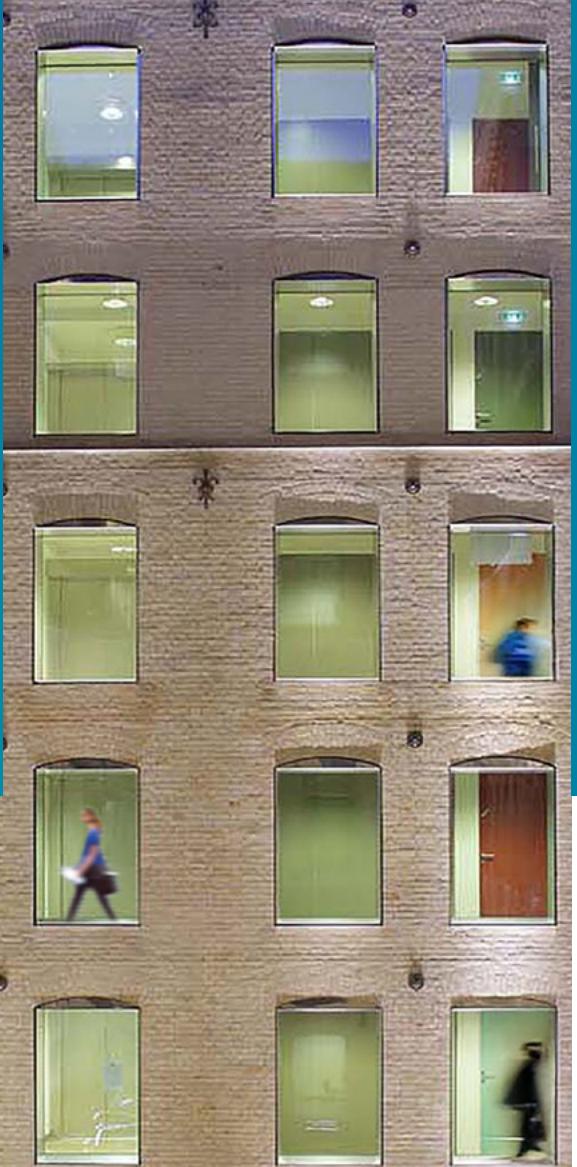




COUR DES COMPTES

# Éclairer le débat public

Rapport d'activité 2024



*La Société a le droit de demander  
compte à tout agent public  
de son administration.*

Article 15 de la Déclaration des droits  
de l'homme et du citoyen

# Éclairer le débat public

COUR DES COMPTES  
Rapport d'activité 2024

# SOMMAIRE

## 8 LES JURIDICTIONS FINANCIÈRES en quelques mots

- 8 | Les faits marquants en 2024
- 10 | La Cour des comptes dans les juridictions financières
- 11 | Données et chiffres clés

## 16 UNE INSTITUTION PLUS QUE JAMAIS au service des citoyens

- 17 | Une programmation au cœur des préoccupations citoyennes
- 20 | Une ouverture sur tous les fronts
- 22 | La plateforme de participation citoyenne : un réel levier d'ouverture et d'implication
- 24 | Un tiers de confiance au service du débat démocratique
- 26 | Le Haut Conseil des finances publiques : garant de la crédibilité budgétaire
- 28 | Une voix qui compte dans le débat public



## 30 UN RAPPORT PAR JOUR POUR améliorer l'action publique

- 31 | Une programmation stratégique dans le tempo de l'action publique
- 32 | Le rapport public annuel, publication de référence pour éclairer l'action publique
- 34 | La transition écologique au cœur de nos missions
- 36 | L'évaluation de politique publique en plein essor
- 40 | Une justice financière au service de l'exemplarité
- 44 | La certification, une vigie de la qualité de l'information financière



## 46 UN NOUVEAU VISAGE POUR ACCOMPAGNER les grands défis des années à venir

- 47 | Une transformation tangible pour les citoyens et les personnels
- 49 | Une agilité renforcée face aux défis actuels et futurs
- 51 | Accélérer la transformation numérique
- 54 | Une institution plus ouverte, diverse, attractive
- 57 | Renforcer le devoir d'exemplarité
- 60 | Leur métier à la Cour des comptes

62 | Entretien avec Véronique Hamayon, Procureure générale  
« Une justice financière qui doit être consolidée »



# DES JURIDICTIONS FINANCIÈRES profondément transformées

Le Premier président de la Cour des comptes, Pierre Moscovici, dresse le bilan de l'année 2024. Dans une période de finances publiques très dégradées et dans un contexte institutionnel et politique difficile, les juridictions financières, piliers essentiels de la démocratie et vigies de l'action publique, voient leurs missions confortées. Pour répondre aux attentes des citoyens et éclairer toujours mieux le débat public, elles ont su se réinventer.

*Quel regard portez-vous sur cette année très particulière, qui a connu une situation inédite en matière institutionnelle et de finances publiques ?*

**L'année 2024 a été affectée par un contexte difficile, tant sur le plan politique, que géopolitique et social.** Mais c'est avant tout une année noire pour les finances publiques, marquée par la prise de conscience de leur brutale dégradation.

Après une année 2023 déjà sombre, l'année 2024 aurait dû être celle de la réduction de notre déficit, avec une baisse de l'inflation et alors que le « quoi qu'il en coûte » n'était plus nécessaire. Mais la dérive des finances publiques, loin de s'être inversée ni même interrompue, s'est au contraire accentuée en 2024, avec un déficit public atteignant 5,8% du PIB et une dette publique à 113 points de PIB. Cela emporte des conséquences très

concrètes sur l'avenir de notre pays. C'est d'abord un enjeu de crédibilité, car nous ne respectons pas nos engagements à l'égard de nos partenaires de la zone euro. C'est ensuite un enjeu de souveraineté, alors qu'il devient de plus en plus coûteux de s'endetter. Enfin, troisième conséquence de notre endettement massif, à mon sens la plus grave : cela paralyse l'action publique. **Car un État trop endetté est un État asphyxié, qui n'a plus de marge de manœuvre pour investir dans l'avenir.** Ne nous y trompons pas : il n'y a pas de bonnes politiques publiques possibles sans finances publiques saines. Réduire notre déficit est le seul moyen de réduire notre endettement, et cette exigence s'est transformée en urgence au cours de l'année 2024. Il est impératif de respecter notre trajectoire de finances publiques, qui prévoit un retour sous 3% de déficit d'ici 2029. Pour ce faire, nous avons besoin d'une



véritable révolution de la dépense publique, afin que chaque dépense publique soit une dépense de qualité. Cela requiert des économies intelligentes et structurelles.

