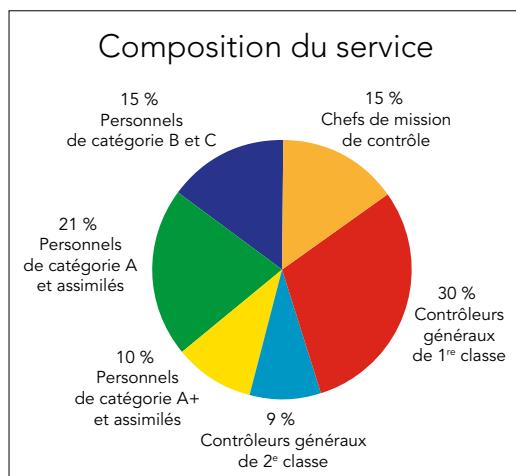
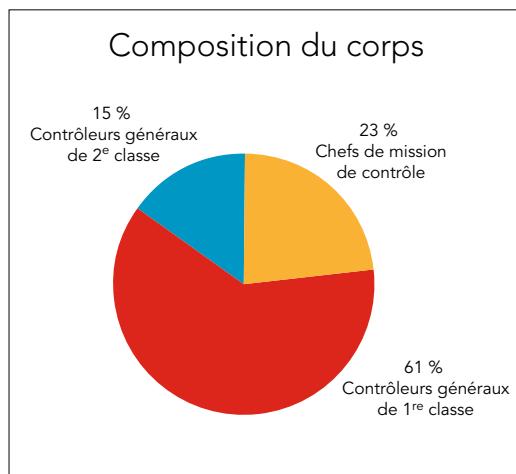
– la troisième section aborde les **aspects territoriaux** qui concernent le CGefi, à travers notamment un observatoire des organismes nationaux à implantation locale que contrôle le CGefi, notamment les chambres de commerce et des métiers; une attention particulière sera également portée aux organismes implantés dans les DOM, dont les spécificités seront étudiées.

Yves ROBIN, responsable de la section Organismes publics et Territoires.

Séminaire du CGefi le 16 décembre 2016 à la BNF: « La nouvelle organisation du CGefi: synergies et appui aux missions »



LES FEMMES ET LES HOMMES: RICHESSE DES PARCOURS ET COMPÉTENCES DE HAUT NIVEAU



La composition du corps

Les femmes et hommes qui composent le corps du Contrôle général économique et financier sont recrutés parmi les cadres dirigeants ou supérieurs du ministère de l'Économie et des Finances – ou d'autres ministères –, ou bien nommés « au tour du Gouvernement ». Leur expérience et leurs compétences sont multiples et complémentaires. Au 31 décembre 2016, le corps des contrôleurs et chefs de mission comporte 176 membres, dont 47 sont en activité en dehors du service.

La composition du service

266 personnes participent aux diverses missions du service sur lesquelles le CGefi est mobilisé : 45 chefs de mission de contrôle et 85 contrôleurs généraux et 137 collaborateurs dont 91 cadres A+ et A affectés majoritairement à des fonctions de contrôle, d'audit et de conseil.

Les effectifs des fonctions supports qui assurent l'administration et la valorisation des ressources humaines, budgétaires et informatiques sont stables.

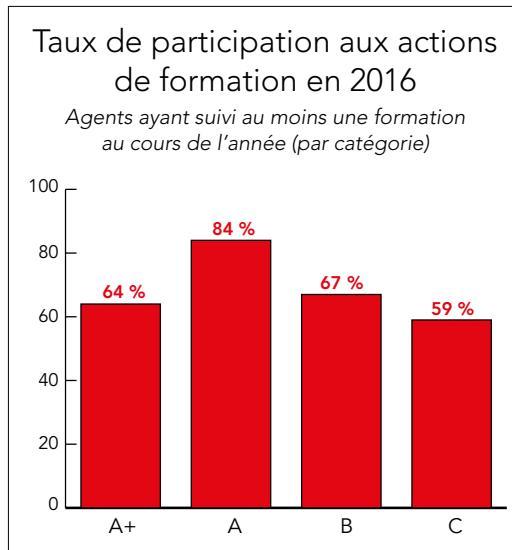
Le service du CGefi est implanté à Ivry-sur-Seine. Il héberge environ 60 % de l'effectif du service. Le reste des effectifs se répartit entre d'autres sites ministériels sur Montreuil ou Paris-Bercy notamment, et le siège d'une quarantaine d'organismes pour lesquels les contrôles sont résidentiels.



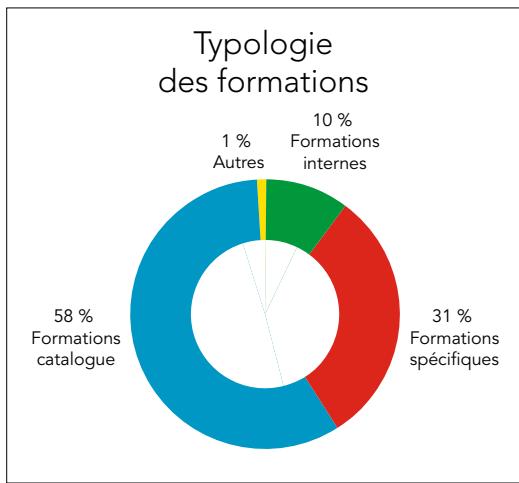
Elisabeth ROURE, secrétaire générale du CGefi (au premier rang, à gauche), avec son équipe.

Une politique de formation dynamique

Le CGefi accompagne les missions métiers par une offre de formation ciblée, avec en particulier un socle commun de formations permettant d'acquérir les compétences en matière de contrôle, de mécanismes et méthodes de l'analyse financière, des méthodologies de l'audit interne et de pilotages socio-économiques. Des parcours de formation sont ainsi accessibles, tant pour faciliter l'intégration des nouveaux arrivants que de développer les compétences individuelles et collectives nécessaires à la modernisation des pratiques professionnelles.



Les actions de formations internes au service sont régulièrement organisées en partenariat avec l'IGPDE, axées sur les besoins métier précis que ce soit dans le domaine de la gestion budgétaire et comptable, du suivi de la masse salariale ou du métier de contrôleur. Elles complètent l'offre de formation dans un sens directement opérationnel et répondent à la nécessité de favoriser le partage et le transfert des éléments de pratique ou de doctrine construits entre pairs, au-delà ou en complément des directives émanant d'autorités extérieures.



Enfin, des conférences d'actualité permettent de suivre les évolutions de grandes problématiques en droit social et en gestion publique, de mesurer leurs impacts sur les métiers du CGefi et sur les organismes contrôlés.

Le volume global de formation en 2016 (mission COSA incluse) s'établit à 1 100 jours-stagiaires. La moyenne par agent se maintient à trois jours et demi. Dix-huit **formations spécifiques** ont été organisées en 2016 et ont donné lieu à vingt sessions de formation.

Les **actions directionnelles** sont en nette progression, et confirment leur place dans le dispositif de formation du service. Huit actions ont été menées, contre six en 2015. Elles ont atteint 106 jours-stagiaires pour 198 participants, contre 77j-s et 141 participants en 2015. Ces formations courtes répondent au besoin de partager des éléments de pratique ou de doctrine construits entre pairs et validés par le service lui-même, au-delà ou en complément des directives émanant d'autorités extérieures. Elles complètent l'offre de formation dans un sens directement opérationnel et peuvent répondre aux préoccupations de différents publics et notamment des agents expérimentés.

La participation des agents du CGefi aux stages figurant au **catalogue de l'IGPDE**, hors cursus ACF, s'établit au même niveau que l'année précédente (489 j-s contre 486 j-s). L'offre catalogue apporte toujours un complément très appréciable à l'offre du service, comme en attestent les presque 200 jours-stagiaires consacrés à la gestion des entités publiques ou privées et à leur environnement. Pour sa dernière année avant sa refonte, le succès du cursus ACF ne s'est pas démenti. Il a été suivi par six membres du service pour un total de 154 jours-stagiaires. La fréquentation des formations en langue reste significative puisqu'elles représentent 130 jours-stagiaires pour 33 bénéficiaires.

Les **nouveaux arrivants** ont maintenu un bon niveau de participation aux actions de formation, avec 7,5 jours de formation par agent, soit plus de deux fois la moyenne, mais en léger retrait par rapport aux 8 jours de 2015. Les 43 personnes arrivées depuis la mi-2015 comptent pour 30 % du volume total des formations et pour presque la moitié des formations spécifiques, qui leur sont plus particulièrement destinées.

Les **secrétaires-assistantes** se sont davantage formées en 2016 qu'en 2015 (64 j-s contre 43).

Enfin, la part significative au résultat global de la **mission des audits et de la mission de contrôle des opérations dans le secteur agricole** doit être soulignée. Représentant moins de 20 % des effectifs, elles réalisent 30 % du volume total de formation.



L'activité des missions de contrôle

Le secteur « Agriculture »

MISSION « AGRICULTURE, FORêt ET PÊCHE »	48
MISSION « CONTRÔLE DES OPÉRATIONS DANS LE SECTEUR AGRICOLE »	50

Le secteur « Territoires et développement durable »

MISSION « ÉCOLOGIE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE »	52
MISSION « INFRASTRUCTURES DE TRANSPORTS NON FERROVIAIRES »	54
MISSION « AMÉNAGEMENT DES TERRITOIRES, VILLE, LOGEMENT, OUTRE-MER »	57

Le secteur « Recherche et développement des entreprises »

MISSION « COMMERCE, EXPORTATION, CONSOMMATION (CEC) »	58
MISSION « INSPECTION DES CCI ET DES CMA »	60
MISSION « RECHERCHE APPLIQUÉE ET PROMOTION DE LA QUALITÉ »	62
MISSION « CONTRÔLE DES ACTIVITÉS FINANCIÈRES (MCAF) »	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 « CONTRÔLE AUPRÈS DU GROUPE LA POSTE »	72
MISSION « TRANSPORTS (MCEFT) »	74
MISSION « MÉDIAS-CULTURE »	76

Le secteur « Santé, emploi et protection sociale »

MISSION « EMPLOI ET FORMATION PROFESSIONNELLE »	78
MISSION « COUVERTURE DES RISQUES SOCIAUX, COHÉSION SOCIALE ET SÉCURITÉ SANITAIRE »	80
MISSION « SANTÉ »	82

Le secteur « Agriculture »

(MISSION « AGRICULTURE, FORÊT ET PÊCHE »)



Olivier PERRAULT (1^{er} rang, à gauche), responsable de la mission Agriculture, Forêt et Pêche et son équipe.

Présentation de la mission

La mission Agriculture, Forêt et Pêche assure le contrôle de 88 organismes regroupés pour l'essentiel en 4 catégories : les établissements publics et leurs filiales (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 (56) et organisations ou associations d'organisations de producteurs (3).

La mission contrôle également 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.

À cet ensemble s'ajoutent les comités régionaux et locaux de la pêche et de la conchyliculture. Ces derniers font l'objet d'un contrôle à distance fondé sur la seule réception des documents comptables.

La mission est constituée, au 1^{er} janvier 2017, de 14 personnes installées dans les locaux des organismes contrôlés à Montreuil, au siège de l'ONF et à l'antenne parisienne de l'IFCE.

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 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 pouvant être modulées en fonction du montant global des contributions volontaires obligatoires perçues.

L'ensemble des organismes relèvent de la tutelle du ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt (MAAF) à l'exception de la SPPP et du DNC qui relèvent de la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication.

Faits marquants 2016

Le programme de travail, élaboré en liaison avec la direction du Budget, 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. 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 deux tomes, en juin et en fin d'année.

Pour la première fois des actions de contrôle a posteriori ont été initialisées conformément à l'arrêté de contrôle concernant trois organismes en contrôle budgétaire. Toujours en contrôle budgétaire, la mise en place de « comptes de tiers » a conduit à l'adaptation des documents de contrôle concernant FranceAgriMer et l'ODEADOM.

La mission a également été sollicitée pour effectuer des audits sur des structures régionales ou locales de la pêche.

La nouvelle instruction concernant l'extension des accords interprofessionnels conclus au sein des interprofessions agricoles a été signée début 2016. Le CGefi est désormais partie prenante à l'instruction conjointe (ministères de l'Agriculture et de l'Économie

et des Finances) pour l'extension des accords conclus par les interprofessions agricoles, lorsque cette demande d'extension porte sur un accord relatif à une cotisation. Désormais le CGefi est informé de la demande et peut émettre un avis sur cette demande.

De fait, le CGefi est souvent sollicité pour des questions afférentes notamment à des refus d'extension d'accords interprofessionnels, directement par les interprofessions. Fort de cette présence directe auprès des interprofessions et de sa connaissance de leur fonctionnement, la mission a été entendue par le Conseil général de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Espaces Ruraux (CGAAER) qui a été chargé d'une réflexion sur le rôle et le positionnement de ces structures interprofessionnelles pour les principales filières agricoles (lait, viandes, oléo-protéagineux, fruits et légumes, viticulture).

La mission est aussi en charge de la tenue du tableau relatif aux montants annuels des cotisations interprofessionnelles, conformément à la nouvelle instruction. Le montant global de cotisations volontaires obligatoires perçues par les 56 interprofessions contrôlées par la mission est proche de 415 millions d'euros.

Enfin, une étude de 2015 avait concerné le champ des organismes percevant des cotisations professionnelles obligatoires (CPO), en particulier les organisations de producteurs (OP) et associations d'organisations de producteurs (AOP) qui demandent des extensions de leurs accords. Cette étude avait permis d'identifier trois structures qui ont donc fait l'objet d'une mise sous contrôle en 2016, selon une modalité allégée, compte tenu du montant perçu de CPO.

Le secteur « Agriculture »

(MISSION « CONTRÔLE DES OPÉRATIONS DANS LE SECTEUR AGRICOLE »)



Jean-Guirec LE NOAN
Responsable de la mission.

Présentation de la mission

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 2016

Les activités de contrôle

La mission COSA a réalisé près de 250 opérations de contrôles en 2016. Au-delà des 181 opérations de contrôles *a posteriori* qui constituent son « cœur de métier », elle a en outre réalisé 64 « *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 (CCCP).

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, les aides à l'éloignement et à l'insularité dans les DOM, l'apiculture et la distribution de lait et fruits aux écoliers.

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 2016 ils ont mis à jour plus d'une centaine d'irrégularités, représentant un montant de 3,5 millions d'euros et la CICC a demandé aux organismes payeurs ayant attribué les aides indûment perçues, d'engager leur versement par les bénéficiaires.

Le secrétariat de la Commission interministérielle de coordination des contrôles (CICC-FEAGA)

Les contrôles réalisés sont supervisés par la CICC, structure de relais en France des services de la Commission européenne dans le domaine des aides agricoles relevant de la PAC. 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).

Elle est 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 2016, 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 2016, 1 200 structures étaient susceptibles d'être sélectionnées et le nombre de vérifications réalisées a été de 205, soit un taux de contrôle de 17 %. La mission COSA du CGefi en a assuré 181 et les services de la Douane, 24.

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 versement 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 attribuée en décembre 2016



L'année 2016 a enfin été marquée, pour la mission Contrôle des opérations dans le secteur agricole, par l'aboutissement d'une démarche de certification ISO 9001 (version 2015) de ses activités de contrôle, engagée dès 2015 avec la participation de tous les membres de la mission.

Il a ainsi été attesté, à l'issue de l'audit de la mission COSA réalisé par l'organisme certificateur, que celle-ci avait mis en place des procédures de contrôle conformes aux exigences de cette norme internationale, 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.

Le secteur « Territoires et développement durable »

(MISSION « ÉCOLOGIE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE »)



Caroline MONTALCINO (3^e en partant de la droite), responsable de la mission Écologie et Développement durable et son équipe.

Présentation de la mission

La mission Écologie et Développement durable exerce ses activités sur deux registres différents: le contrôle d'organismes publics et d'associations, le censorat d'entreprises privées, agréées comme éco-organismes.

Le point commun réside dans la dominante environnementale de l'activité de ces organismes, dans des champs très variés: la politique de l'eau et de la biodiversité, l'information géographique et forestière, la prévention des risques industriels, sanitaires, de pollution, la recherche océanographique, la protection du littoral, d'une part, 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, et bien d'autres.

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, 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'exerce auprès de 20 Eco-organismes (17 sociétés, trois associations) qui ressortissent de 10 filières de responsabilité élargie du producteur.