**Les juridictions financières ont été au rendez-vous en 2024 pour éclairer ces choix auprès des citoyens, du Gouvernement et du Parlement.** Et je suis fier de la mobilisation collective de l'ensemble de nos personnels pour conduire nos missions de contrôle, de jugement, de certification et d'évaluation, avec engagement, rigueur, objectivité et passion. Notre boussole : l'information du citoyen.

**Notre rôle de vigie est crucial par temps clair ; il l'est a fortiori lorsqu'il s'agit de naviguer en eaux troubles.** La fatigue démocratique qui se déploie sous nos yeux, l'essor de l'information relative et les coups de boutoir répétés portés à l'État de droit ne rendent que plus essentielles les analyses d'institutions indépendantes et objectives comme la nôtre, piliers du débat public et de la démocratie, à équidistance entre le Gouvernement et le Parlement.

*Cette année est aussi l'aboutissement du plan stratégique JF2025. Quel bilan faites-vous cinq ans après son lancement ?*

**Nous y sommes ! Et quelle fierté !** La transformation des juridictions financières, tout en revendiquant leur héritage, visait à placer la Cour des comptes au cœur de la Cité. Les échanges et travaux de concertation que j'ai lancés ont duré plus d'un an et ont donné naissance à un plan de plus de 75 actions, « Juridictions financières 2025 ». L'année qui vient de s'écouler a marqué l'aboutissement de ce projet de transformation et nous arborons désormais un nouveau visage. Notre institution est plus ouverte, plus visible, plus agile, plus attractive, sa gouvernance et ses missions sont modernisées. Nous n'avons jamais été

aussi présents à l'esprit de nos concitoyens. Nous représentons pour eux un tiers de confiance utile et incontournable, d'autant qu'ils sont en quête de réponses solides et d'information objective, dans une époque troublée.

**Les juridictions financières sont plus écoutées qu'auparavant et leurs travaux sont mieux connus.** La publication de l'intégralité de nos rapports depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023 est un véritable succès et nous conduit à publier en moyenne un rapport par jour ouvré : nous avons fait paraître en 2024, avec le Haut Conseil des finances publiques (HCFP) et le Conseil des prélevements obligatoires (CPO), près de 180 rapports et observations définitives. Les travaux de la Cour sont toujours plus lus et commentés ; ils sont un point d'ancrage dans le débat public. Nous sommes aussi, c'est incontestable, plus à l'écoute des attentes des citoyens. À cet égard, les outils de participation citoyenne que nous avons développés ont largement fait leur preuve. Nous battons chaque année de nouveaux records, comme en témoigne le dépôt, par des citoyens, de près de 950 propositions de thèmes de contrôle sur notre plateforme de participation. Notre ouverture et notre rayonnement ne s'arrêtent d'ailleurs pas aux frontières françaises, et nos mandats d'audit externe comme nos coopérations entre institutions supérieures de contrôle ont encore accru l'aire d'influence de la Cour.

**L'année 2024 marque aussi la montée en puissance du nouveau régime de responsabilité financière des gestionnaires publics, qui a profondément**

## Notre institution est plus ouverte, plus visible, plus agile, plus attractive, sa gouvernance et ses missions sont modernisées et nous n'avons jamais été aussi présents à l'esprit de nos concitoyens.

**transformé notre mission fondatrice de jugement, la plus ancienne.** Après sa fondation en 2023, le nouveau régime a pleinement joué son rôle en 2024. La montée en puissance de la chambre du contentieux est assurée. Avec des saisines désormais régulières, les arrêts rendus commencent à dégager une jurisprudence, à établir des règles de procédure et à éclairer, de façon prétorienne, l'ordonnance du 23 mars 2022. Une réforme historique a été menée à bien ; il faut désormais en écrire l'histoire.

**Au-delà de ces évolutions majeures, nous avons accru l'attractivité de notre institution et la diversité des talents qui nous rejoignent.** Nous avons œuvré pour promouvoir la durabilité, la diversité et la qualité de vie au travail au sein des juridictions financières, ainsi que l'offre de

formation à destination de nos membres, avec une ambition : être une institution en phase avec son temps, dont les outils et méthodes sont en constante adaptation.

**Les réformes entreprises ces dernières années constituent un tournant, mais pas une rupture.** Elles s'inscrivent dans l'héritage de la Cour et de ses fondements. Notre indépendance et la qualité de nos travaux en sortent renforcées. En réalité, ces mutations étaient tout simplement nécessaires pour adapter les juridictions financières aux enjeux nouveaux de l'action publique et aux attentes toujours plus hautes des citoyens. Et vu les défis qui attendent notre pays au cours des prochaines années, je suis heureux que nous ayons achevé notre transformation à temps pour y répondre au mieux.

*Quels sont les défis actuels et futurs de l'action publique que les juridictions financières ont vocation à éclairer ?*

**Les juridictions financières participent pleinement à la révolution de la dépense, indispensable pour amorcer la maîtrise de notre endettement.** Nous avons instruit en 2024 plusieurs revues de dépenses – sur les dépenses locales, les dépenses d'assurance maladie et la sortie des dispositifs de crise – à la demande du Premier ministre.