Faits marquants 2016

Les activités de contrôle

La bonne utilisation de l'argent public, la soutenabilité des budgets, la recherche de l'efficience dans la dépense sont au cœur de l'activité de contrôle, dans le souci d'une analyse des risques et de la performance adaptée à chaque type d'établissement. La mission a à cœur d'accompagner les établissements dans le passage à la GBCP, pour les procédures et la mise en œuvre des nouveaux systèmes d'information.

La prise en compte de la nature du financement est également importante : certains établissements sont financés pour l'essentiel par subvention de l'État (subvention pour charge de service public), mais doivent aussi rechercher des recettes contractuelles, comme l'INERIS, l'IFREMER ou l'IGN. Ce dernier est notamment conduit à repenser son modèle économique dans le cadre du prochain contrat d'objectifs : les redevances qu'il perçoit pour une partie de son activité, bien que maintenues dans le court terme par le décret du 29 novembre 2016, seront impactées par le principe de la gratuité de la réutilisation d'informations publiques.

Les recettes de certains établissements, comme le CEDRE ou l'IFREMER, ont subi l'impact négatif de la baisse du cours de certaines matières premières, qui ont conduit les entreprises à différer ou supprimer des contrats, impliquant une analyse fine de leur équilibre budgétaire et économique. Le déménagement du siège de l'IFREMER à Brest n'est pas sans susciter d'une part des dépenses et d'autre part, des risques de perte de substance, qu'il convient de maîtriser et de limiter au mieux.

La préfiguration de l'Agence Française pour la biodiversité, créée par la loi n° 2016-1087 du 8 août 2016 pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages, et dont le décret constitutif a été signé le 26 décembre 2016, a été accompagnée attentivement par la mission : en effet, ce nouvel établissement public fusionne ONEMA, PNF et AAMP et ATEN. Compte tenu des difficultés de l'ONEMA, soulignées par la Cour des comptes dans son rapport public 2017, une grande vigilance sur les moyens financiers, humains, l'organisation de l'Agence a été et demeure indispensable dans la phase d'installation et de mise en œuvre, nécessairement progressive.

Les activités de Censeur d'État auprès des Eco-organismes des filières de responsabilité élargie du producteur (REP)

L'année 2016 a été marquée par plusieurs évènements importants qui ont entraîné une forte mobilisation des trois censeurs de la mission.

D'un point de vue organisationnel, la gouvernance a été modernisée conformément au décret du 30 décembre 2015, qui crée une commission des filières de responsabilité élargie des producteurs, déclinée en 13 formations de filières. Installée à l'été, elle a notamment débattu des règles de déontologie applicables à ses membres.

De nombreux travaux de réagrément ont jalonné l'année : DASRI (déchets d'activité de soins à risque infectieux), meubles, emballages ménagers, papiers graphiques, déchets diffus spécifiques (DDS), petits extincteurs.

L'ouverture à la concurrence annoncée de la filière emballages a rendu nécessaire une année de transition, du fait de la diversité des questions de nature régulatoire, sur lesquelles un avis de l'autorité de la concurrence du 27 décembre 2016 a apporté une partie des éclairages. Pour autant, des questions importantes, exacerbées par les rapprochements annoncés entre certains Eco-organismes qui se dénoueront en 2017, doivent encore trouver des réponses juridiquement fondées, comme le transfert d'agrément en cas de modification de la structure des entreprises agréées, le devenir des provisions pour charges futures, les modalités d'équilibrage entre les recettes à l'amont des éco-organismes et leurs dépenses à l'aval dès lors que plusieurs sont actifs dans la même filière ou la protection du secret des affaires des données des metteurs sur le marché.

Le secteur « Territoires et développement durable »

(MISSION « INFRASTRUCTURES DE TRANSPORTS NON FERROVIAIRES »)



Clara CARRIOT (au centre), responsable de la mission Infrastructures de transports non ferroviaires, et son équipe.

Présentation de la mission

Le périmètre de la mission recouvre les grands ports maritimes (GPM) de la métropole et des DOM, Aéroports de Paris et ses filiales, les SA aéroportuaires régionales dans lesquelles l'Etat détient au moins 50 % du capital, l'aéroport franco-suisse Bâle Mulhouse (EuroAirport), l'établissement public Voies navigables de France (VNF) ainsi que les sociétés tunnelières du Mont Blanc et de Fréjus (ATMB et STRF). En 2016, il a enregistré la sortie des aéroports de Nice-Provence-Côte-d'Azur et de Lyon-Saint-Exupéry à la suite de leur privatisation et l'entrée de l'EPIC dénommé Société du Canal Seine Europe.

Enjeux de la mission

Les **GPM** sont confrontés à la nécessité de faire évoluer leur modèle économique afin d'améliorer leur compétitivité et leur attractivité, deux impératifs mis en exergue en 2016 par la loi pour l'économie bleue du 20 juin et quatre rapports parlementaires. Parmi les leviers identifiés figure le développement de la coopération entre les GPM, avec pour point d'orgue la consécration d'une stratégie

de façade maritime par le dernier comité interministériel de la mer du 4 novembre 2016.

Les **DOM** présentent de multiples spécificités dont la prise en compte est essentielle pour assurer un suivi efficace d'infrastructures tout à fait vitales. Les établissements domiens, dont le statut a évolué récemment, se sont engagés dans un processus de rattrapage des retards accumulés en matière d'investissements. De ce fait, leur soutenabilité financière est un point d'attention important.

VNF, devenu établissement public administratif depuis le 1^{er} janvier 2013 et soumis en 2016 au décret « GBCP », a changé de nature: il est passé d'un effectif d'environ 450 salariés de droit privé à 4 500 agents (dont environ 4 000 de droit public) et a intégré dans son organisation 7 directions territoriales. Réussir cette transformation constitue pour VNF un enjeu stratégique majeur.

Les **aéroports** sont soumis à une forte pression concurrentielle dans un contexte rendu incertain notamment par la menace terroriste. La baisse du trafic venant d'Asie conduit le **Groupe ADP** à chercher des relais de croissance rentables à l'international et à

trouver de nouvelles sources d'économies. L'exercice d'un contrôle sur les filiales d'ADP permet d'assurer un suivi de la réalisation des objectifs visés en matière internationale.

Les **sociétés aéroportuaires régionales** doivent également diversifier leurs activités en procédant notamment à la valorisation de leur patrimoine foncier, un défi sur lequel s'est penchée une équipe d'auditeurs du CGefi et du CGEDD et qui a donné lieu à un rapport en 2016. Les SA peuvent être aussi très affectées par la concurrence intermodale nationale, en l'occurrence celle du TGV, comme cela fut le cas à Montpellier et à Strasbourg et risque de le devenir à Bordeaux.

S'agissant de **l'aéroport de Bâle-Mulhouse**, un accord fiscal franco-suisse a été paraphé le 2 novembre 2016 qui devrait permettre le développement économique de cet aéroport. Une attention particulière sera portée aux projets d'infrastructures aéroportuaires longtemps différées dans l'attente de cet accord.

Enfin, les **sociétés tunnelières ATMB et SFTRF** sont, dans les faits, fortement imbriquées en raison du mécanisme pérenne de recapitalisation mis en place en 2012 au profit de la STR, structurellement déficitaire. La SFTRF se voit verser sur la durée restante de la concession une subvention d'exploitation annuelle financée par les dividendes de la société ATMB. Ce dispositif implique une vigilance particulière sur la situation financière des deux sociétés.

Faits marquants de 2016

L'ensemble des **Grands ports maritimes** sont désormais dotés d'un plan stratégique sur cinq ans. Dans les établissements confrontés à une problématique de redressement financier, tels que le Grand port maritime de Marseille ou celui de Nantes-Saint-Nazaire, ces trajectoires se déclinent en plusieurs scénarios pour tenir

compte de la volatilité des trafics mais aussi des opportunités envisageables. Pour les trois ports de la Seine-Le Havre, Rouen, Paris – réunis au sein de HAROPA GIE, l'association intégrée des trois ports permet de préparer les prochains documents stratégiques 2020-2025 dans la dynamique de l'Axe Seine et du comité de coordination interportuaire de la Seine.

VNF a élaboré, à l'issue d'une vaste concertation, un plan stratégique 2015-2020 qui a été adopté en 2015 par le conseil d'administration mais avec un vote défavorable des administrateurs représentant les personnels. En effet, la priorité donnée au réseau de grand gabarit à vocation de transport de marchandises aux dépens du réseau de petit gabarit à vocation touristique, suscite une forte résistance des personnels.

Le **système de régulation d'ADP** s'est trouvé chahuté par les contentieux dont a fait l'objet le contrat de régulation (CRE 3) et la pression des compagnies aériennes contre une hausse tarifaire pourtant prévue. Mais, au final, les contentieux ont été rejetés et la nouvelle autorité de supervision indépendante (ASI) a validé les tarifs 2016 puis 2017. L'exercice 2016 s'est achevé sur des résultats meilleurs que les objectifs révisés à l'automne grâce à une nette reprise du trafic en fin d'année. Le niveau élevé de l'action reflète une confiance des marchés dans la maîtrise de la trajectoire du CRE sur les OPEX et les CAPEX.

Les **sociétés aéroportuaires** inscrivent également leurs actions dans des plans pluriannuels assez ambitieux qui les conduisent à solliciter le concours actif des collectivités territoriales. Se pose toutefois la question de la participation de celles-ci au capital des SA aéroportuaires, au moment même où la mise en œuvre de la loi NOTRe modifie les compétences des partenaires locaux et les rapports de force préexistants.

Le secteur « Territoires et développement durable »

(MISSION « AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE, VILLE, LOGEMENT ET OUTRE-MER »)

Jean-Christophe MARTIN
Responsable de la mission

Présentation de la mission

La mission Aménagement du territoire, ville, logement et outre-mer (ATVLOM) exerce le contrôle économique et financier sur les établissements publics d'aménagement (EPA) et fonciers (EPF) du ministère du Logement, ainsi que des établissements spécifiques à l'Outre-mer dans le secteur du logement social (Agences des 50 pas géométriques) et quelques établissements spécifiques comme EPARECA qui restructure des centres commerciaux dans les quartiers de la politique de la ville.

Faits marquants 2016

L'année 2016 a vu l'évolution de la nature du contrôle exercé sur les **Établissements publics fonciers** (EPF) de l'État qui sont passés du contrôle économique et financier au contrôle budgétaire avec les nouvelles dispositions issues du décret sur la gestion budgétaire et comptable publique.

Ce basculement ne s'est fait que progressivement, en raison de la réticence au changement de certains directeurs généraux d'EPF. Désormais, la nouvelle procédure est correctement mise en œuvre par les établissements concernés.

Grand Paris Aménagement s'est substitué à l'AFTRP absorbant l'EPA Plaine de France et en s'associant, dans un premier temps, avec l'EPA Orly-Seine Amont.

Le Premier ministre a annoncé le transfert aux collectivités territoriales concernées de l'établissement public d'aménagement de la **Défense-Seine Arche**. Les travaux ont dû être canalisés par la désignation d'une mission d'inspection générale conjointe de l'Inspection générale des Finances (IGF) et du Contrôle général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) afin de faire respecter la demande du Premier ministre de veiller au respect des intérêts patrimoniaux de l'État. Un article de loi a été inséré dans un support législatif (adopté en février 2017). L'année 2017 devrait concrétiser progressivement ce transfert.

Concernant les établissements situés dans les **DOM et COM**, la vente annoncée des six SIDOM à la Société Nationale Immobilière (filiale de la Caisse des Dépôts) n'a pas eu lieu et sera vraisemblablement étalée sur une période de 5 ans à partir de 2017.

Enfin, un nouvel établissement foncier et d'aménagement a été créé à **Mayotte**. Son fonctionnement sera effectif dans le courant de l'année 2017.

Le secteur « Recherche et développement des entreprises »

(MISSION « COMMERCE - EXPORTATION - CONSOMMATION (CEC) »)



Benoît PARLOS
Responsable
de la mission

En dépit de ces progrès, l'année 2016 a conduit à mesurer l'absence de consensus de tous les acteurs impliqués dans Expertise France sur un modèle économique partagé qui prenne en compte les points forts et les faiblesses de cette agence dans son positionnement national, européen et mondial, mais aussi par une meilleure appropriation par l'État de ce nouvel outil. Ce manque de consensus sur le modèle économique d'Expertise France constitue sa principale faiblesse et appelle une vraie réflexion, allant, au-delà de la convergence, vers l'autofinancement.

L'année 2016 a fait ressortir deux impératifs :

- afficher des ambitions raisonnables, que ce soit en matière de croissance du chiffre d'affaires, d'effectifs et de stratégie immobilière afin d'éviter des tensions excessives sur les équipes.
- renforcer les liens, aujourd'hui assez distendus, avec les administrations porteuses de l'expertise publique française.

En matière d'activité **Business France** se porte bien, en ayant atteint, voire dépassé tous ses objectifs annuels et particulièrement les résultats exceptionnels en matière de VIE. Toutefois, les comptes arrêtés au 31 décembre 2016 présentent un déficit de 370 000 euros. Ce résultat comprend la baisse de la dotation de l'État (5,2 millions de baisse au cours de 2016), mais aussi le versement d'une prime d'intéressement pour le personnel puisqu'un avenant à l'accord d'intéressement avait été négocié avec les représentants du personnel et approuvé par le conseil d'administration, malgré l'avis négatif de la CIASSP et l'avis réservé de la mission de contrôle. Enfin, la mission a constaté un manquement grave au respect des règles de la commande publique (événement French Tech), et une mission de l'IGF a été diligentée par le ministre. Ses conclusions définitives assorties d'une série de recommandations sont attendues pour fin avril.

Présentation de la mission

La mission Commerce – Exportation – Consommation (CEC) a pour périmètre trois champs principaux : les achats publics (UGAP, Economat des Armées), le soutien à l'exportation et à l'internationalisation des entreprises (Business France), le suivi de la consommation dans l'économie française (INC, CREDOC). Et le GIE Toute l'Europe qui a été relancé après bien des difficultés, la liquidation ayant même un temps été envisagée.

Faits marquants 2016

Issue de la réforme ambitieuse organisée par la loi du 7 juillet 2014, **Expertise France** est une agence très jeune, qui a commencé à enregistrer en 2016 plusieurs résultats positifs. Portée par une forte demande internationale d'expertise publique, la croissance du chiffre d'affaires a été de 10 % ce qui, compte tenu d'une légère progression des marges, a permis de limiter à 5,9 millions d'euros le déficit du résultat net. Par ailleurs, des éléments de stratégie et de négociation collective ont été mis en place avec l'adoption du contrat d'objectifs et de moyens 2016-2018 (COM) et de la négociation annuelle obligatoire (NAO).

En 2016, **l'UGAP** a de nouveau réalisé un chiffre d'affaires record. Cependant, son modèle économique assis sur la baisse tendancielle du taux de marge appliqué à ses clients se voit mis en tension. Dans ces conditions, les résultats de l'établissement restent modestes et lui imposent de veiller à son efficience. À ce titre il a engagé une refonte de son organisation et de ses processus (horizon mi-2017).

L'**Économat des Armées EDA** a vu son chiffre d'affaires et son résultat progresser. Par nature très dépendant du format des forces et du périmètre des opérations extérieures, il ne maîtrise qu'imparfaitement certains paramètres de son activité.

Pour la deuxième année consécutive, **l'INC** a obtenu des résultats d'un niveau sans précédent, établis sur de remarquables ventes de plusieurs de ses productions mensuelles ou hors-série. Il lui faut cependant s'assurer que ces succès pourront se répéter. Les orientations qu'il pourra tirer d'un contrôle de la Cour des comptes intervenu en 2015 devraient l'y aider.

Le **Credoc** a continué sa réorganisation amorcée en 2015: liquidation du service des enquêtes, adoption d'un contrat d'entreprise, aide à la définition des indicateurs de performance. La bonne santé de la trésorerie a permis la renégociation du prêt immobilier avec un TEG de 1,5 % sur 12 ans au lieu de 4,10 % sur 20 ans.

Concernant les activités collectives, la Chef du service a confié au responsable de la mission l'élaboration d'un rapport du CGefi sur les **dispositifs de lutte contre la fraude interne**. Ce rapport a pour objectif de fournir aux contrôleurs un ensemble de réponses et d'outils afin d'améliorer leurs pratiques.