**En 2024, la programmation de nos travaux a été réformée pour être plus collective, plus resserrée et plus stratégique.** Elle est désormais axée non seulement sur la quantité, mais aussi sur la qualité de la dépense. Nous nous concentrerons sur les rapports à la plus forte valeur ajoutée pour les

citoyens, les décideurs publics et les parlementaires. La diversification des formats de nos travaux et la réduction de nos délais d'instruction permettent par ailleurs d'être en phase avec le temps de l'action publique, mais aussi avec les attentes des citoyens et des décideurs publics. **Au-delà, je suis convaincu que nous devons recentrer notre programmation sur les révolutions à venir : écologique, démographique, numérique et désormais de défense.** La transition écologique est en train

de devenir le prisme qui irrigue l'ensemble de nos travaux, c'est pourquoi nous avons consacré notre rapport public annuel 2024 à l'adaptation au changement climatique. Les évolutions de notre société et la transition démographique en cours doivent aussi nous encourager à poursuivre l'analyse de notre modèle de cohésion et de société. La transition numérique et l'intelligence artificielle représentent un défi tout aussi grand pour les juridictions financières : ce sont à la fois des outils puissants pour améliorer nos travaux et un objet de contrôle. Enfin, si nous voulons accroître notre effort de défense, comme l'exigent les dangers du monde, nous devons retrouver des marges de manœuvre financières, et donc nous désendetter. Notre rôle n'est pas de suivre le courant mais de contribuer, à notre échelle, à éclairer les choix structurels d'investissement et de réorientation des politiques publiques que ces grands défis rendent nécessaires. ■



Conférence de presse de présentation du rapport public annuel (RPA) 2024, 12 mars 2024

# LES FAITS MARQUANTS EN 2024

## Janvier

29 JANVIER 2024

### Audience solennelle de rentrée

Lors de cette séance emblématique, le Premier président et le Procureur général ont présenté les réalisations et les ambitions des juridictions financières, devant le Premier ministre, Gabriel Attal, et de nombreuses personnalités invitées.

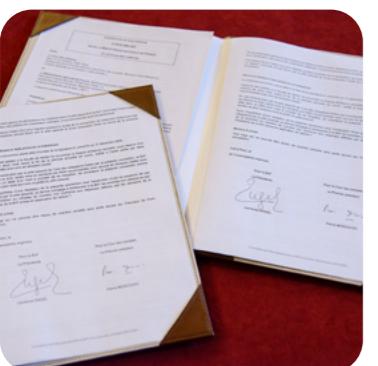


## Février

8 FÉVRIER 2024

### Signature d'une convention avec la Bibliothèque nationale de France

Cette convention de partenariat a pour objet le prolongement de la numérisation des rapports annuels et des recueils de jurisprudence historiques de la Cour, leur mise en ligne sur Gallica, ainsi que la valorisation de ce fonds documentaire.



## Mars

8 MARS 2024

### Journée internationale des droits des femmes

Une table ronde sur le thème « Lutter contre les discriminations, pour une meilleure prise en compte de la diversité » a été organisée à la Cour, avec la participation de Claire Hédon, Défenseure des droits, et de nombreux experts.

## Mai

15 MAI 2024

### Conférence sur la soutenabilité de la dette publique

Organisée par le Haut Conseil des finances publiques et la Cour, en partenariat avec l'École polytechnique, elle a réuni des personnalités des administrations françaises et européennes, du monde académique et du secteur privé.



16 MAI 2024

### Lancement de la plateforme des évaluations de politique publique

À l'occasion des Rencontres de l'évaluation, la Cour a lancé sur son site internet une plateforme qui recense et synthétise toutes les évaluations de politiques publiques françaises.

## Avril

22 AVRIL 2024

### Conférence-débat avec Esther Duflo

La lauréate du prix Nobel d'économie et professeure au MIT et au Collège de France était l'invitée d'une conférence organisée en partenariat avec l'association MAMA sur le thème : « Expérimentations et mesure d'impact : Quoi ? Comment ? Pourquoi ? »

27 MAI 2024

### Signature d'une convention avec Inria

Ce partenariat de coopération scientifique et culturelle répond à deux objectifs : contribuer à faire bénéficier à la Cour des dernières avancées de la science, et développer le soutien d'Inria aux politiques publiques.

## Juin

7 JUIN 2024

### Restitution des travaux de la Cour des comptes des jeunes

Accompagnée d'équipes de contrôle de la Cour, une classe de lycéens s'est approprié des rapports déjà parus et les a restitués en vidéo. Premier président, mentors et professeurs, ont salué l'investissement de ces citoyens en devenir.



30 SEPTEMBRE 2024

### Réparation des spoliations de biens culturels commises entre 1933 et 1945

Dans le prolongement de la publication du rapport sur « La réparation par la France des spoliations de biens culturels commises entre 1933 et 1945 » était organisé un colloque pour faire le bilan de près de vingt-cinq ans de politique publique en la matière.

## Octobre

8 OCTOBRE 2024

### 1<sup>re</sup> assemblée générale de Jurisai

Cette organisation internationale a succédé au Forum des ISC juridictionnelles, créé à Paris en 2015, pour assurer la promotion du modèle juridictionnel et le renforcement des normes et pratiques professionnelles connexes. Un colloque était organisé en parallèle.



## Septembre

2 SEPTEMBRE 2024

### Consultation citoyenne

Ce rendez-vous annuel permet à tout citoyen de proposer des thèmes de contrôle pour le programme de travail des juridictions financières. 942 propositions ont été reçues lors de cette 3<sup>e</sup> édition.

21 & 22 SEPTEMBRE 2024

### Journées européennes du patrimoine

L'édition 2024 a permis à la Cour d'accueillir un nombre inédit de visiteurs : près de 7 500 personnes ont franchi le seuil du palais Cambon. Deux jours d'ouverture placés sous le signe de la rencontre et du dialogue avec les citoyens.