Le secteur « Recherche et développement des entreprises »

(MISSION « INSPECTION DES CCI ET CMA »)



Yves ROBIN
Responsable
de la mission

Présentation de la mission

Les actions de la mission Inspection des CCI et des CMA pour l'année 2016 se sont articulées autour de trois thèmes :

- *les inspections des chambres de commerce et d'industrie et des chambres de métiers et de l'artisanat;*
- *une étude relative aux conventions d'objectifs et de moyens signées entre l'État et les chambres de commerce et d'industrie de région, à des fins d'évaluation globale qui participe de la modernisation des modes d'intervention du CGefi;*
- *la réflexion sur l'évolution de l'organisation du CGefi concernant ses missions relatives aux chambres de commerce et d'industrie et aux chambres de métiers et de l'artisanat.*

Faits marquants 2016

Inspections des CCI et CMA

Les inspections réalisées en 2016 étaient, pour une part, un reliquat du programme d'inspection 2015 et des opérations du programme 2016. Elles ont presque exclusivement porté sur des chambres de région, avec deux cibles :

- des chambres qui avaient peu avancé dans la mise en œuvre d'une démarche régionale;

– d'autres qui, bien qu'ayant beaucoup avancé dans cette direction, allaient devoir réexaminer leurs choix en raison de la nouvelle délimitation des régions instaurée par la loi n° 2015-29 du 16 janvier 2015.

Au titre de la première ont été engagées les inspections de la chambre de commerce et d'industrie de région Centre et de la chambre régionale de métiers et de l'artisanat de Bretagne. Ces travaux, outre qu'ils ont permis d'identifier des difficultés propres à chacune de ces chambres et de proposer des pistes de solution, soulignent les difficultés inhérentes aux chambres de petite taille, en particulier du fait de la lourdeur de leurs coûts fixes.

Le second cas concernait particulièrement la chambre de commerce et d'industrie de la région Nord-Pas-de-Calais et celle d'Alsace, qui, l'une et l'autre, s'étaient engagées dans des processus de fusion complète des chambres de leur région, telle qu'elles étaient précédemment délimitées. Les inspections menées en 2014 et 2015 par le CGefi montraient que les chambres avec lesquelles elles devraient désormais fonctionner – celles de Picardie d'une part, et celles de Champagne-Ardenne et de Lorraine d'autre part – avaient retenu des options sensiblement différentes en termes d'organisation et parfois pris des options techniques qui pouvaient s'avérer contradictoires.

La dernière inspection, qui a concerné la chambre de commerce et d'industrie de région Midi-Pyrénées, relevait de l'un et l'autre cas, s'agissant d'une chambre qui avait peu mutualisé de fonctions à son niveau et devait préparer sa fusion avec sa voisine de Languedoc-Roussillon, beaucoup plus avancée qu'elle dans ce domaine. L'enjeu, dans la nouvelle région, porte également sur les modalités de fonctionnement de la nouvelle chambre de région dont le territoire, très étendu, ne se prête pas à un fonctionnement trop centralisé tandis que la faible densité de certaines zones rurales conduit à réfléchir

à des modes de fonctionnement qui ne conduisent pas à une trop grande dilution des compétences.

Ces inspections ont également permis de souligner l'insuffisance des outils de pilotage des chambres de commerce et d'industrie – et peut-être plus encore, celle des chambres de métiers et de l'artisanat – à la fois en termes d'outils comptables (comptabilité générale et comptabilité analytique) et de suivi de gestion. Cela a conduit, en début d'année 2017, à formaliser des propositions d'évolution des règles imposées aux chambres dans ces domaines.

Étude relative aux conventions d'objectifs et de moyens des CCI de région

Depuis 2014, les chambres de commerce et d'industrie de région sont censées disposer d'une « convention d'objectifs et de moyens », signée avec le Préfet de région, qui définit les grands objectifs d'action des chambres de la région et permet d'effectuer le suivi des objectifs que l'on s'est assigné au travers d'un ensemble d'indicateurs quantitatifs. Le CGefi a reçu mission d'effectuer un bilan de ces conventions et de remettre des propositions d'évolution du cadre réglementaire dans lequel elles sont élaborées afin que la nouvelle génération de ces conventions (2017-2021) bénéficie de l'expérience résultant de l'expérimentation des années 2014-2016.

Les propositions du CGefi conduisent à identifier un « tronc commun national » de ces conventions et de leurs indicateurs, recentré sur les missions que l'État confie aux chambres, et l'élaboration d'une synthèse nationale qui pourrait étayer la discussion budgétaire relative à la fiscalité affectée aux CCI. À plus long terme, une réforme de la fiscalité affectée aux chambres pourrait être envisagée.

Évolution de l'organisation du CGefi sur ses missions relatives aux chambres consulaires

Les réflexions relatives à l'évolution de l'organisation du Contrôle général économique et financier ont amené à reconstruire les modalités d'exercice de ses fonctions relatives aux chambres consulaires pour les faire évoluer vers des formes d'audits ou d'études relevant du conseil.

Cela ne couvre pas pour autant tout le spectre des travaux précédemment dévolu au CGefi en la matière et conduit à maintenir une capacité d'intervention relevant plus de l'inspection que de l'audit et, surtout, à développer une compétence transversale générale, qui sera exercée au sein de la section « Organismes publics et territoire », sous la forme d'un observatoire des chambres consulaires.

Le secteur « Recherche et développement des entreprises »

(MISSION « RECHERCHE APPLIQUÉE ET PROMOTION DE LA QUALITÉ »)



Pierre BRUNHES
Responsable
de la mission

Présentation de la mission

La mission Recherche appliquée et promotion de la qualité, forte de ses expertises par ses compétences de contrôle économique et financier ou de contrôle budgétaire sur les organismes contrôlés, accompagne globalement les tutelles (Industrie, Environnement et développement durable, Budget) sur les actions économiques promouvant la compétitivité des entreprises françaises: (1) contrôle des centres techniques industriels (CTI) et comités professionnels de développement économique (CPDE) pour l'innovation industrielle et la protection juridique et économique de la recherche, la protection de l'innovation: contrôle sur l'INPI; (2) la recherche et développement dans le domaine industriel et technologique; (3) la normalisation industrielle et des services ainsi que l'accréditation des organismes certificateurs: contrôle sur le LNE (métrologie et essais) l'AFNOR, le COFRAC.

Faits marquants 2016

Confrontée au problème du plafonnement des taxes affectées des ressources principales des CTI et des CPDE et la baisse des subventions (DBE), la mission a conduit en 2016 un contrôle dédié à la couverture financière et budgétaire des organismes.

La mission s'est fixé comme objectifs de renforcer le contrôle sur la gouvernance des organismes et de veiller à l'application des règles de bonne gestion publique notamment à l'Institut national de la propriété industrielle (INPI).

Plafonnement des taxes affectées et baisse des subventions

Les subventions attribuées aux centres techniques industriels (CTI) et aux organismes assimilés leur permettent de mettre en œuvre des actions de promotion de l'industrie, de contribuer à l'évolution des structures productives et à la diffusion des progrès techniques, de favoriser l'adaptation des entreprises aux besoins du marché, d'encourager les progrès de la normalisation et de la qualité des produits dans leurs domaines de compétences. La baisse des plafonds de taxes affectées d'une part, la baisse des subventions (DBE) d'autre part, ont obligé la mission à aider les organismes à une plus grande rigueur dans la gestion des rentrées de taxes pour **limiter les effets des dépassements du plafond des taxes affectées et leur écrêtement éventuel**. Ont été affectés par l'écrêtement: le comité technique du cuir, les comités de la mécanique gérés par le COREM, dont le CETIM, le Comité technique industriel de la fonderie, FrancEclat.

Le basculement vers des ressources par taxes affectées des deux CTI financés jusque-là sur dotation budgétaire d'État, le CTIF (industrie de la fonderie) et l'ITERG (Institut technique des corps gras), n'a pas atteint l'efficacité financière attendue mais cela a permis à la mission de mettre en valeur son rôle de conseil auprès des organismes et de les doter de subventions transitoires suffisantes.

Efficacité du contrôle sur les centres techniques industriels et les comités professionnels de développement économique

Concernant le FCBA, le CTI du bois et de l'ameublement, la mission a veillé à ce que l'évolution du budget 2016 soit conforme au Plan d'Affaires 2016-2019 (adopté par le CA) établi à sa demande pour retrouver l'équilibre budgétaire en 2019, équilibre perdu à la suite de l'acquisition d'un terrain à Champs-sur-Marne sur lequel le FCBA s'est installé début 2016, opération qui s'est élevée à 33 millions d'euros.

De même, le contrôle sur les organismes d'accréditation et de normalisation évolue vers des formes nouvelles de conseil. L'infexion vers un pilotage par la marge du laboratoire national d'essais (LNE), et le risque inhérent à la baisse continue de la subvention à l'AFNOR, ont réorienté le contrôle vers un accompagnement aux réformes du modèle économique et la recherche de ressources nouvelles.

La mission a également accompagné la DGE à la création du CTIPC pour la plasturgie et les composites et à sa mise en œuvre en 2016.

Un contrôle renforcé sur la gouvernance des établissements publics avec les tutelles

Contrôler les dépenses des dirigeants est devenue une exigence pour les établissements publics (EPA tel l'INPI, comme EPIC tels le LNE) mais aussi pour les moyens et petits organismes financés sur fonds publics.

En outre, un plan de redressement a été adopté pour le LNE, visant à réduire les coûts notamment des rémunérations en 2016. Deux demandes que le CGefi formulait depuis 2013 ont été adoptées : l'accélération de la stratégie de recentrage commercial sur les centres de profit et la nomination d'un directeur financier ayant une expérience en entreprise.

Auprès de l'INPI, la mission s'est investie pour rendre plus efficace le fonctionnement interne de l'opérateur, compliqué par plusieurs échecs de conduite de projets informatiques tels que le retard pris dans la dématérialisation interne des procédures et du back office qui a entravé la réingénierie des processus métiers et le retard du système d'information pour le passage à la GBCP qui n'était pas pleinement opérationnel à la fin du 1^{er} semestre 2016.

Le secteur « Recherche et développement des entreprises »

(MISSION « DE CONTRÔLE DES ACTIVITÉS FINANCIÈRES (MCAF) »)



Alain NOURISSIER
Responsable
de la mission

Présentation de la mission

La MCAF travaille sous la double autorité de la Directrice générale du Trésor et de la Chef du CGefi. Elle intervient en vertu du code monétaire et financier et non du décret de 1955. 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 (Soficas). Elle assure le suivi des sociétés de cantonnement et de l'Institut d'émission d'Outre-mer. Elle s'acquitte des missions complémentaires que lui confie le Trésor: Observatoire de l'épargne réglementée, Comité national d'orientation du dispositif de sortie des emprunts toxiques des collectivités territoriales, indemnisation des victimes de spoliations bancaires.

Faits marquants 2016

Le groupe Bpifrance joue pleinement son rôle de banque publique d'investissement.

Codétenu à parts égales par la Caisse des dépôts et par l'État via l'APE, le groupe Bpifrance a su occuper en 2016 tout l'espace qui lui avait été dévolu. Son activité repose désormais sur quatre piliers: une banque de place plus particulièrement tournée vers le financement des PME et des ETI; un établissement financier pilotant un portefeuille de participations stratégiques; un acteur institutionnel central de l'appui à l'innovation française; un partenaire de référence des chefs d'entreprise grâce à son réseau régional de proximité, à sa collaboration avec Business France, et à ses outils d'accompagnement et de mise en contact.

Les deux commissaires du Gouvernement, qui assistent aux principaux comités opérationnels et aux réunions de gouvernance du groupe, ont accompagné la mise en place du nouvel opérateur, veillé à ce qu'il respecte les missions qui lui avaient été données en 2013, et recommandé plusieurs inflexions: la création d'une direction des risques, la maîtrise des dépenses de fonctionnement, notamment.

En matière de financement, Bpifrance a poursuivi son activité sur un rythme très soutenu: 13,6 milliards d'euros de crédits consentis à 6 200 entreprises (+10 %); 8,4 milliards d'euros de crédits privés garantis, pour plus de 61 000 opérations (+5 %). Bpifrance Financement a pris une place essentielle dans le soutien à la trésorerie des entreprises au travers du mécanisme de préfinancement du CICE. Elle a confirmé ses ambitions dans le champ du financement de l'innovation et du déploiement à l'international des PME et des ETI. L'encours des opérations de financement devrait atteindre 24 milliards

d'euros en augmentation de 20 %. Le pôle Investissement de Bpifrance a également connu une croissance significative avec une percée notable des investissements dans les PME et les ETI en région.

Le dynamisme du groupe AFD

L'AFD a réalisé en 2016, pour la première fois, un volume d'activité supérieur à 9 milliards d'euros dans le respect des orientations fixées par la tutelle (loi d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale du 7 juillet 2014; contrat d'objectifs et de moyens 2014-2016). Les objectifs politiques majeurs de l'agence ont été atteints (volume global des autorisations tant à l'étranger qu'Outre-mer, impacts climat, concentration des dons sur l'Afrique subsaharienne), de même que la quasi-totalité de ses indicateurs de gestion.

2016 a été une année charnière pour l'agence: élargissement du champ d'action dans le cadre des nouveaux Objectifs du Développement Durable votés par l'ONU à l'automne 2015, définition d'une feuille de route d'ici 2020 par le comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID du 30 novembre), signature le 6 décembre de la charte du rapprochement avec la Caisse des dépôts, augmentation fin décembre des fonds propres de base de catégorie 1 de 2,4 milliards d'euros, ce qui permettra d'augmenter de 4 milliards d'euros les prêts et de 400 millions d'euros les dons annuels à l'horizon 2020.

Le développement rapide de l'activité du groupe, quintuplée en moins de dix ans, a conduit le commissaire du Gouvernement à suivre plus particulièrement les recommandations de l'autorité de contrôle prudentiel (contrôle interne et lutte anti-blanchiment, remise à niveau du SI, règles internes de gouvernance, suivi du risque filiales).

La Banque postale, la banque de l'accessibilité bancaire

Seule banque de dépôts à caractère public (La Poste en détient la totalité du capital), LBP continue, onze ans après sa fondation, de se penser comme la banque de l'accessibilité bancaire à travers ses 10 millions de clients et son ouverture aux publics défavorisés.

Elle a entrepris de développer ses produits grâce à une gamme plus complète de banque et d'assurance qui lui permet d'asseoir sa mission d'accessibilité bancaire sur une base financière solide.

L'année 2016 a été marquée par l'impact de la baisse des taux, particulièrement difficile pour une banque sur-liquide, astreinte à placer une partie de ses disponibilités en OAT à la rémunération désormais étique. La poursuite des efforts de performance n'a pu éviter la chute du résultat opérationnel, en partie corrigée par des éléments exceptionnels.

Le commissaire du Gouvernement veille à l'exercice de la mission de service public de LBP (l'accessibilité) et s'engage fortement dans la vie des instances sociales de l'établissement pour renforcer leur degré d'exigence (entre autres au sein du comité des risques). Afin de permettre un meilleur suivi des filiales, l'activité du comité stratégique a été relancée, sur sa suggestion.

Le secteur « Industrie et services »

(MISSION « ÉNERGIE »)



Bruno ROSSI
Responsable
de la mission

Présentation de la mission

La mission Énergie regroupe depuis 2008 les missions du CGefi placées auprès d'EDF, d'une part, du CEA, d'autre part. Son périmètre s'est élargi en octobre 2010 aux organismes qui relevaient jusqu'à présent de la mission Pétrole, chimie et ressources minières.

Elle exerce son contrôle sur des organismes de natures diverses mais sont tous peu ou prou des acteurs du secteur de l'énergie, y jouant pour certains un rôle essentiel:

- de grands groupes industriels à vocation internationale (EDF et AREVA, sociétés cotées), ainsi que la Compagnie nationale du Rhône, dont l'État est actionnaire indirect mais majoritaire au travers de la CDC et de GDF Suez;*
- 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;*
- des organismes en liquidation (CDF, MDPA et le comité professionnel de la distribution des carburants).*

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 service du CGefi (qualité comptable, cartographie des risques, participations aux groupes de travail thématiques...).

Ces appréciations sont portées à la lumière de la participation des contrôleurs aux instances de gouvernance, de la mise en œuvre des programmes de travail concertés avec les autres services, notamment des ministères financiers, et d'un contact permanent avec le management des organismes.

Cette action est menée en lien étroit avec l'actualité et les perspectives du secteur de l'énergie, dans un contexte qui est resté nourri en 2016 par des évènements de grande portée qui ont constitué autant de points d'attention. La mission a été étroitement associée aux réflexions et aux travaux menés sur ces questions.