## Novembre

21 NOVEMBRE 2024

### Colloque sur les politiques d'adaptation au changement climatique

C'était la 3<sup>e</sup> édition des colloques coorganisés par la Cour des comptes et le CNRS visant à valoriser les apports avérés ou potentiels de la recherche pour la conduite de l'action publique.

## Octobre

### Remise du Prix de thèse

Depuis 2017, la Cour des comptes remet un prix de thèse pour récompenser des travaux qui contribuent à la meilleure compréhension, au renouvellement de l'approche théorique et au développement de propositions innovantes dans le champ de la gestion publique, des finances publiques et de l'évaluation des politiques publiques.

## Décembre

9 DÉCEMBRE 2024

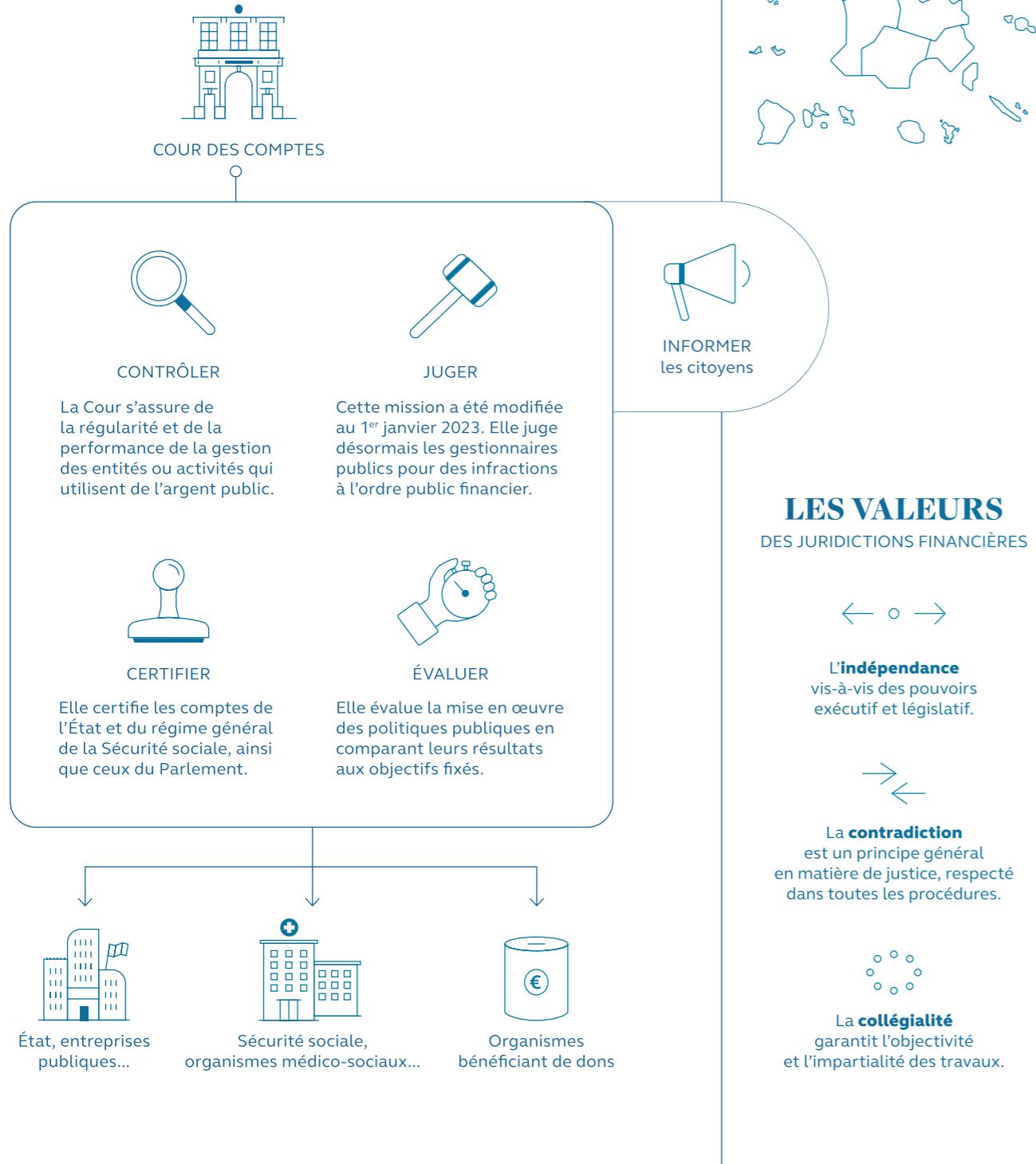
### Panel des auditeurs externes des Nations unies

La Cour a accueilli, à l'Unesco, le panel des auditeurs, présidé cette année par la France. Les travaux ont donné lieu à des présentations et débats autour du changement climatique et du développement durable, des questions budgétaires et financières, ainsi que des enjeux du numérique.

# LA COUR DES COMPTES

## DANS LES JURIDICTIONS FINANCIÈRES

La Cour des comptes forme, avec les 17 CRTC, les juridictions financières. Elle a un rôle fondamental pour le fonctionnement de la démocratie. Afin de s'assurer du bon emploi de l'argent public et en informer les citoyens, elle remplit quatre grandes missions :



## 1313 rapports publiés

par les juridictions financières en 2024, dont **1 146 par les chambres régionales et territoriales des comptes**. La **Cour des comptes a publié 167 rapports**, certains rassemblant plusieurs travaux, comme le rapport public annuel.

## 1 821 personnes

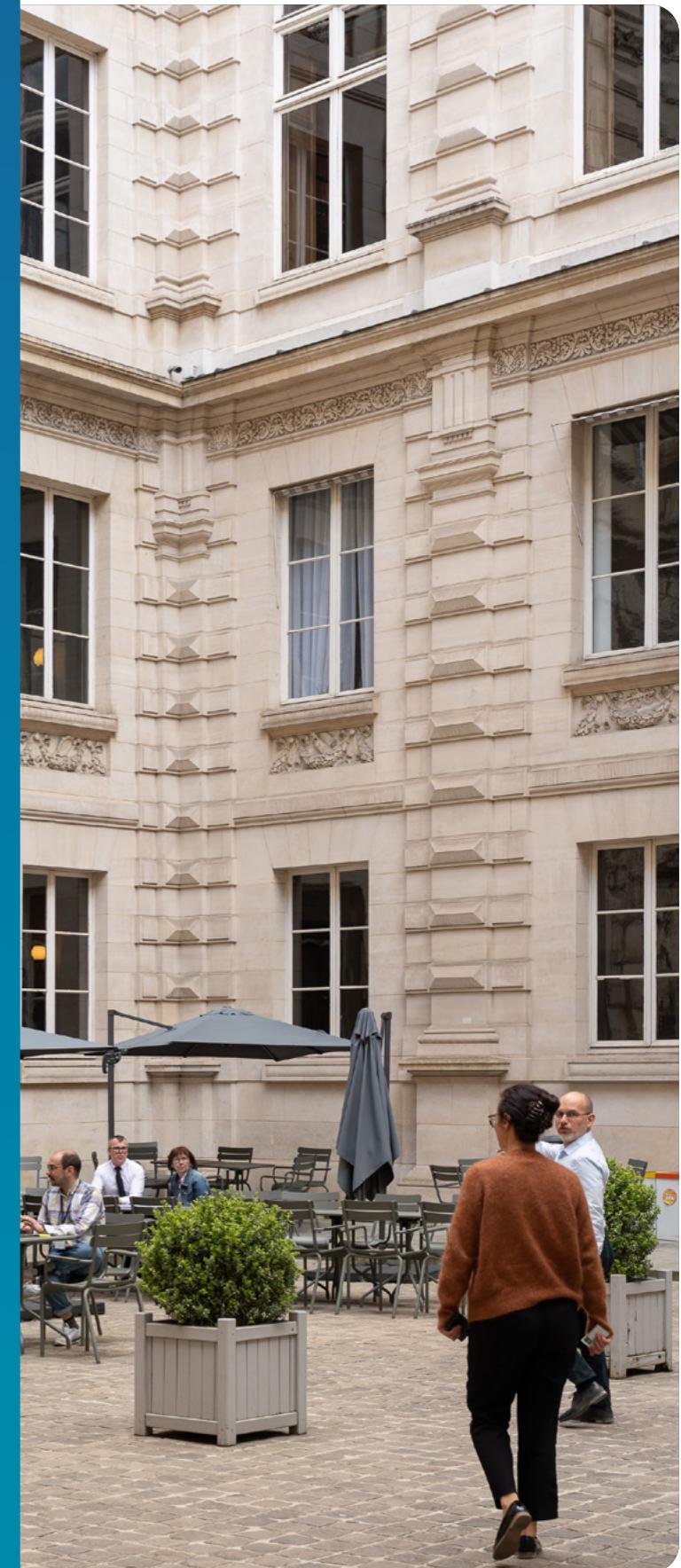
travaillent dans les juridictions financières en 2024, dont 55 % dans les chambres régionales et territoriales des comptes et 45 % à la Cour.

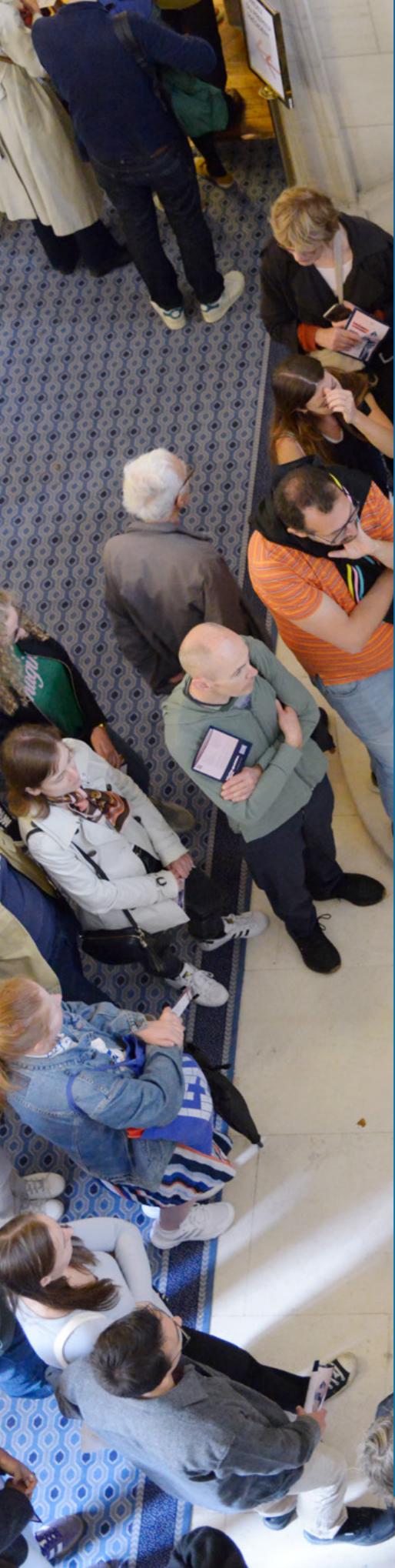
## 254 M€ de budget des juridictions financières

Un peu plus de la moitié est dépensée par la Cour, qui gère des dépenses communes à l'ensemble des juridictions financières.

## 1 670 Md€ susceptibles d'être contrôlés par les juridictions financières

La Cour et les chambres régionales et territoriales des comptes sont compétentes pour tous les sujets qui mobilisent de l'argent public.