Faits marquants 2016

La refondation de la filière nucléaire décidée en juin 2015

Elle a donné lieu à une importante activité réglementaire avec notamment le décret n°2016-17 du 14 janvier 2016 modifiant le décret statutaire d'AREVA et du décret n° 2016-311 du 17 mars 2016 relatif à l'organisation et au fonctionnement du CEA, qui ont d'ailleurs été l'occasion d'y rénover les modalités du contrôle exercé par le CGefi.

Elle s'est surtout traduite par la poursuite de la restructuration d'AREVA, engagée pour remédier aux difficultés financières apparues après l'accident de Fukushima, et de la mise en place de son financement, sur lequel la Commission européenne a donné un accord de principe en janvier 2017 au regard de la réglementation relative aux aides d'État, sous réserve de son accord ultérieur au titre de celle sur les concentrations.

Elle s'est accompagnée des négociations relatives à la prise de contrôle par EDF de l'activité réacteurs d'AREVA (AREVA NP), qui vise à garantir la performance de la filière pour la conduite des projets en cours (achèvement de l'EPR de Flamanville, lancement de ceux d'Hinkley Point), à faciliter le chantier du Grand carénage du parc en exploitation et à concevoir une offre compétitive pour l'exportation et le renouvellement futur du parc. Ces négociations ont abouti aux accords du 15 novembre 2016, suspendus à l'accord définitif de la Commission européenne.

Les difficultés industrielles d'AREVA

2016 a également été marquée par les suites de la découverte d'anomalies de fabrication sur la cuve de l'EPR de Flamanville puis d'autres pièces forgées à l'usine Creusot-Loire et chez le sous-traitant japonais JCPC. Elles se sont traduites par des campagnes de contrôle qui ont jusqu'ici abouti de manière positive. Mais elles ont contribué à limiter la disponibilité du parc et expliquent une baisse sensible de la production nucléaire.

Alors même que la filière est refondée, elles ont en outre troublé le corps social d'EDF, inquiet par ailleurs de l'ampleur des investissements décidés pour la réalisation des EPR d'Hinkley Point et des conséquences concrètes de la limitation des capacités nucléaires dans le mix énergétique français par la loi de transition énergétique de 2015 et la programmation pluriannuelle de l'énergie sortie en 2016.

La baisse des prix de gros

Cette baisse, liée aux surcapacités de production en Europe et à la baisse des prix des combustibles fossiles a été particulièrement brutale fin 2015 et EDF s'y trouve désormais, certes plus tard que ses grands concurrents exposée, en particulier au moment de la suppression au 1^{er} janvier 2016 des tarifs jaunes et verts. La couverture de ses coûts par les tarifs réglementés de vente (TRV) et d'accès des fournisseurs alternatifs à la production nucléaire (ARENH) n'est plus protégée et son modèle économique modifié.

D'autres organismes du périmètre de la mission sont touchés par ce contexte défavorable, comme la CNR, productrice d'électricité, ou l'IFPEN, dont les ressources propres sont menacées par la crise du secteur pétrolier.

En 2016, EDF a dû redoubler ses efforts pour atteindre son objectif d'un cash-flow libre positif à l'horizon 2018. Des mesures d'ajustement tendant à la maîtrise des dépenses d'exploitation et des investissements ont été prises en décembre 2015 et avril 2016. L'État actionnaire a accompagné ces efforts par des versements de dividendes en actions et l'annonce d'une **recapitalisation début 2017 à laquelle il participe à hauteur de 3 milliards d'euros**, qui s'ajoutent aux 4,5 milliards d'euros annoncés pour la recapitalisation d'AREVA.

Le secteur « Industrie et services »

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



Jacques PAULTRE
DE LAMOTTE
Responsable
de la mission

Présentation de la mission

En 2016, la mission a assuré le suivi de quatre sociétés d'armement ou, en lien avec celui-ci, deux EPIC liés à l'espace ou l'aérospatial, et d'une société et d'un EPIC assurant des services.

Dans l'ensemble de ces sociétés et établissements, son action a été dirigée vers l'appréciation de la soutenabilité ainsi que la recherche de la performance, la bonne appréciation des risques, le maintien de la qualité comptable, l'amélioration de la gouvernance dans le cadre de la mise en œuvre des dispositions de l'ordonnance du 20 août 2014 et, pour les deux opérateurs de l'État concernés, par la mise en œuvre de la GBCP.

Faits marquants 2016

L'année 2016 aura été marquée par l'installation d'une nouvelle société KNDS (Krauss-Nexter Defense System). Cette société de droit néerlandais est détenue à parité par **GIAT-Industrie** et la société allemande Krauss-Maffei-Wegman. Son capital social a été constitué à hauteur de 50 % par la rémunération des 99,9 % que GIAT-Industrie détenait dans NEXTER-Systems. Désormais

le champ d'intervention de GIAT-Industrie se limite à sa participation à hauteur de 50 % dans KNDS et au contrôle de 100 % de la société SNPE.

Pour **DCNS**, l'année 2016 a été celle de la poursuite du redressement. L'entreprise s'efforce de jouer un rôle majeur dans les différents domaines liés à la mer. Si les prises de commandes immédiates ont été les plus faibles des dernières années, DCNS a été retenue pour réaliser le programme de construction le plus important de sous-marins classiques ouvert à la concurrence. Le chiffre d'affaires¹ a augmenté de 5 % par rapport à 2015 et le résultat net de près de 50 %. Le taux de marge des programmes poursuit son redressement mais son amélioration reste un objectif prioritaire.

Si 2016 n'a pas marqué la fin des difficultés de réalisation des programmes en matière d'énergies marines renouvelables (EMR), elle a permis à DCNS de trouver des partenaires avec lesquels elle a créé la société **DCNS Énergies**.

Enfin DCNS a participé au processus mis en œuvre pour assurer la sortie de la **société Areva TA** du groupe Areva. Celui-ci a prévu la création d'une société en charge de la conception et du suivi des réacteurs nucléaires assurant la propulsion de sous-marins ou de navires et dont le capital est majoritairement détenu par l'État et où DCNS est actionnaire à hauteur de 20,32 %.

Le **groupe DCI** a connu une année 2016 marquée par le contexte régional toujours très incertain de ces principaux clients situés au Proche-Orient. Si l'activité a pu être conservée, le résultat d'exploitation s'est réduit de 23 %. Le contexte international a une fois encore affecté le règlement à bonne date des prestations fournies aux forces armées de plusieurs pays.

¹ de 3 039 M€ en 2015 à 3 196 M€ en 2016.

Ce point reste un sujet essentiel d'attention. À la demande de ses actionnaires, DCI a lancé un processus de cession de ses biens immobiliers.

Pour le **CNES**, le centre national d'études spatiales, 2016 a été la première année de mise en œuvre du contrat d'objectifs et de performance (COP) pour la période 2016-2020 qui comporte des engagements sur la stabilité des coûts d'intervention ainsi que de la masse salariale. En 2016, l'agence spatiale européenne (ESA) a donné son feu vert à l'achèvement du lanceur Ariane 6. Le CNES a cédé au consortium Airbus Safran Launchers (ASL) la participation qu'il détenait pour l'État dans Arianespace. Confronté à une concurrence mondiale exacerbée, la réussite du CNES implique un pilotage, des dispositifs de contrôle et d'audit internes et une maîtrise des risques, à leur plus haut niveau.

L'ONERA est un EPIC chargé d'orienter et de conduire les recherches dans le domaine aérospatial. L'année 2016 a permis la poursuite de l'action engagée par le Président depuis son arrivée. Le budget initial pour 2016 a pu être adopté en février 2016 et non en juin comme l'année précédente tandis que celui pour 2017 a été approuvé fin 2016. La perspective d'une réorganisation de l'établissement en 2017 a été tracée. Enfin le contrat d'objectifs et de performance (COP) sur la période 2017-2021 a pu être signé en décembre 2016. L'ONERA développe ainsi des efforts importants pour redresser la barre au plan opérationnel et stratégique, avec l'appui de la tutelle et la mobilisation des principaux partenaires de l'activité contractuelle. Le sujet immobilier est ouvert avec le projet d'un regroupement des implantations franciliennes.

Après trois années de baisse de l'activité, le chiffre d'affaires de **La Monnaie de Paris** a fortement progressé en 2016 (+ 7,9%) sous l'effet de facteurs dont le caractère exceptionnel et non reconductible ne permet pas de considérer que cet infléchissement puisse être durable. En effet, les handicaps structurels de Mdp demeurent (dématérialisation des échanges, sous-compétitivité de l'usine de Pessac, limites du modèle de commercialisation des monnaies de collection à valeur faciale). La mise en œuvre de mesures répondant aux enjeux stratégiques de Mdp constituera la première mission de la future gouvernance. Le contrôleur a alerté à de nombreuses reprises les tutelles sur les risques qui pèsent sur l'établissement.

L'activité du groupe **Imprimerie nationale** (IN) progresse en 2016 de + 5,5 %, soit à un rythme supérieur à celui observé en 2015 (+ 3,4 %) mais encore éloigné de son taux de croissance moyen depuis 2009 (+ 7,7 %). Ce constat s'explique par des décalages dans la conclusion des marchés des composants notamment aux États-Unis, des difficultés dans la réalisation de certains gros contrats (Nigéria, Ghana) et l'attrition de l'activité d'impression traditionnelle. Pour autant, la stratégie de l'IN d'acquisitions sur des activités nouvelles (composants, sécurité identitaire) lui permettra de se positionner sur un marché porteur.

Le secteur « Industrie et services »

(MISSION « ORGANISMES CONCOURANT AUX RECETTES DE L'ÉTAT »)



Denis VILAIN
Responsable
de la mission

Présentation de la mission

Après plusieurs années de croissance, le secteur des jeux de hasard et d'argent accuse une forte sensibilité à la conjoncture économique, notamment au taux de chômage élevé qui impacte également le réseau physique des points de vente de l'offre de jeux et paris des deux opérateurs historiques qui contrôle la mission : La française des Jeux (FDJ) et le PMU.

Dans cet environnement moins favorable, le marché est toutefois soutenu en 2016 par le dynamisme des paris sportifs, ainsi que par le retour confirmé de la croissance dans les casinos après plusieurs mauvaises années. Mais cette tendance d'ensemble recouvre des réalités contrastées pour les différents acteurs du marché.

Faits marquants 2016

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

Le PMU est un GIE constitué par les associations « France Galop » et « Le cheval Français ». Face à la baisse sensible des paris hippiques, le PMU a élaboré le projet stratégique « PMU 2020.1 ». Complété par une trajectoire financière, il vise à enrayer cette érosion et à poursuivre une diversification et

une internationalisation déjà bien engagées. La modernisation de son réseau de points de vente a commencé à se concrétiser en 2015 et s'achèvera en 2019. Elle s'accompagne d'une consolidation de l'offre de pari sportif et de poker en ligne afin de conquérir de nouveaux parieurs. Enfin, la recherche de partenariats internationaux est poursuivie avec méthode.

Parallèlement, le PMU a engagé un important chantier de rénovation de ses outils informatiques : la séparation des masses d'enjeux hippiques *off line* et *on line* mise en œuvre en décembre 2015 et la bascule dans le nouveau système EASY intervenue en novembre 2016.

Ces objectifs doivent être atteints sous forte contrainte budgétaire. En effet, afin de limiter la baisse du résultat net reversé à la filière des courses hippiques, la mise en œuvre de « PMU 2020.1 » implique une sérieuse maîtrise des charges. Aussi, l'exécution du budget 2016 a-t-elle fait l'objet d'un suivi particulièrement rigoureux.

Confrontées à la baisse de leurs ressources en provenance du PMU, les sociétés-mères du GIE doivent mettre en œuvre les réformes préconisées par le rapport du sénateur Dupont (juillet 2013) afin de résorber leurs déficits et dégager les moyens de financement de nouveaux leviers de croissance. Outre ces chantiers de réforme, la mission a suivi le projet de rénovation de l'hippodrome de Longchamp.

Le groupe de la Française des Jeux

Dans un contexte bien différent, la croissance de la FDJ 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, sur la base de la reprise du contrôle direct de sa politique commerciale confiée à une nouvelle filiale dédiée : la Française de Proximité (FDP). De cette réforme

sont attendus des gains de productivité significatifs, grâce à des économies importantes sur les charges de distribution - actuellement très élevées - de l'opérateur, tout en garantissant la continuité 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. À la fin novembre 2016, la mise en œuvre est achevée de façon satisfaisante et un nombre significatif de courtiers ont adhéré au nouveau contrat commercial de la FDJ. Mais cette réforme n'est pas totalement achevée, puisque certains courtiers se sont groupés pour intenter une action en justice destinée à obtenir un niveau d'indemnisation plus élevé que celui proposé par la FDJ. De plus, la mise en œuvre de Territoria entre 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) ainsi qu'avec la reconfiguration ambitieuse de la force commerciale.

La modernisation de la gouvernance de l'entreprise a été concrétisée par la création du comité stratégique qui se réunit désormais régulièrement. Le nouveau plan stratégique 2015-2020 de la FDJ a été élaboré puis approuvé le 1^{er} juillet 2015 par son conseil d'administration, dont la composition vient d'être revue lors de l'AG du 2 février 2017, en application de l'ordonnance d'août 2014 relative à la gouvernance publique.

Dans ce contexte, la mission concentre notamment ses interventions sur le contrôle de la gestion de la filiale commerciale FDP, qui va internaliser une part significative du chiffre d'affaires du Groupe, le suivi de l'évolution du réseau des points de vente, le programme d'investissements du projet « Territoria » et enfin l'accompagnement de la transformation profonde du système d'information prévue au plan stratégique de l'opérateur avec 500 millions d'euros d'investissements sur 5 ans.

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. Outre le lancement de plusieurs jeux innovants en 2016, la mission a accompagné la préparation de la relance des jeux emblématiques « EuroMillions » (en 2016) et récemment « Loto » (en 2017).

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.

Le secteur « Industrie et services »

(MISSION « CONTRÔLE AUPRÈS DU GROUPE LA POSTE »)



Jacques BATAIL
Responsable
de la mission

Présentation de la mission

Un décret du 15 septembre 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. La mise en œuvre du décret amène la mission de contrôle à être aujourd'hui présente auprès de La Poste maison mère, de 5 filiales de 1^{er} rang (Sofipost, Geopost, La Poste Télécom, Poste Immo et Véhiposte), et enfin de 8 filiales de 2^e et 3^e rangs (qui relèvent de Sofipost, Geopost et la Banque postale).

De nouvelles évolutions sont à prévoir, mais d'ores et déjà, le champ ainsi couvert 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, l'édition, la gestion numérique des documents, la publicité multimédia, la gestion d'actifs financiers, l'assurance-dommages, la téléphonie mobile...*

Faits marquants 2016

Le chiffre d'affaires consolidé a atteint 23,3 milliards d'euros en 2016 (+1 %). Le groupe est au 3^e rang des opérateurs postaux d'Europe (loin derrière l'allemand Deutsche Post - DHL et peu après Poste Italiane). Il consolide quelque 300 filiales réparties dans plus de 40 pays. La Poste, maison mère, reste le principal employeur français après l'État, avec environ 197 400 « équivalents agents sur l'année (en baisse de 3,4 %).

Malgré les difficultés, le groupe connaît une progression de ses résultats.

Signalons en particulier: la poursuite de la diminution du volume du courrier en raison de la concurrence des communications électroniques (la baisse a été de 5 % en 2016); la poursuite de la baisse des « opérations de guichet » (la baisse a avoisiné 6 %); la baisse des taux d'intérêt, qui pénalise une banque « sur-liquide » comme la Banque postale (le taux des OAT à 10 ans a été en moyenne de 0,46 % en 2016).

Les derniers résultats d'exploitation consolidés sont en progression et sont même au-dessus de la « trajectoire financière prévisionnelle ». On notera toutefois que la prévision budgétaire pour 2017 comporte un passage en-dessous de la trajectoire.

En 2016, La Poste a versé 171 millions d'euros de dividendes à ses deux actionnaires (l'État, et pour 26,32 %, la Caisse des dépôts et consignations).

Le groupe La Poste « se numérisé ».

Le Numérique apparaît tout d'abord comme une menace: c'est ainsi que le développement des communications électroniques est à l'origine de la chute du volume du courrier. Mais le Numérique apparaît aussi comme une opportunité. Dans ce contexte, la

numérisation du groupe a été illustrée en 2014 par la création de la branche « Numérique », qui a un rôle d'animation et de prestation de services à l'intérieur du groupe et s'est vu transférer diverses activités opérationnelles. On soulignera toutefois que la numérisation va très au-delà des activités spécifiquement numériques, et vise à transformer les activités traditionnelles, en rendant celles-ci plus séduisantes ou compétitives.