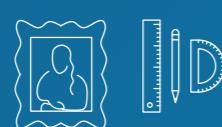




**1<sup>RE</sup> CHAMBRE**  
économie et finances de l'État,  
industrie, commerce et services,  
télécommunications



**2<sup>ÈME</sup> CHAMBRE**  
énergie, transports, environnement,  
agriculture et mer



**3<sup>ÈME</sup> CHAMBRE**  
éducation, jeunesse et sports,  
enseignement supérieur, recherche,  
culture et communication



**4<sup>ÈME</sup> CHAMBRE**  
défense, sécurité intérieure, justice,  
affaires étrangères, pouvoirs publics,  
administration déconcentrée



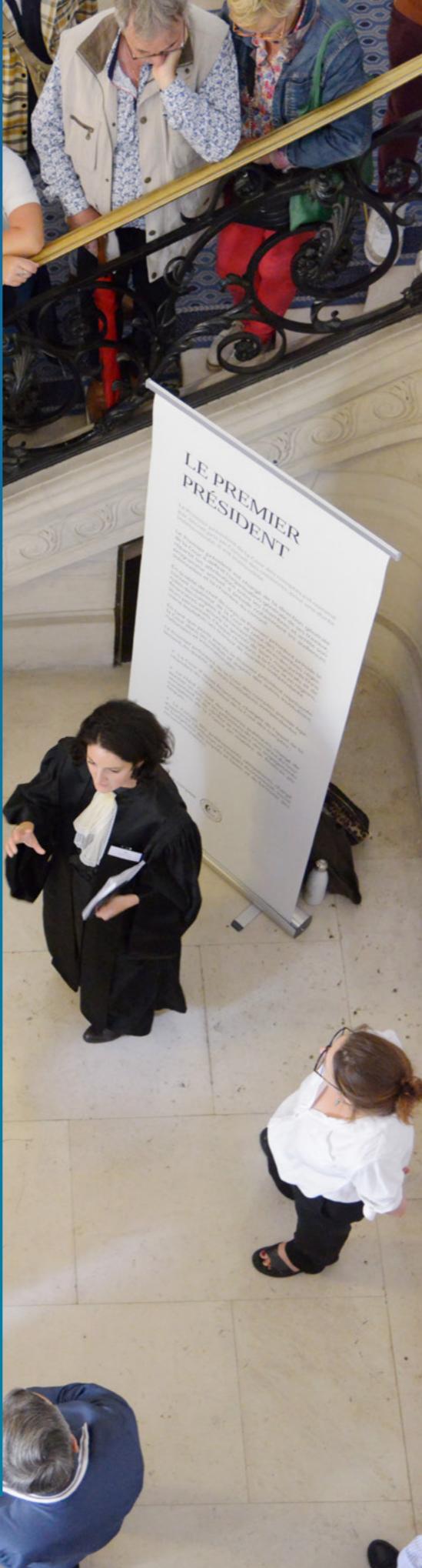
**5<sup>ÈME</sup> CHAMBRE**  
travail et emploi, ville et logement,  
immigration et intégration, outre-mer,  
cohésion sociale et solidarité



**6<sup>ÈME</sup> CHAMBRE**  
sécurité sociale, santé, secteur  
médico-social



**CHAMBRE DU CONTENTIEUX**



## LES ÉTAPES D'UN CONTRÔLE

### INSTRUCTION

L'équipe de contrôle réalise sa mission en effectuant ses contrôles sur pièces et sur place. Elle rédige un rapport d'instruction.

### DÉLIBÉRATION

Réalisée sur la base du rapport d'instruction, elle aboutit à la rédaction d'un relevé d'observations provisoires.

### CONTRADICTION

Menée avec les organismes contrôlés et les tiers mis en cause. Le rapport est confidentiel tant qu'il n'est pas contredit.

### RAPPORT DÉFINITIF

Il est adopté après analyse des éléments issus de la contradiction par collégialité au cours d'un deuxième délibéré.

### RÉPONSE

L'organisme contrôlé et les tiers mis en cause reçoivent ces observations définitives et disposent d'un droit de réponse.

### PUBLICATION

Sur le site internet des juridictions financières, elle est accompagnée des réponses des organismes contrôlés.

### SUITES ET SUIVI

Chaque année, la Cour assure un suivi rigoureux de la mise en œuvre de ses recommandations. Des suites contentieuses peuvent être engagées à l'encontre des gestionnaires publics en cas d'infraction à l'ordre public financier.



**14**  
rapports au  
Parlement

En 2024, la Cour a transmis au Parlement 14 rapports réalisés notamment à la demande des commissions parlementaires des finances et des affaires sociales de l'Assemblée nationale et du Sénat.

**74 %** de  
recommandations  
mises en application  
par les contrôles

Chaque année, les juridictions financières vérifient dans quelle mesure leurs recommandations formulées trois ans auparavant ont été mises en œuvre. Les trois quarts de celles de 2022 étaient totalement ou partiellement suivies d'effet début 2025.

**83**  
auditions  
parlementaires

Les membres des juridictions financières sont régulièrement entendus par les commissions, les groupes de travail et les parlementaires dans le cadre de leurs missions.

**31**  
thèmes  
de contrôle

ont été sélectionnés dans le cadre de la troisième consultation citoyenne menée à l'automne 2024, 11 thèmes pour la Cour et 20 pour les chambres régionales et territoriales des comptes.



**3**  
mandats d'audit  
d'organisations  
internationales

La Cour des comptes est engagée dans l'audit d'organisations internationales : Organisation des Nations unies, Conseil de l'Europe, Organisation mondiale du commerce.

**184**  
missions effectuées  
à l'étranger

dans le cadre de mandats d'audit externe ou d'actions de coopération internationale.

**51 744**  
citations  
par la presse

Les juridictions financières et leurs travaux sont régulièrement cités dans la presse écrite, audiovisuelle et en ligne.

**13 986**  
personnes accueillies

dans les juridictions financières lors des Journées européennes du patrimoine 2024.

**2,8 M**  
de visiteurs uniques

ont consulté le site internet des juridictions financières en 2024.