Le groupe La Poste mène une politique vigoureuse de croissance externe.

Au titre de 2016, on mentionnera notamment l'achat d'opérateurs du Colis (en Allemagne, en Grande-Bretagne, en Italie, en Russie, au Brésil...), des rapprochements partenariaux et capitalistiques dans la gestion des actifs financiers ou immobiliers, un renforcement dans le secteur des assurances...

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'année 2016 a été marquée par la signature d'un nouveau « contrat de la présence postale » réunissant l'État, l'Association des maires de France et La Poste. Par ailleurs, la qualité du service appelle attention; avec en particulier l'évolution du taux d'arrivée à « J+1 » pour le « courrier prioritaire ».

On notera enfin que le déficit lié aux différents aspects du service public est important et doit être limité. Cette limitation passera par une maîtrise renforcée des charges et par des mesures tarifaires; elle doit être facilitée par le développement de nouvelles activités, qui peuvent concourir à couvrir les coûts fixes du service public; elle devrait enfin comporter la modernisation du contenu des missions (pour mieux prendre en compte les coûts, les nouvelles possibilités techniques et les évolutions des attentes des particuliers et des entreprises).

Le secteur « Industrie et services »

(MISSION « TRANSPORTS (MCEFT) »)



Noël de SAINT-PULGENT
Inspecteur général
des finances
Responsable de la mission

Présentation de la mission

Le contrôle économique et financier de l'État sur les établissements publics du groupe public ferroviaire est exercé par la mission de contrôle économique et financier des transports du CGefi selon les conditions fixées dans le décret 10 février 2015 relatif aux missions et aux statuts de la SNCF et à la mission de contrôle économique et financier des transports. Le chef de la mission siège avec voix consultative au conseil de surveillance de la SNCF, au conseil d'administration de SNCF Réseau et de SNCF Mobilités, aux comités et commissions créés par ces conseils, ainsi qu'aux commissions des marchés de la SNCF, de SNCF Réseau et de SNCF Mobilités. La mission, installée au siège de la SNCF, est dirigée par un membre de l'inspection générale des finances, chef de mission.

Faits marquants 2016

L'année 2016 a été la première année complète de fonctionnement du groupe public ferroviaire dans sa nouvelle configuration composée de trois entités: le transporteur SNCF Mobilités, le gestionnaire du réseau SNCF Réseau et l'EPIC de tête chargé de piloter et coordonner l'ensemble.

2016 a également été l'année d'élaboration et de négociation des trois contrats de performance entre l'État et les trois composantes du groupe.

SNCF Mobilités

SNCF Mobilités a connu une année 2016 très difficile: impact des attentats de fin 2015 et de l'année 2016, incidences des grèves qui ont entraîné une perte estimée à 240M€, faible croissance économique qui a concerné le trafic voyageurs mais aussi le fret ferroviaire. Au total, le chiffre d'affaires de SNCF Mobilités (30,5Md€) a reculé de 1,4 % à périmètre et change constants en 2016 et de près d'1 milliard d'euros par rapport à la prévision budgétaire. La réactivité dont a fait preuve l'entreprise pour réaliser des économies a permis de limiter l'incidence sur la marge opérationnelle qui a toutefois diminué de 313 M€. La marge opérationnelle, 2,28Md€ en 2016, s'éloigne donc de l'objectif de 3,5Md€ fixé à l'horizon 2020 comme étant le niveau adéquat pour équilibrer la structure financière de SNCF Mobilités.

Par ailleurs, l'effort significatif de maîtrise des investissements et le bon niveau des cessions d'actifs ne permettent pas d'éviter la diminution du cash-flow libre qui devient négatif pour la première fois depuis 2010. Corrélativement la dette augmente de 200M€ pour atteindre 7,97Md€ à fin 2016.

Ces chiffres améliorés par les efforts de réduction des coûts et de restriction des investissements réalisés par le groupe en 2016 traduisent sa vulnérabilité et montrent la nécessité pour le groupe d'accroître sa productivité et sa compétitivité pour relever les défis auxquels l'entreprise est confrontée avec l'ouverture prochaine à la concurrence des services ferroviaires de voyageurs qui viendra s'ajouter à celle de plus en plus active des autres modes (covoiturage, transport aérien low cost, autocars).

SNCF Réseau

La situation financière de SNCF Réseau reste préoccupante : en 2016 la plupart des indicateurs ont continué à se dégrader par rapport à 2015, même si ces résultats avaient été anticipés lors de l'élaboration du budget. Le chiffre d'affaires recule de 1% (-85M€) du fait de la contraction du trafic et corrélativement de la baisse des redevances d'infrastructure. La marge opérationnelle, en raison de l'accroissement des charges, diminue, elle, de 7 % après une baisse de 9 % en 2015, soit une diminution de plus de 300M€ en deux ans. Mais surtout la structure financière de l'entreprise continue à se dégrader : malgré une diminution de près d'1Md€ des dépenses d'investissement, due à l'achèvement progressif de grands projets de développement, l'endettement continue à progresser de manière très rapide, de plus de 3Md€ aux normes IFRS, pour atteindre environ 47,4Md€ au 31 décembre 2016.

Dans ces conditions l'élaboration du contrat de performance a été particulièrement délicate. Les deux parties (État/SNCF Réseau) se sont accordées sur une trajectoire comprenant une augmentation significative des investissements de renouvellement dans les années à venir. La progression des péages doit se traduire par une stabilisation de la dette, à plus de 60 Md€ à la fin du contrat. Mais l'ARAFER a rejeté pour 2018 la structure des péages faisant notamment valoir que les majorations étaient excessives au regard des prescriptions de la directive européenne de 2001. SNCF Réseau est donc confrontée à de nombreux défis et la question de la soutenabilité de sa dette se pose clairement.

RATP

L'année 2016 a été, pour la RATP, la première année d'application du nouveau contrat quinquennal avec le STIF et aussi la mise en œuvre de la normalisation fiscale, c'est-à-dire par l'assujettissement de l'entreprise à l'impôt sur les sociétés (IS). De manière inédite, le chiffre d'affaires de la RATP a diminué en 2016 de 1,7 % et a même été légèrement inférieur à celui de 2014. Heureusement les charges ont été bien maîtrisées (dépenses d'énergie, frais

de personnel). Dans les deux cas toutefois il s'agit plutôt d'une situation conjoncturelle que d'économies structurelles. L'effort de maîtrise des coûts et d'augmentation de la productivité reste donc un objectif majeur pour l'entreprise. La RATP a continué à beaucoup investir en 2016, conformément aux objectifs de son contrat avec le STIF, et cela s'est traduit par une augmentation d'environ 200M€ de son endettement, ce qui doit appeler à la vigilance.

Société du Grand Paris (SGP)

Conformément à son plan de charge, la SGP a vu son activité considérablement augmenter en 2016 et ce mouvement va encore s'accélérer en 2017. Les premiers véritables marchés de travaux ont été passés en 2016 pour la réalisation de la ligne 15 sud. En 2017 les ressources propres de la SGP ne suffiront plus à couvrir les investissements et l'établissement public va donc commencer à s'endetter. La candidature de Paris aux JO de 2024 doit entraîner une accélération des délais de réalisation d'une grande partie du réseau. La question de la maîtrise des délais et des coûts se pose donc de manière cruciale pour la SGP et il importe que les tutelles exercent un suivi étroit de l'opération, la mission de contrôle s'efforçant d'y concourir activement pour sa part.

Tunnel Euralpin Lyon-Turin (TELT)

Pour la société TELT, 2016 a été le premier exercice complet d'activité de la jeune entreprise. Ses organes d'administration et de contrôle se mettent en place. La mission de contrôle économique et financier des transports participe de manière importante au dispositif de contrôle externe en faisant partie de la commission des contrats et du service permanent de contrôle, présidé par le chef de mission. Là encore la maîtrise des délais et des coûts s'avère primordiale.

Le secteur « Industrie et services »

(MISSION « MÉDIAS-CULTURE »)



Michel LEHALLE
Responsable
de la mission

Présentation de la mission

La mission de contrôle Médias-Culture assure le contrôle économique et financier des sociétés de l'audiovisuel public (France Télévisions et ses filiales, Radio-France, Arte-France, France-Médias-Monde, TV5Monde, CFI) ainsi que de l'INA. Elle exerce en outre le contrôle budgétaire sur le Centre national du Cinéma et les principaux organismes qu'il subventionne (la Cinémathèque Française –CF– et l'École nationale supérieure des métiers de l'Image et du son –FEMIS–), ainsi que sur l'École Nationale supérieure Louis Lumière (ENSL) et l'établissement de communication et de production audiovisuelle des armées (ECPAD). Enfin, elle intervient en contrôle budgétaire sur différents opérateurs culturels : les établissements du Parc et de la Grande Halle de la Villette (EPPGHV), du Palais de la découverte et de la Cité des sciences et de l'Industrie (Universcience), de la Philharmonie de Paris, ainsi que le Palais de Tokyo.

Elle se compose d'un responsable de mission, de sept contrôleurs généraux et de trois attachés principaux implantés auprès des organismes contrôlés. Son programme de travail découle des textes, de la cartographie des risques propre à chaque organisme contrôlé et des orientations prévues aux

contrats pluriannuels de gestion (COM ou COP) conclus avec l'État. S'y ajoutera à partir de 2017 un programme d'études transversales convenu avec les organismes contrôlés, portant sur des priorités de gestion publique ou des thèmes d'actualité que la pratique du contrôle permet d'éclairer tout spécialement. Certaines de ces études seront conduites en partenariat avec le service du contrôle budgétaire et comptable du ministère de la Culture et de la Communication.

Faits marquants 2016

Dans le champ couvert par la mission (qui ne peut être considéré comme représentatif du champ culturel), les faits qui ont caractérisé l'exercice 2016 semblent pouvoir être rattachés à trois grandes tendances : une forte activité administrative visant à concilier la maîtrise des engagements publics avec une modernisation raisonnable des organismes ; une réelle amélioration des résultats et des modalités de gestion de nombre d'entre eux ; enfin, la persistance voire l'aggravation des défis opérationnels auxquels ils se trouvent confrontés.

Ainsi, l'exercice 2016 a été marqué par la signature de nouveaux contrats pluriannuels de gestion concernant notamment France Télévisions, Arte-France, France-Médias-Monde, l'EPPGHV, la Philharmonie de Paris et Universcience, à l'élaboration desquels la mission de contrôle a fortement participé. De même la Cour des comptes l'a-t-elle mobilisée dans le cadre de son contrôle de France Télévisions, comme elle l'avait fait en 2015 au sujet de Radio-France. En revanche, elle n'a pas été associée aux travaux initiés par le CNC pour faire évoluer son « règlement général des aides » (RGA).

La seconde caractéristique de 2016 réside dans l'amélioration des résultats obtenus par un grand nombre d'organismes contrôlés. Il en va ainsi, notamment, du retour à l'équilibre d'exploitation de France Télévisions, de la

maîtrise de leur budget par Universcience et l'EPPGHV ou la performance d'exploitation de la Philharmonie de Paris – ces trois exemples illustrant à des degrés divers des stratégies mixtes de maîtrise des fondamentaux, d'engagement de réformes et de lancement d'innovations. Cette amélioration va assez souvent de pair avec un progrès du contrôle interne et la poursuite d'un mouvement de professionnalisation des principales fonctions de gestion (l'achat, la GRH, la gestion de l'information...) dont l'exercice quotidien du contrôle atteste cependant la lenteur, encore excessive, et la fragilité.

Aussi serait-il présomptueux de déduire de résultats mieux maîtrisés (d'autant que tous ne le sont pas) un retour durable à bonne santé des organismes du champ. Ce le serait d'autant plus qu'à peu d'exceptions près (Radio-France, la Philharmonie..), leurs résultats opérationnels ne sont pas si bien orientés: la télévision publique généraliste continue de perdre des parts de marché; la fréquentation de la Cinémathèque Française, d'Universcience ou du Palais de Tokyo, s'affiche en retrait des prévisions... On

rappellera également la relative faiblesse des stratégies patrimoniales ou des politiques de formation évoquées dans l'introduction au rapport de la mission pour 2015 et toujours insuffisamment considérées.

Il serait sans doute excessif de conclure à l'inadéquation de l'offre des organismes contrôlés à l'évolution des attentes et des modes de consommation. Mais la fonction de contrôle ne peut manquer de faire ressortir, au-delà de considérations de pure gestion, qu'au regard des évolutions sociétales et technologiques, de la force de la concurrence qui caractérise le monde des médias, de la performance réelle d'un grand nombre d'entreprises de la filière cinématographique aidées par le CNC ou du risque inhérent à toute économie reposant sur l'organisation d'événements, il serait justifié de procéder rapidement désormais à l'évaluation et, vraisemblablement, à la réécriture de nombre de « logiciels de service public » mis en œuvre dans le champ d'intervention de la mission.

Le secteur « Santé, emploi et protection sociale »

(MISSION « EMPLOI ET FORMATION PROFESSIONNELLE »)



Alain CASANOVA
Responsable
de la mission

Présentation de la mission

La mission Emploi et formation professionnelle exerce ses attributions de contrôle sur des organismes d'envergure, de statut et de mode de financement différents, dont l'activité est orientée vers:

- la lutte contre le chômage et l'accompagnement des demandeurs d'emploi: essentiellement Pôle emploi mais aussi l'APECITA, pour les cadres de l'agroalimentaire, ou l'Agence France Entrepreneur (AFE) pour l'accompagnement à la création d'entreprise;*
- l'indemnisation du chômage: l'Unédic;*
- la formation professionnelle des adultes: celle 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 aussi avec Centre Inffo;*
- l'apprentissage des jeunes avec l'APECITA, 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 à l'origine ultramarine avec LADOM.*

Faits marquants 2016

2016 a été une année de consolidation et d'approfondissement pour beaucoup de ces organismes.

L'indemnisation et l'accompagnement des demandeurs d'emploi

2016 est la deuxième année d'application de la convention tripartite État-Unédic-Pôle emploi qui a défini, pour 2015-2018, les orientations stratégiques de **Pôle emploi** et de son offre de services. Après avoir participé à son élaboration, le contrôle général a poursuivi attentivement l'évaluation de sa réalisation.

C'est aussi la deuxième année pleine d'application de la convention d'assurance chômage de 2014. Le contrôle général a suivi les dispositifs d'évaluation de **l'Unédic** visant à garantir que les nouveaux textes négociés produisent les effets attendus, pour la convention d'assurance chômage, le contrat de sécurisation professionnelle et la convention tripartite État-Unédic-Pôle emploi.

2016 a vu encore la mise en place du **programme des 500 000 formations** supplémentaires à destination des demandeurs d'emploi. Le CGefi l'a suivi et évalué dans le cadre du contrôle de Pôle emploi, et il en a aussi mesuré l'impact dans l'activité de l'AFPA. Par ailleurs, il a conduit avec l'IGF et l'IGAS une étude importante sur l'analyse et le chiffrage des excédents de trésorerie susceptibles d'être mobilisés auprès des 20 OPCA (agréés au titre du plan de formation, de la professionnalisation et du CPF des salariés), en vue d'une mise à contribution exceptionnelle susceptible de participer au cofinancement du plan de formation des demandeurs d'emploi.

Enfin, le CGefi a contribué à l'évaluation des dispositifs du nouveau parcours du demandeur d'emploi et de l'accompagnement intensif des jeunes.

La formation professionnelle toujours en redressement

À l'**AFPA**, le contrôle général a participé aux travaux liés à la transformation de l'AFPA en établissement public industriel et commercial, qui ont conduit à l'adoption de l'ordonnance du 10 novembre 2016. Les activités concurrentielles de l'établissement ont été filialisées. Dans cette nouvelle configuration où le pouvoir de l'État est renforcé, le contrôle général a établi un nouvel arrêté renforçant son contrôle sur une série d'actes de gestion.

Parallèlement, l'AFPA a connu en 2016, un ressaut sensible de son chiffre d'affaires (+25 M€) mais qui s'explique dans son intégralité par les effets du « plan 500 000 ». Les fondamentaux de son activité restent orientés à la baisse, signe de l'inadéquation de son modèle économique au contexte concurrentiel du secteur de la formation professionnelle, signalée depuis plusieurs années par le CGefi. Le redressement des déséquilibres structurels de l'AFPA ne pourra se faire que par une profonde transformation de ce modèle, qui devra être porté par son futur contrat d'objectifs et de performance.

Concernant le **FPSPP**, la mission de contrôle a particulièrement suivi la fiabilisation de prévisions de trésorerie encore incertaines. La trésorerie du FPSPP, excédentaire fin 2015 de près de 300 M€, est proche de 530 M€ fin 2016, alors qu'elle avait été prévue à hauteur de 90 M€. Le prévisionnel de trésorerie pour fin 2017 est négatif à -12M€ avec une projection à -89M€ à la fin du premier trimestre 2018; le montant des décaissements est très ambitieux pour 2017. La mission de contrôle a aussi insisté pour que le FPSPP soit prudent dans ses décisions ayant un impact sur les FONGECIF dont le FPSPP souhaite assurer le

rôle de tête de réseau sans que le code du travail lui en donne l'assise réglementaire. À la demande du contrôleur, le FPSPP a acté que 2016 serait la dernière année d'octroi d'avances remboursables aux FONGECIF.

Les politiques d'insertion de publics spécifiques

Le contrôle général a poursuivi en 2016 ses alertes s'agissant de la trajectoire financière des structures d'appui à l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, le **FIPHFP** (secteur public) et **l'AGEFIPH** (secteur privé), et notamment celle du FIPHFP qui effectue des dépenses d'intervention bien supérieures à ses ressources pérennes. Le comité interministériel du handicap a acté fin 2016 la création d'un groupe de travail chargé de conduire une réflexion sur le modèle de financement de ces deux fonds.

Concernant **LADOM**, il a été mis en place un plan de renforcement de la qualité des comptes de l'Agence et d'apurement de ses dettes. Le contrôle général a veillé par ailleurs à un meilleur équilibre des relations opérationnelles et financières de cet opérateur avec les collectivités membres de son conseil d'administration.

Le secteur « Santé, emploi et protection sociale »

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



Gérard BELET
Responsable
de la mission

Présentation de la mission

La mission Couverture des risques sociaux, cohésion sociale et sécurité sanitaire, couvre, avec ses 11 membres, un large spectre d'activités dans le domaine social avec 5 grands champs d'intervention :

- *des organismes de sécurité sociale comme l'ACOSS, la CNAF, la CNAV, la CNSA ou le RSI,*
- *des régimes spéciaux de retraites de salariés, comme ceux de la SNCF et de la RATP,*
- *des fonds de financement pour les retraités comme le FRR ou l'ERAP,*
- *des organismes contribuant à la cohésion sociale, comme l'ASC, l'ANCV, l'ANRU, ou encore le SAMU social de Paris,*
- *des agences de sécurité sanitaire : l'ANSM, l'EFS, l'ABM, le FIVA et l'ONIAM.*

Au total, ces organismes prélevent plus de 20 points de PIB, dépensent plus de 200 milliards d'euros, gèrent plus de 70 milliards d'euros d'actifs et emploient des dizaines de milliers de salariés.

Faits marquants 2016

Quatre éclairages illustrent la diversité des problématiques de la mission en 2016 : l'ANCV, le GIP Union retraite, l'ONIAM, et l'ANSM.

L'Agence nationale pour les chèques vacances. Le contrôleur a appuyé la mise en conformité du cadre budgétaire et comptable afin qu'il intègre les dépenses d'aides sociales. L'absence d'inscription de ces dépenses, par l'Agence, au budget et au compte de résultat, jusqu'au budget initial 2016, a entraîné un blocage temporaire desdites dépenses par l'agent comptable en mars 2016.

En avril 2016, l'autorisation, par le contrôleur, du budget rectificatif d'urgence (BRU) préparé par l'Agence, réintégrant ces dépenses dans le compte de résultat prévisionnel, a permis la reprise des paiements, mais s'est traduit par le passage d'un excédent global de 5 M€ à un déficit prévisionnel de 10 M€.

Le nouveau cadre comptable a mis clairement en évidence que, depuis plusieurs années, l'activité habituelle de l'Agence ne générait plus suffisamment de produits pour financer le niveau d'aides sociales fixé dans le COP 2013-2016. Les projections réalisées par l'ANCV lors de la préparation du COP pour 2017-2021, indiquent ainsi que, dans un scénario de non-remontée des taux d'intérêt, le maintien des dépenses d'aides sociales à leur niveau actuel, suppose des financements complémentaires nouveaux (dotation du budget de l'État ou augmentation du taux de commission sur les chèques-vacances).

Le GIP **L'Union retraite illustre les limites de la mutualisation volontaire** qui réunit tous les régimes de retraite légalement obligatoires a été créé en 2014 afin de piloter les projets inter-régimes. Il a ainsi repris le pilotage du projet majeur de Répertoire de gestion des carrières unique (RGCU) qui connaît des retards et des surcoûts (un coût total de

180 M€) sans que l'Union retraite ait réussi à mesurer quelles économies les régimes pouvaient en retirer.

L'Union retraite doit surmonter les difficultés opérationnelles et lever les incertitudes sur le financement des projets. Sur la période 2017-2022, le coût total des projets, mutualisé entre tous les régimes et couvrant le développement et l'exploitation, est estimé à 91 M€. Or, l'augmentation de la contribution au GIP n'est pas facilement conciliable avec les objectifs de réduction des dépenses de fonctionnement prévus pour chacun des régimes.

Au-delà de l'évaluation, c'est un outil de pilotage de l'économie globale des projets qui serait nécessaire, permettant de mettre en regard les coûts, mutualisés ou non, et les économies, en prévision et en réalisation. En tout état de cause, si le GIP Union retraite échouait à faire aboutir ses projets dans des délais et à des coûts raisonnables, il faudrait alors recourir à des méthodes de convergence plus directives vis-à-vis des régimes.

À l'**office national d'indemnisation des accidents médicaux**, le contrôleur a de nouveau, en 2016, souligné que nombre de points relevant de la gestion interne demeurent problématiques et appellent un vigoureux effort de remise en ordre. Celui-ci semble avoir commencé fin 2015 et au début 2016 pour la prévision budgétaire par exemple, mais il doit être accentué et généralisé. Pour la gestion, le contrôleur estime que les priorités sont les suivantes :

- la correction des lourdes erreurs de prévision budgétaire des dernières années pour éviter de mobiliser des dotations inutiles et d'accroître sans nécessité le fonds de roulement.
- Le suivi attentif des procédures, tout spécialement pour les marchés, de nouveaux errements ayant été constatés en 2015 et début 2016 en dépit des alertes du contrôleur.
- La sécurisation du contrôle interne, la cartographie des risques et la rédaction de documents procéduraux constituent des étapes indispensables qui doivent être finalisées mais qui ne sauraient suffire.

– Les dépenses de gestion doivent être limitées et le plafond d'emplois impérativement respecté.

Concernant **l'agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé** (ANSM), le diagnostic de l'ouverture d'un ciseau entre les moyens et les missions de l'organisme a été de nouveau partagé avec les tutelles. L'ANSM a été substituée le 1^{er} mai 2012 à l'AFSSAPS pour répondre aux enjeux soulevés par la crise du Médiator. Le renforcement ponctuel des moyens budgétaires de l'Agence, pour accompagner sa réorganisation et ses nouvelles missions, a induit une augmentation significative de son fonds de roulement qui lui a permis de faire face, après 2012, à la diminution régulière de la subvention de l'État, sans que soit anticipé ce qu'il faudrait faire lorsque ce fonds de roulement atteindrait un seuil critique. C'est ce qui s'est passé en 2016, avec une alerte sur la soutenabilité du budget de l'ANSM et un risque de trésorerie sur les premiers mois de 2017, que seul un redéploiement inattendu de crédits en fin de gestion couplé avec des mesures d'économie de l'agence a permis de lever, la question risquant de se poser dans les mêmes termes à horizon d'un an au maximum.

Dans ce contexte, le suivi du 1^{er} COP, signé avec l'État en juillet 2015, a montré les limites de l'exercice, pourtant structurant pour l'activité de l'agence, dès lors que les moyens budgétaires et en effectifs décroissent plus rapidement que prévu, avec des missions en augmentation.

Enfin, l'Agence a dû faire face depuis un an à plusieurs crises sanitaires (Depakine, essai clinique de Rennes ...) qui ont pesé sur l'ensemble de la structure.

Le secteur « Santé, emploi et protection sociale »

(MISSION « SANTÉ »)



Marie-Laurence
PITOIS-PUJADE
Responsable
de la mission

Présentation de la mission

La mission Santé assure le contrôle d'organismes à la taille et aux statuts très divers :

- **des organismes de sécurité sociale : CNAMTS, Mutualité sociale agricole, CNMSS (Caisse nationale militaire de sécurité sociale et chef de file des régimes spéciaux d'assurance maladie), CAMIEG (Caisse d'assurance maladie des industries électriques et gazières), UNCAM (en charge notamment de la maîtrise de l'ONDAM et des négociations conventionnelles avec les professions de santé).**
- **des acteurs du champ hospitalier, notamment l'AP HP (1^{er} CHU d'Europe, plus de 7 milliards d'euros de budget, près de 100 000 personnes)**
- **des agences nationales spécialisées du champ de la santé et du secteur social et médico-social, apportant leur expertise aux acteurs nationaux ainsi qu'aux ARS, notamment ANAP, ATIH, ASIP, ANDPC, CNG, ANESM, Sesam-Vitale**
- **des entités intervenant au niveau régional (notamment CPP, comités de protection des personnes, en charge de la qualité éthique et scientifique des essais cliniques**

et FIR fonds d'intervention régional, doté de 3,2 milliards d'euros)

Faits marquants 2016

Compte tenu de son périmètre, la mission est très attentive au suivi et à la **maîtrise de l'ONDAM** – Objectif national des dépenses d'assurance maladie, fixé par le Parlement, 185 Md€ prévus pour 2016 – avec le suivi des objectifs du plan triennal (virage ambulatoire, masse salariale des établissements (APHP), maîtrise médicalisée (CNAMTS/UNCAM)), la trajectoire financière des entités sous ONDAM spécifique (FIR, FMESPP, Opérateurs en santé), la prise en compte de l'innovation (CNAMTS, APHP, ANAP). À plusieurs reprises, la mission a ainsi alerté sur le caractère très soutenu des évolutions des dépenses de ville, dont l'impact sur l'ONDAM 2016 n'a pu être neutralisé que par régulation, in fine, des dotations de l'ONDAM hospitalier.

Au-delà du champ de l'assurance maladie, le contrôle exercé sur la **MSA** (qui gère l'ensemble des branches pour le secteur agricole et a été désignée comme opérateur du portail numérique des droits sociaux (PNDS) commun à tous les régimes) a permis de mettre en perspective la globalité des réformes qui ont marqué la protection sociale, ainsi que, le cas échéant, leurs interactions.

Dans le cadre de ses contrôles, la mission Santé a été attentive au suivi des lois de modernisation de la Santé, de l'adaptation de la société au vieillissement et des LFSS successives, avec une vigilance particulière sur plusieurs points : mise en place des GHT (groupements hospitaliers de territoire) et rôle joué par chacun des opérateurs-experts (ANAP, ASIP, ATIH, CNG), incidences de la réforme de la PUMA (protection universelle maladie) et du tiers payant pour l'ensemble des organismes d'assurance maladie, création en cours du **SNDS** (service national d'accès aux données, organisé par la loi Santé dans un cadre spécifique qui ne peut toutefois

faire totalement abstraction des lois Valter et Lemaire) et son incidence sur les entités concernées au sein de la mission (CNAMTS, ATIH, IDS/INDS).

D'une manière générale, la mission est très vigilante à la **sécurisation de l'accès aux données de santé**, dont les caractéristiques et les modalités doivent être adaptées à la finalité et aux circonstances de l'accès, selon qu'il s'agit de données permettant ou non la ré-identification, que l'accès est destiné à des études d'ensemble (sous le contrôle de l'INDS) ou au traitement de la personne concernée.

Au titre du contrôle des organismes, la mission est naturellement très attentive aux opérations de **certification** (APHP 1^{er} exercice de certification en 2016, CNAMTS). Elle apporte son appui à la **mise en œuvre de la GBCP** pour les opérateurs en santé concernés mais également, avec les spécificités des organismes de sécurité sociale, à la CNAMTS et à la Caisse militaire de sécurité sociale.

Elle a veillé pour ces derniers à ce que les modalités de contrôle respectent les objectifs centraux du contrôle (analyse des risques et évaluation de la performance globale), s'articulent avec le suivi des COGe, outil de pilotage propre aux organismes de sécurité sociale et prennent en compte l'importance du réseau des caisses ainsi que la prégnance de la dimension métier de la performance de l'organisme (maîtrise de l'ONDAM).

Une attention soutenue a été portée au contrôle du **Fonds d'intervention régional**, dont la gestion budgétaire et comptable des composantes régionales a été transférée aux ARS en 2016, sous la forme d'un budget annexe, dans un contexte délicat lié à l'appropriation inégale de la GBCP.

La mission veille non seulement à la performance intrinsèque des organismes dont elle assure le contrôle, mais également à **l'efficience globale du système**, avec une attention particulière portée à la clarté des rôles des différents acteurs et à la pertinence de leurs interactions. C'est ainsi que sur sa recommandation, les travaux sur les **COP et COGe** spécifiques aux entités de son champ ont progressivement explicité en 2016 cette exigence d'efficience d'ensemble et intégré sur ce point des indicateurs très concrets.

L'année a également été marquée par un nouveau renforcement des travaux de la mission relatifs au **pilotage et au financement des opérateurs en santé**, compte tenu du renforcement des contraintes relatives aux financements apportés par l'assurance maladie dans le cadre d'un ONDAM resserré et de l'absence actuelle de procédure formalisée précoce comparable à celle qui prévaut pour les financements de l'État. La mission a par ailleurs veillé à ce que les réformes successives concernant les **GIP** ne se traduisent par un affaiblissement des dispositifs de pilotage, de tutelle et de contrôle. Dans le champ de la Santé, la formule du GIP est en effet particulièrement adaptée, au regard de la dualité d'intervention État/Assurance Maladie et du mode de financement.