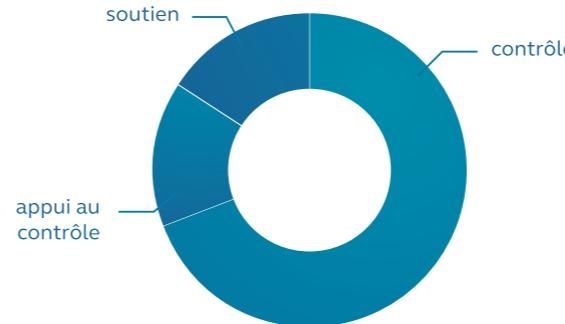
**24 032 0**  
abonnés

aux comptes LinkedIn, X, Facebook, YouTube et Instagram des juridictions financières.

**48 %**  
de femmes  
primo-nommées

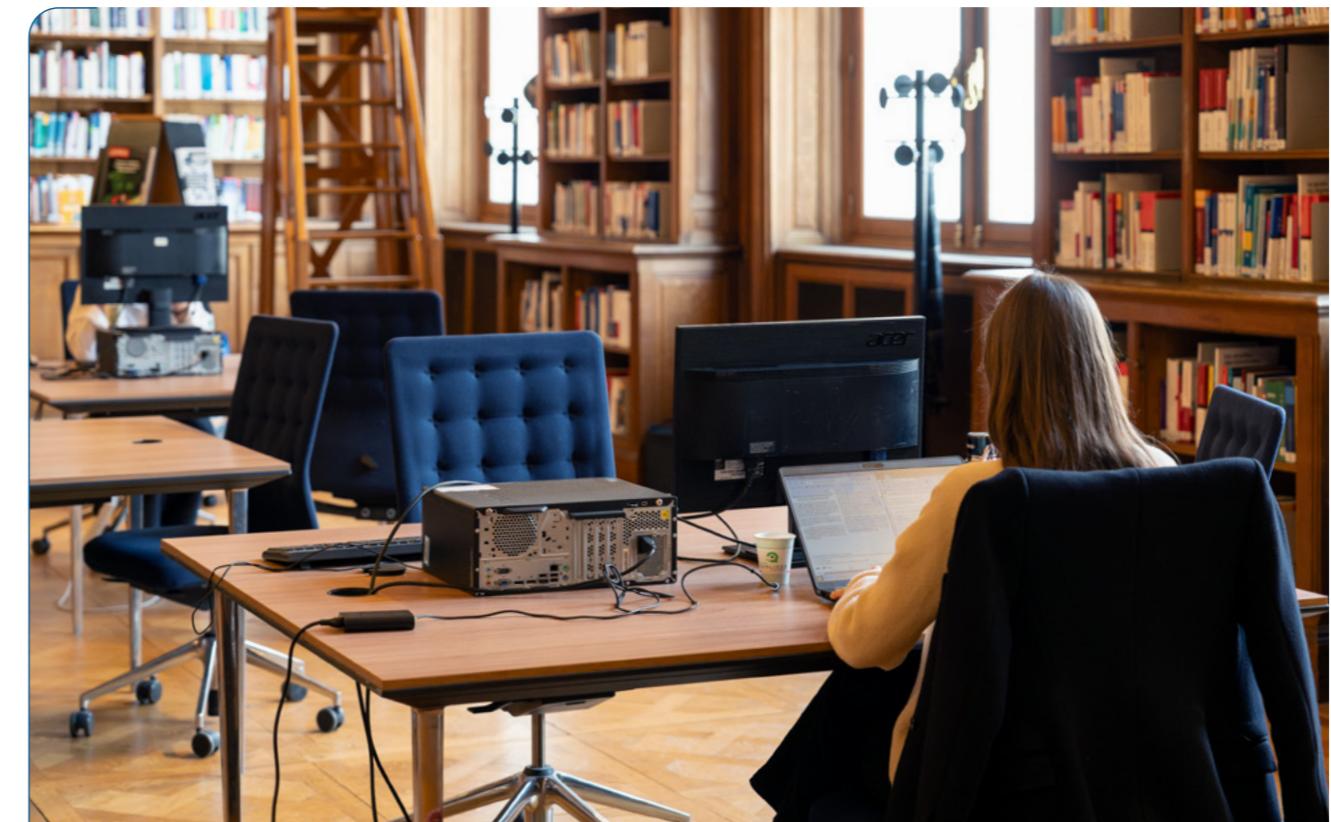
à des postes d'encadrement supérieur en 2024.

En 2024, sur 1 821 personnes, **1 282 exercent des métiers du contrôle** (rapporteurs et rapporteuses, expertes et experts, vérificatrices et vérificateurs...), **280 de l'appui au contrôle** (greffe, statistiques, documentation, communication...), **289 sont personnels de soutien** (ressources humaines, affaires financières...).



**9 705**  
jours de formation

suivis par les personnels en 2024 dans le cadre de la formation professionnelle continue.



Salle de lecture de la Cour des comptes

Retrouvez toutes les publications de la Cour des comptes sur le site internet

→ [Rapports Cour 2024](#)



# UNE INSTITUTION PLUS QUE JAMAIS au service des citoyens

En 2024, la Cour des comptes a renforcé son rôle de vigie de l'action publique en multipliant les initiatives d'ouverture et de dialogue avec les citoyens. Face à une situation inédite des finances publiques, elle s'est imposée comme un tiers de confiance indispensable, produisant des analyses rigoureuses et accessibles pour éclairer le débat démocratique et contribuer à la transparence de l'action publique.

## UNE PROGRAMMATION AU CŒUR des préoccupations citoyennes

La Cour des comptes renforce sa proximité avec les citoyens en traitant des sujets qui touchent directement à la vie quotidienne des Français. Cette évolution implique de nouvelles approches dans le choix des thèmes abordés, la conduite des enquêtes et la restitution des travaux.