Annexes

ANNEXE

Liste des organismes contrôlés par le CGEFi (mars 2017)



Le secteur « Agriculture »

MISSION « AGRICULTURE, FORÊT ET PÊCHE »	ASSOCIATION NATIONALE DES STRUCTURES D'EXPÉRIMENTATION ET DE DÉMONSTRATION EN HORTICULTURE ASTREDHOR	COMITÉ INTERPROFESSIONNEL RÉGIONAL DU LAIT DE BRETAGNE ET DES PAYS DE LA LOIRE CILQUEST
AGENCE FRANÇAISE POUR LE DÉVELOPPEMENT ET LA PROMOTION DE L'AGRICULTURE BIOLOGIQUE AGENCE BIO	ASSOCIATION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE CAPRINE ANICAP	CENTRE TECHNIQUE DE LA CONSERVATION DES PRODUITS AGRICOLES CTCPA
AGENCE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA COOPÉRATION INTERNATIONALE DANS LES DOMAINES DE L'AGRICULTURE, DE L'ALIMENTATION ET DES ESPACES RURAUX ADECIA	ASSOCIATION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE DES VINS DE FRANCE ANIVIN de France	CENTRE TECHNIQUE INTERPROFESSIONNEL DES FRUITS ET LÉGUMES CTIFL
ASSEMBLÉE PERMANENTE DES CHAMBRES D'AGRICULTURE APCA	ASSOCIATION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE DU BÉTAIL ET DES VIANDES INTERBEV	COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DE LA DINDE FRANÇAISE CIDEF
ASSOCIATION DE COORDINATION TECHNIQUE AGRICOLE ACTA	ATM ÉLEVEURS DE RUMINANTS ATM-ER	COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DE LA VOLAILLE DE BRESSE CIVB
ASSOCIATION DE RECHERCHE TECHNIQUE BETTERAVIÈRE RTB	ATM RUMINANTS ATM-R	COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DES FROMAGES CIF
ASSOCIATION FRANÇAISE INTERPROFESSIONNELLE DE L'OLIVE AFIDOL	BUREAU INTERPROFESSIONNEL DES VINS DE BOURGOGNE BIVB	COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DES HUILES ESSENTIELLES FRANÇAISES CIHEF
ASSOCIATION FRANÇAISE POUR LA VALORISATION DES PRODUITS ET DES SECTEURS PROFESSIONNELS DE L'HORTICULTURE ET DES PAYSAGES VAL'HOR	BUREAU INTERPROFESSIONNEL DES VINS DU CENTRE BIVC	COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DES PALMIPÈDES A FOIE GRAS CIFOG
ASSOCIATION INTERPROFESSIONNELLE DE LA BETTERAVE ET DU SUCRE AIBS	BUREAU NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DE L'ARMAGNAC BNIA	COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DES PRODUITS DE L'AQUACULTURE CIPA
ASSOCIATION INTERPROFESSIONNELLE DES FRUITS ET LÉGUMES FRAIS INTERFEL	BUREAU NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DU COGNAC BNIC	COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DES VINS D'AOC 'COTES DU RHÔNE' ET DE LA 'VALLEE DU RHÔNE' INTER-RHONE
ASSOCIATION INTERPROFESSIONNELLE DES VINS DE PAYS DU SUD-EST INTERVINS SUD-EST	BUREAU NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DU PRUNEAU BIP	COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DES VINS DU JURA CIVJ
ASSOCIATION NATIONALE DES SOCIÉTÉS ET GROUPEMENTS AGRICOLES POUR L'EXPLOITATION EN COMMUN ANSGAEC	CENTRE NATIONAL DE LA PROPRIÉTÉ FORESTIÈRE CNPFF	COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DU FLOC DE GASCOGNE CIFG
	CENTRE NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DE L'ÉCONOMIE LAITIÈRE CNIEL	COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DU GRUYÈRE DE COMTE CIGC
	COMITÉ INTERPROFESSIONNEL RÉGIONAL DU LAIT DE BASSE-NORMANDIE CIRLAIT	COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DU VIN D'ALSACE CIVA
		COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DU VIN DE CHAMPAGNE CIVC

COMITÉ LAPIN INTERPROFESSIONNEL POUR LA PROMOTION DES PRODUITS FRANÇAIS CLIPP	GROUPEMENT NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DE LA POMME DE TERRE INDUSTRIELLE ET DES INDUSTRIES DE TRANSFORMATION GIPT	OFFICE NATIONAL DES FORÊTS INTERNATIONAL ONF INTERNATIONAL
COMITÉ NATIONAL DE LA CONCHYLICULTURE CNC	GROUPEMENT NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DES SEMENCES, GRAINES ET PLANTS GNIS	ONF PARTICIPATIONS ONF PARTICIPATIONS
COMITÉ NATIONAL DES PÊCHES MARITIMES ET DES ÉLEVAGES MARINS CNPMEM	HAUT CONSEIL DE LA COOPÉRATION AGRICOLE HCCA	SOCIÉTÉ PROFESSIONNELLE DES PAPIERS DE PRESSE SPPP
COMITÉ NATIONAL DU PINEAU DES CHARENTES CNPC	INSTITUT DE LA FILIÈRE PORCINE IFIP	TERRES INOVIA (ex CENTRE TECHNIQUE INTERPROFESSIONNEL DES OLÉAGINEUX MÉTROPOLITAINS) TERRES INOVIA
COMITÉ NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DE LA POMME DE TERRE CNIPT	INSTITUT DE L'ÉLEVAGE IDELE	TERRES UNIVIA (ex ORGANISATION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE DES GRAINES ET FRUITS OLÉAGINEUX) TERRES UNIVIA (ex ONIDOL)
COMITÉ NATIONAL POUR LA PROMOTION DES ŒUFS ET DES OVOPRODUITS CNPO	INSTITUT DU VEGETAL ARVALIS	TÊTE DES RÉSEAUX POUR L'APPUI MÉTHODOLOGIQUE AUX ENTREPRISES TRAME
COMITÉ NATIONAL POUR LE DÉVELOPPEMENT DU BOIS CNDB	INSTITUT FRANÇAIS DE LA VIGNE ET DU VIN IFVV	UNION INTERPROFESSIONNELLE DES VINS DE CAHORS UIVC
CONSEIL INTERPROFESSIONNEL DES VINS DE CORSE CIV CORSE	INSTITUT FRANÇAIS DES PRODUCTIONS CIDRICOLES IFPC	UNION INTERPROFESSIONNELLE DES VINS DE LA CÔTE DE DURAS UIVCD
CONSEIL INTERPROFESSIONNEL DES VINS DE PROVENCE CIVP	INSTITUT FRANÇAIS DU CHEVAL ET DE L'ÉQUITATION IFCE	UNION INTERPROFESSIONNELLE DES VINS DU BEAUJOLAIS INTER BEAUJOLAIS
CONSEIL INTERPROFESSIONNEL DES VINS DU LANGUEDOC CIVL	INSTITUT NATIONAL DE L'ORIGINE ET DE LA QUALITÉ INAO	UNION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE CIDRICOLE UNICID
CONSEIL INTERPROFESSIONNEL DES VINS DU ROUSSILLON CIVR	INSTITUT TECHNIQUE DE L'AVICULTURE ITAVI	UNION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE DES PLANTES RICHES EN PROTÉINES UNIP
CONSEIL INTERPROFESSIONNEL DU RHUM TRADITIONNEL DES DÉPARTEMENTS D'OUTRE-MER CIRT-DOM	INTERCÉRÉALES	
CONSEIL INTERPROFESSIONNEL DU VIN DE BORDEAUX CIVB	INTERCHANVRE	
DOMAINE NATIONAL DE CHAMBORD DNC	INTERPROCHASSE	
ÉTABLISSEMENT NATIONAL DES PRODUITS DE L'AGRICULTURE ET DE LA MER FranceAgriMer	INTERPROFESSION DES APPELLATIONS CIDRICOLES IDAC	
ÉTABLISSEMENT PUBLIC HARAS NATIONAL DU PIN EPHNPIN	INTERPROFESSION DES VINS DE BERGERAC ET DE DURAS IPVBD	
FRANCE BOIS FORET FBF	INTERPROFESSION DES VINS DE PAYS D'OC INTER OC	
FRANCE-HARAS FH	INTERPROFESSION DES VINS DU SUD-OUEST IVSO	
	INTERPROFESSION DES VINS DU VAL DE LOIRE INTERLOIRE	
	OFFICE DE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE AGRICOLE D'OUTRE-MER ODEADOM	
	OFFICE NATIONAL DES FORETS ONF	



Le secteur « Territoire et développement durable »

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

GRAND PARIS AMÉNAGEMENT GPA	ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT DU MANTOIS-SEINE AVAL EPAMSA	ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR EPFPACA
L'ATELIER INTERNATIONAL DU GRAND PARIS AIGP	ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT DU SECTEUR IV DE MARNE LA VALLÉE EPAFRANCE	ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DU NORD-PAS-DE-CALAIS EPFNPC
AGENCE NATIONALE DE CONTRÔLE DU LOGEMENT SOCIAL ANCOLS	ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT EN GUYANE EPAG	GROUPEMENT D'INTÉRÊT ÉCONOMIQUE 'SYSTÈME D'INFORMATIONS FINANCIÈRES DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS D'AMÉNAGEMENT DE VILLES NOUVELLES' GIE 'SIF DES EPVN'
AGENCE POUR LA MISE EN VALEUR DES ESPACES URBAINS DE LA ZONE DITE « DES 50 PAS GÉOMÉTRIQUES » DE LA GUADELOUPE 50 PAS GUA	ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT ET DE RESTRUCTURATION DES ESPACES COMMERCIAUX ET ARTISANAUX EPARECA	HABITAT ET INTERVENTIONS SOCIALES POUR LES MAL LOGÉS ET LES SANS-ABRI HIS
AGENCE POUR LA MISE EN VALEUR DES ESPACES URBAINS DE LA ZONE DITE « DES 50 PAS GÉOMÉTRIQUES » DE LA MARTINIQUE 50 PAS MAR	ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT EUROMÉDITERRANÉEN EPAEM	INSTITUT CALÉDONIEN DE PARTICIPATION ICAP
CONSORTIUM STADE DE FRANCE SA CSDF	ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT NORD-ISÈRE EPANI	SOCIÉTÉ DE VALORISATION FONCIÈRE ET IMMOBILIÈRE SOVAFIM
ÉLECTRICITÉ DE MAYOTTE EDM	ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT ORLY-RUNGIS-SEINE AMONT EPAORSA	SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DE KOUROU SIMKO
ÉTABLISSEMENT PUBLIC CHARGE DE L'AMÉNAGEMENT DE MARNE LA VALLÉE EPAMARNE	ÉTABLISSEMENT PUBLIC DE PARIS-SACLAY EPPS	SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DE LA GUADELOUPE SIG
ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT D'ALZETTE- BELVAL EPAAB	ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER D'ÎLE-DE-FRANCE EPFIDF	SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DE LA GUYANE SIGUY
ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT DE BORDEAUX- EURATLANTIQUE EPABE	ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE BRETAGNE EPFB	SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DE LA MARTINIQUE SIMAR
ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT DE LA DÉFENSE SEINE ARCHE EPADESA	ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE L'OUEST RHÔNE-ALPES EPORA	SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DE MAYOTTE SIM
ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT DE LA PLAINE DU VAR EPAPV	ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE LANGUEDOC-ROUSSILLON EPFLR	SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU DÉPARTEMENT DE LA RÉUNION SIDR
ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT DE LA VILLE NOUVELLE DE SÉNART EPAS	ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE LORRAINE EPFL	
ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT DE SAINT-ÉTIENNE EPASE	ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE NORMANDIE EPFN	
	ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE POITOU-CHARENTES EPFPC	

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 FRANÇAISE
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 FRANÇAIS
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'Etat:

ADELPHÉ

APER PYRO

COREPILE

CYCLAMED

DASTRI

ÉCO-DDS

ÉCO-MOBILIER

ÉCO-EMBALLAGES

ÉCO-SYSTEMES

ÉCO TLC

ÉCOFOOLIO

ÉCOLOGIC

OCAD3E

PV CYCLE

RÉCYLUM

SCRELEC

VALDELIA

MISSION « INFRASTRUCTURES DE TRANSPORTS NON FERROVIAIRES »

AÉROPORT DE BALE-MULHOUSE
EuroAirport

AÉROPORTS DE PARIS
ADP

AÉROPORTS DE PARIS
MANAGEMENT
ADPM

ADP INGÉNIERIE

HUB ONE

HUB SAFE

AÉROPORT DE BORDEAUX-
MERIGNAC
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 POLE CARAÏBES
SAGPC

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

GRAND PORT MARITIME
DE DUNKERQUE
GPMD

GRAND PORT MARITIME
DE MARSEILLE
GPMM

GRAND PORT MARITIME
DE BORDEAUX
GPMB

GRAND PORT MARITIME
DE NANTES-SAINT-NAZAIRE
GPMNSN

GRAND PORT MARITIME
DE LA ROCHELLE
GPMLR

HAROPA-GIE

GRAND PORT MARITIME
DE ROUEN
GPMR

GRAND PORT MARITIME DU HAVRE
GPMH

PORT AUTONOME DE PARIS
PAP

PARIS TERMINAL SA
PARIS TERMINAL SA

PORT AUTONOME
DE STRASBOURG
PAS

PORT RHENAN DE
COLMAR-NEUF-BRISACH
PRCNB

GRAND PORT MARITIME
DE LA GUADELOUPE
GPMG

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

AUTOROUTES ET TUNNEL
DU MONT BLANC
ATMB

SOCIÉTÉ FRANÇAISE
DU TUNNEL ROUTIER DU FREJUS
SFRTR

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 »	CENTRE TECHNIQUE DE MATERIAUX NATURELS DE CONSTRUCTION CTMNC	INSTITUT TECHNIQUE DES CORPS GRAS ITERG
AGENCE FRANÇAISE D'EXPERTISE TECHNIQUE INTERNATIONALE EXPERTISE FRANCE	CENTRE TECHNIQUE DES INDUSTRIES AÉRAULIQUES ET THERMIQUES CETIAT	INSTITUT TECHNOLOGIQUE FORET CELLULOSE BOIS-CONSTRUCTION AMEUBLEMENT FCBA
BUSINESS FRANCE	CENTRE TECHNIQUE DES INDUSTRIES DE LA FONDERIE CTIF	LABORATOIRE NATIONAL DE MÉTROLOGIE ET D'ESSAIS LNE
CENTRE DE RECHERCHE POUR L'ÉTUDE ET L'OBSERVATION DES CONDITIONS DE VIE CREDOC	CENTRE TECHNIQUE DES INDUSTRIES MÉCANIQUES CETIM	LES CENTRES TECHNIQUES DES MATERIAUX ET COMPOSANTS POUR LA CONSTRUCTION CTMCC
ÉCONOMAT DES ARMÉES EDA	CENTRE TECHNIQUE DU PAPIER CTP	VALORISATION ET INNOVATION DANS L'AMEUBLEMENT VIA
INSTITUT NATIONAL DE LA CONSOMMATION INC	CENTRE TECHNIQUE INDUSTRIEL DE LA CONSTRUCTION MÉTALLIQUE CTICM	MISSION « CONTRÔLE DES ACTIVITÉS FINANCIÈRES »
SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE DE CONSOMMATION DU PERSONNEL DES MINISTRES ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS COOPMINEFI	CERTIFICATION QUALITÉ MAISON INDIVIDUELLE CEQUAMI	AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT AFD
TOUTE L'EUROPE	COMITÉ DE COORDINATION DES CENTRES DE RECHERCHE EN MÉCANIQUE COREM	SOCIÉTÉ DE PROMOTION ET DE PARTICIPATION POUR LA COOPÉRATION ÉCONOMIQUE PROPARCO
UNION DES GROUPEMENTS D'ACHATS PUBLICS UGAP	COMITÉ DE DÉVELOPPEMENT DES INDUSTRIES FRANÇAISES DE L'AMEUBLEMENT CODIFA	BANQUE SOCREDOM SOCREDO
MISSION « RECHERCHE APPLIQUÉE ET PROMOTION DE LA QUALITÉ »	COMITÉ DE DÉVELOPPEMENT ET DE PROMOTION DU TEXTILE ET DE L'HABILLEMENT DEFI	ETABLISSEMENT PUBLIC BPIFRANCE ET SOCIETE ANONYME BPIFRANCE
ACOUSTB	COMITÉ FRANÇAIS D'ACCREDITATION COFRAC	Bpifrance Financement
ASSOCIATION FRANÇAISE DE NORMALISATION AFNOR	COMITÉ PROFESSIONNEL DE DÉVELOPPEMENT DE L'HORLOGERIE, DE LA BIJOUTERIE, DE LA JOAILLERIE, DE L'ORFÈVRERIE ET DES ARTS DE LA TABLE FRANCECLAT	Bpifrance Investissement
AU-DELÀ DU CUIR ADC	INSTITUT DE SOUDURE IS	Bpifrance Participations
CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES DE L'INDUSTRIE DU BÉTON CERIB	INSTITUT FRANÇAIS DE LA MODE IFM	Bpifrance Assurance Export
CENTRE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE DU BÂTIMENT CSTB	INSTITUT FRANÇAIS DU TEXTILE ET DE L'HABILLEMENT IFTI	Bpifrance Régions
COMITÉ PROFESSIONNEL DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES INDUSTRIES DU CUIR, DE LA MAROQUINERIE, DE LA GANTERIE ET DE LA CHAUSSURE CTC	INSTITUT NATIONAL DE LA PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE INPI	CAISSE DE GARANTIE DU LOGEMENT LOCATIF SOCIAL CGLLS
CENTRE TECHNIQUE DE L'INDUSTRIE DU DÉCOLLETAGE CTDEC		CONSORTIUM DE RÉALISATION CDR
CENTRE TECHNIQUE DE LA TEINTURE ET DU NETTOYAGE CTTN		LA BANQUE POSTALE LBP
		SOCIETES DE CANTONNEMENT
		SOCIÉTÉS POUR LE FINANCEMENT DE L'INDUSTRIE CINÉMATOGRAPHIQUE ET AUDIOVISUELLE SOFICAs



Le secteur « Industrie - Services »

MISSION « ÉNERGIE »

AGENCE NATIONALE
POUR LA GESTION
DES DÉCHETS RADIOACTIFS
ANDRA

AREVA

AREVA Mines

AREVA NC

AREVA NP

AREVA TA (censeur)

ATELIER RÉGIONAL DE
CONSERVATION NUCLEAIRE
ARC-NUCLEART

BUREAU DE RECHERCHES
GÉOLOGIQUES ET MINIÈRES
BRGM

BUREAU DE RECHERCHES
GÉOLOGIQUES ET MINIÈRES
SOCIÉTÉ ANONYME
BRGM SA

CEA-INVESTISSEMENT
CEA-I (censeur)

CEDEC (censeur)

CHARBONNAGES DE FRANCE
CDF

COMITÉ PROFESSIONNEL
DE LA DISTRIBUTION
DE CARBURANTS
PDC

COMITÉ PROFESSIONNEL
DES STOCKS STRATÉGIQUES
PÉTROLIERS
CPSSP

COMMISSARIAT A 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**)

GROUPEMENT D'INTÉRÊT PUBLIC
RELATIF AUX DISPOSITIFS DE
FONCTIONNEMENT TECHNIQUE
DU POLE D'INNOVATION MINATEC
GIP DFT MINATEC

GROUPEMENT D'INTÉRÊT
PUBLIC RELATIF AUX SOURCES
RADIOACTIVES SCELLÉES
DE HAUTE ACTIVITÉ
GIP SOURCES HA

IFP Énergies nouvelles
IPFEN

INSTITUT DE RADIOPROTECTION
ET DE SÛRETÉ NUCLÉAIRE
IRSN

SOCIÉTÉ DES MINES
DE POTASSE D'ALSACE
MDPA

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

CENTRE NATIONAL
D'ÉTUDES SPATIALES
CNES

DCN-INTERNATIONAL
DCN-I

DCNS

DÉFENSE CONSEIL INTERNATIONAL
DCI

EURENCO

GIAT-INDUSTRIES
IN

IMPRIMERIE NATIONALE
INP

In Continu et Services SAS
INCS

INSTITUT FRANCO-ALLEMAND
DE RECHERCHES SAINT-LOUIS
ISL

LA MONNAIE DE PARIS
Mdp

OFFICE NATIONAL D'ÉTUDES
ET DE RECHERCHES AÉROSPATIALES
ONERA

SOCIÉTÉ DE CONSEIL ET DE SERVICE
DU MINISTRE DE L'INTÉRIEUR
CIVIOL CONSEIL

SOCIÉTÉ DE GESTION DE
PARTICIPATIONS AÉRONAUTIQUES
SOGEPA

TELESPACE PARTICIPATION
TELESPACE PARTICIPATION

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 FRANÇAISE
AGLCH-FNCF

EQUIDIA

FDJ DÉVELOPPEMENT
FDJ

FÉDÉRATION NATIONALE DES
COURSES FRANÇAISES
FNCF

FONDS COMMUN DE L'ÉLEVAGE
ET DES COURSES
FCEC

FONDS DES GAINS
NON RÉCLAMES
FGNR

GROUPEMENT TECHNIQUE DES
HIPPODROMES DE MARSEILLE
GTHM

GROUPEMENT TECHNIQUE
DES HIPPODROMES PARISIENS
GTHP

INTERNATIONALE DES JEUX
IJ

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)

LOTSYS

LAVEROCK VON SCHLOULTZ LTD LVS	MISSION « TRANSPORTS »	ÉCHANGES ET PRODUCTIONS RADIOPHONIQUES EPPRA
LA SOCIÉTÉ DE GESTION DE L'ÉCHAPPÉE SGE (ÉQUIPE CYCLISTE FDJ)	RÉGIE AUTONOME DES TRANSPORTS PARISIENS RATP	ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DES MÉTIERS DE L'IMAGE ET DU SON (La Femis) ENSMIS
ORGANISME DE RETRAITE ET DE PRÉVOYANCE DES EMPLOYÉS DES SOCIÉTÉS DE COURSES ORPESC	RATP DÉVELOPPEMENT RATP DEV	ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE LOUIS-LUMIÈRE ENSL
PARI MUTUEL HIPPODROME PMH	RATP INTERNATIONAL RATP-I	ÉTABLISSEMENT DE COMMUNICATION ET DE PRODUCTION AUDIOVISUELLE DE LA DÉFENSE ECPAD
PARIS MUTUEL URBAIN PMU	CAISSE DE COORDINATION AUX ASSURANCES SOCIALES DE LA RATP CCAS-RATP	CITE DE LA MUSIQUE PHILHARMONIE DE PARIS EPCM
SOCIÉTÉ D'ENCOURAGEMENT A L'ÉLEVAGE DU CHEVAL FRANÇAIS SECF	SOCIÉTÉ D'ÉTUDES ET DE DÉVELOPPEMENT PATRIMONIAL DE LA RATP SEDP-RATP	ÉTABLISSEMENT PUBLIC DU PALAIS DE LA DECOUVERTE ET DE LA CITE DES SCIENCES ET DE L'INDUSTRIE UNIVERSCIENCE
SOCIÉTÉ D'ENCOURAGEMENT POUR L'AMÉLIORATION DES RACES DE CHEVAUX DE GALOP EN FRANCE FRANCE-GALOP	SNCF	ÉTABLISSEMENT PUBLIC DU PARC ET DE LA GRANDE HALLE DE LA VILLETTTE EPPGHV
SOCIÉTÉ DES COURSES DE LA COTE D'AZUR SCCA	SNCF MOBILITES	FONDS DE SOUTIEN A L'EXPRESSION RADIOPHONIQUE LOCALE FSER
SOCIÉTÉ DES COURSES LYONNAISES SCL	SNCF Réseau	FRANCE 2 CINÉMA
SOCIÉTÉ HIPPIQUE DE MARSEILLE SHM	SNCF PARTICIPATIONS	FRANCE 3 CINÉMA
MISSION « GROUPE LA POSTE »	SNCF VOYAGES DÉVELOPPEMENT	FRANCE TÉLÉ NUMÉRIQUE FTN
LA POSTE	KEOLIS	FRANCE TÉLÉVISIONS DISTRIBUTION FTD
SOFIPOST	GEODIS	FRANCE TÉLÉVISIONS GESTION IMMOBILIÈRE FTGI
GEOPOST	SOCIÉTÉ DU GRAND PARIS SGP	FRANCE TÉLÉVISIONS PUBLICITÉ FTP
LA POSTE TÉLÉCOM	PROMO METRO	FRANCE TÉLÉVISIONS PUBLICITÉ CONSEIL FTP CONSEIL
POSTE IMMO	LOGIS TRANSPORTS	FRANCE TÉLÉVISIONS PUBLICITÉ INTER OCÉANS FTPIO
VEHIPOSTE SAS	TELCITE	FRANCE TÉLÉVISIONS PUBLICITÉ RÉGIONS FTPR
LA POSTE GLOBAL MAIL LPGM	IXXI	FRANCETÉLÉVISIONS FTV
VIAPOST	MISSION « MÉDIAS-CULTURE »	GROUPES DE RECHERCHES ET D'ESSAIS CINÉMATOGRAPHIQUES GREC
MEDIAPOST SAS	AGENCE DU COURT-METRAGE ACM	INSTITUT NATIONAL DE L'AUDIOVISUEL INA
MEDIAPOST HOLDING	AGENCE POUR LE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL DU CINÉMA ADRC	INSTITUT NATIONAL DE L'AUDIOVISUEL ENTREPRISE INA ENTREPRISE
DOCAPOST SAS	ARTE FRANCE CINÉMA ARTE CINÉMA	
CHRONOPOST	ARTE FRANCE DÉVELOPPEMENT ARTE FRANCE DÉVELOPPEMENT	
SOCIÉTÉ FINANCIÈRE 2 SF2	ASSOCIATION DU FESTIVAL INTERNATIONAL DU FILM AFIF	
LA BANQUE POSTALE ASSET MANAGEMENT LBPAM	FRANCE MÉDIAS MONDE FMM	
	CENTRE NATIONAL DU CINÉMA ET DE L'IMAGE ANIMÉE CNC	
	LA CINÉMATHÈQUE FRANÇAISE LCF	
	COMMISSION NATIONALE DU FILM FRANCE CNFF	
	COMMISSION SUPÉRIEURE TECHNIQUE DE L'IMAGE ET DU SON CST	
	COMPAGNIE INTERNATIONALE DE RADIO ET DE TÉLÉVISION CIRT	

Lesite.tv	SOCIÉTÉ CIVILE IMMOBILIÈRE FRANCE-TELEVISIONS SCI-FTV	SOCIÉTÉ FINANCIÈRE DE RADIODIFFUSION SOFIRAD
MEDIA EXCHANGE		SOCIÉTÉ NATIONALE DE LA RADIODIFFUSION SONORE RADIO-FRANCE RADIO-FRANCE
MULTIMÉDIA FRANCE PRODUCTIONS MFP	SOCIÉTÉ CIVILE IMMOBILIÈRE VALIN SCI VALIN	TRANSTELE CANAL FRANCE INTERNATIONAL CFI
PALAIS DE TOKYO	SOCIÉTÉ DE GESTION DU RÉSEAU R1 GR1	TV5-MONDE
RÉGIE INTER-OCÉANS R3O	SOCIÉTÉ EUROPÉENNE DE PROGRAMMES DE TÉLÉVISION ARTE ARTE FRANCE	TVRS
RÉSEAU OUTRE-MER 1 ROM 1		UNIFRANCE FILM INTERNATIONAL UFI
SEM LES PRODUCTIONS DE LA GEODE SEM LA GEODE		



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 HANDICAPES
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 SALARIES DES EXPLOITATIONS
ET ENTREPRISES AGRICOLES
FAFSEA

FONDS PARITAIRE DE SÉCURISATION
DES PARCOURS PROFESSIONNELS
FPSPP

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

POLE 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 SANTE
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 SALARIES
CNAVTS

CAISSE NATIONALE
DE SOLIDARITÉ POUR L'AUTONOMIE
CNSA

CAISSE NATIONALE DES
ALLOCATIONS FAMILIALES
CNAF

CAISSE NATIONALE DES INDUSTRIES
ÉLECTRIQUES ET GAZIÈRES
CNIEG

CAISSE NATIONALE DU RÉGIME
SOCIAL DES INDÉPENDANTS
CNRSI

CENTRE DES LIAISONS EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES DE SÉCURITÉ SOCIALE CLEISS	OFFICE NATIONAL D'INDEMNISATION DES ACCIDENTS MÉDICAUX, DES AFFECTIONS IATROGÈNES ET DES INFECTIONS NOSOCOMIALES ONIAM	CENTRE NATIONAL DE GESTION DES ESSAIS DE PRODUITS DE SANTÉ CeNGEPS
ÉTABLISSEMENT DE RETRAITE ADDITIONNELLE DE LA FONCTION PUBLIQUE ERAFF	RÉGIME SPECIAL DE RETRAITE DU PERSONNEL DE LA SEITA RSR-SEITA	CENTRE NATIONAL DE GESTION DES PRATICIENS HOSPITALIERS ET DES PERSONNELS DE DIRECTION DE LA FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE CNG
ÉTABLISSEMENT FRANÇAIS DU SANG EFS	ORGANISME GESTIONNAIRE DU RÉGIME ADDITIONNEL DE RETRAITE DES ENSEIGNANTS DU PRIVE OGRAREP	COMITÉS DE PROTECTION DES PERSONNES CPP
ÉTABLISSEMENT NATIONAL DES INVALIDES DE LA MARINE ENIM	CAISSE DE RETRAITE DES PERSONNELS DE L'OPERA NATIONAL DE PARIS CROPERA	FONDS D'INTERVENTION RÉGIONAL DES AGENCES RÉGIONALES DE SANTÉ FIR
FONDS D'INDEMNISATION DES VICTIMES DE L'AMIANTE FIVA		FONDS POUR LA MODERNISATION DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ PUBLICS ET PRIVES FMESPP
FONDS DE FINANCEMENT DE LA PROTECTION COMPLÉMENTAIRE DE LA COUVERTURE UNIVERSELLE DU RISQUE MALADIE FCMU	CAISSE DE RETRAITE DES PERSONNELS DE LA COMÉDIE FRANÇAISE CRPCF	GIE SESAM VITALE SESAM VITALE
FONDS DE RÉSERVE POUR LES RETRAITES FRR	SAMU SOCIAL DE PARIS SAMU SOCIAL	INSTITUT DES DONNÉES DE SANTÉ IDS/INDS
FONDS DE SOLIDARITÉ VIEILLESSE FSV	AGENCE NATIONALE D'APPUI A LA PERFORMANCE DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET MÉDICO-SOCIAUX ANAP	AGENCE NATIONALE DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL CONTINU (ex ORGANISME GESTIONNAIRE DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL CONTINU) GIP ANDPC
FONDS NATIONAL DE FINANCEMENT DE LA PROTECTION DE L'ENFANCE FNFPE	AGENCE NATIONALE DE L'ÉVALUATION ET DE LA QUALITÉ DES ÉTABLISSEMENTS ET DES SERVICES SOCIAUX ET MÉDICO-SOCIAUX ANESM	SYSTÈME D'INFORMATION SUR LES PRODUITS DE SANTÉ SIPS
FONDS NATIONAL DE GESTION PARITAIRE DU CONGÉ DE FIN D'ACTIVITÉ FONGECAFA-TRANSPORT	AGENCE NATIONALE DES SYSTÈMES D'INFORMATION PARTAGES DE SANTÉ ASIP Santé	UNION NATIONALE DES CAISSES D'ASSURANCE MALADIE UNCAM
EUROGIP	AGENCE TECHNIQUE DE L'INFORMATION SUR L'HOSPITALISATION ATIH	
UNION RETRAITE	ASSISTANCE PUBLIQUE-HÔPITAUX DE PARIS AP-HP	
INSTITUT NATIONAL DE LA TRANSFUSION SANGUINE INTS	CAISSE CENTRALE DE LA MUTUALITÉ SOCIALE AGRICOLE CCMSA	
INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE SÉCURITÉ POUR LA PRÉVENTION DES ACCIDENTS DU TRAVAIL ET DES MALADIES PROFESSIONNELLES INRS	CAISSE D'ASSURANCE MALADIE DES INDUSTRIES ÉLECTRIQUES ET GAZIÈRES CAMIEG	
LABORATOIRE FRANÇAIS DU FRACTIONNEMENT ET DES BIOTECHNOLOGIES LFB	CAISSE NATIONALE DE L'ASSURANCE MALADIE DES TRAVAILLEURS SALARIES CNAMTS	
LFB-BioMédicaments	CAISSE NATIONALE MILITAIRE DE SÉCURITÉ SOCIALE CNMSS	
MODERNISATION DES DÉCLARATIONS SOCIALES (Net-entreprises) GIP-MDS		

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

Arrêté du 7 avril 2017 relatif à l'organisation générale et au fonctionnement du Contrôle général économique et financier

Décrets, arrêtés, circulaires

TEXTES GÉNÉRAUX

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES

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.

Références : le présent décret peut être consulté sur le site Légifrance (<http://www.legifrance.gouv.fr>).

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'Etat 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'Etat ;

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'Etat ;

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 de la 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 :

Art. 1^{er}. – 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'Etat.

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.

Art. 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.

Art. 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.

Art. 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.

Art. 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^{er} 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.

Art. 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.

Art. 7. – Le décret n° 2005-440 du 9 mai 2005 relatif au service du contrôle général économique et financier est abrogé.

Art. 8. – Le ministre de l'économie et des finances et le secrétaire d'Etat chargé de la réforme de l'Etat 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.

BERNARD CAZENEUVE

Par le Premier ministre :

*Le ministre de l'économie
et des finances,
MICHEL SAPIN*

*Le secrétaire d'Etat
chargé de la réforme de l'Etat
et de la simplification,
JEAN-VINCENT PLACÉ*

Décrets, arrêtés, circulaires

TEXTES GÉNÉRAUX

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES

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'Etat 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'Etat ;

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 du 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 :

Art. 1^{er}. – I. – Les missions constituées au sein du Contrôle général économique et financier sont :

1^o Des missions chargées principalement de contrôle : elles exercent sur les entreprises ou organismes concernés le contrôle économique et financier de l'Etat 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^o 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^o Des missions chargées des orientations du contrôle et de l'appui méthodologique ;

4^o 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.

Art. 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 contrôleur 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.

Art. 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'Etat ;
- 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.

Art. 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 contrôleur 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 contrôleur 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 contrôleur 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^{er} 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 contrôleur 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.

Art. 5. – Le service assure le secrétariat de la commission mentionnée à l'article 6 du décret du 9 août 1953 susvisé.

Art. 6. – L'arrêté du 9 mai 2005 relatif au fonctionnement et à l'organisation du service du contrôle général économique et financier est abrogé.

Art. 7. – Le présent arrêté sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait le 7 avril 2017.

MICHEL SAPIN

Crédits photos:
MEF-SG: Gézelin GRÉE, Alain SALESSE