Sophie THIBAULT  
présidente de la 5<sup>e</sup> chambre

*Comment la Cour des comptes s'adapte-t-elle pour mieux répondre aux attentes des citoyens ?*

Notre démarche évolue à trois niveaux. D'abord, dans notre programmation : nous sélectionnons davantage de sujets qui correspondent aux préoccupations immédiates des citoyens, repérés par une veille constante et enrichis par les propositions exprimées sur la plate-forme de participation citoyenne. Ensuite, dans notre méthodologie : nous adoptons désormais plus systématiquement le point de vue de l'usager en nous intéressant prioritairement aux résultats des politiques publiques et à leur impact concret. Pour cela, nous multiplions les visites de terrain et les échanges avec les associations qui relaient les attentes de la société civile. Enfin, dans notre communication : nous rendons nos rapports plus accessibles en veillant à leur pédagogie, avec une attention particulière aux illustrations graphiques et aux exemples concrets.

*Quels travaux récents illustrent cette proximité avec les préoccupations citoyennes ?*

L'évaluation en cours sur l'inclusion des personnes en situation de handicap dans le milieu du travail, qui a démarré en 2024, est un bon exemple. Elle répond à plusieurs demandes

citoyennes et concerne une réalité majeure mais insuffisamment connue : 2,9 millions de personnes bénéficient en France de l'obligation d'emploi de travailleur handicapé, représentant 7,1 % de la population en âge de travailler. Pourtant, leurs taux d'activité et d'emploi restent nettement plus faibles que dans d'autres pays comme l'Allemagne. L'enjeu est de comprendre pourquoi et d'identifier des solutions. Pour ce travail spécifique, nous avons notamment prévu des aménagements particuliers pour les auditions (accès aux personnes à mobilité réduite, sténotypie, accompagnement d'une personne déficiente

**La Cour n'a pas vocation à alimenter la défiance des citoyens. Elle doit leur permettre de se forger une juste appréciation des limites, mais aussi des succès de l'action publique.**

visuelle). Le rapport sera traduit en « langage facile à lire et à comprendre ».

#### *Comment la Cour peut-elle continuer à renforcer son rôle de « tiers de confiance » aux yeux des citoyens ?*

Nous devons veiller à mettre en valeur les réussites des

politiques publiques, et il y en a beaucoup, même si le traitement médiatique de nos travaux priviliege souvent leur aspect critique. La Cour n'a pas vocation à alimenter la défiance des citoyens. Elle doit leur permettre de se forger une juste appréciation des limites, mais aussi des succès de l'action

publique. Les retours que nous recevons, notamment de la part d'associations contrôlées ou de donateurs rassurés sur l'emploi de leurs dons, montrent que ce positionnement équilibré renforce la confiance dans notre institution. ■

## MALADIES RESPIRATOIRES : QUELLE EFFICACITÉ DES POLITIQUES DE PRÉVENTION ET DE SOINS ?

La présidence de la commission des affaires sociales du Sénat a saisi la Cour des comptes pour évaluer les politiques de prévention et de lutte contre les principales maladies respiratoires : la broncho-pneumopathie chronique obstructive (BPCO), l'asthme et le cancer du poumon. Dans son rapport de mai 2024, la Cour des comptes note que ces trois pathologies touchent 10% des Français et ont généré 6,7 milliards d'euros de dépenses en 2021 pour l'Assurance maladie. Malgré des efforts significatifs de prévention, notamment contre le tabagisme, le nombre de malades augmente depuis deux décennies. La Cour pointe des lacunes dans la détection précoce et l'insuffisance de l'offre de soins de proximité, entraînant des hospitalisations évitables. Elle préconise une meilleure gouvernance entre ministères, l'inscription de la santé respiratoire dans la stratégie nationale de santé et le développement de l'activité physique adaptée et de l'éducation thérapeutique, encore trop peu accessibles.

→ Consulter [le rapport en ligne](#)



## LUTTE CONTRE LA HAUSSE DES PRIX DE L'ÉNERGIE : UNE MESURE DE PROTECTION AU COÛT ÉLEVÉ

La Cour des comptes dresse, dans un rapport de mars 2024, le bilan des mesures exceptionnelles déployées par l'État face à la hausse des prix de l'énergie depuis 2021. Ces dispositifs ont permis aux ménages français de bénéficier de prix en moyenne plus bas que leurs voisins européens. Les boucliers tarifaires, dont le coût brut atteindrait près de 72 milliards d'euros, ont ainsi eu un impact positif sur les prix et le PIB, malgré une détérioration de la situation des finances publiques. La Cour pointe la complexité de mise en œuvre des 25 dispositifs, majoritairement non ciblés, et certains risques d'effets d'aubaine. Elle recommande notamment de mieux cibler les aides pour les énergies fossiles, sous-tarifées au regard de leur effet en termes d'émissions de CO<sub>2</sub>. Elle incite donc à profiter de la sortie des boucliers tarifaires pour définir des prix tenant compte des coûts d'émissions de gaz à effet de serre propres à chaque produit énergétique.

→ Consulter [le rapport en ligne](#)



## ENJEUX RÉGALIENS : TRANSPARENCE ET DONNÉES AU SERVICE DU CITOYEN

À la quatrième chambre, nous contrôlons les ministères régaliens : Intérieur, Justice, Armées, Affaires étrangères, ainsi que les services de renseignement et la présidence de la République. Notre principal enjeu est d'évaluer si ces administrations utilisent efficacement les moyens qui leur sont alloués et préparent les défis de l'avenir, un enjeu particulièrement important dans des secteurs (intérieur, défense, justice) ayant bénéficié de lois de programmation et de priorités budgétaires. La politique du « 100 % publication » a profondément changé notre rapport avec le citoyen. En 2024, la quatrième chambre a rendu publiques environ 60 observations définitives, alors qu'on ne publiait auparavant que quelques chapitres dans le rapport annuel et des rapports publics thématiques. Un rapport comme celui sur les forces mobiles (concernant les CRS et les escadrons de gendarmes mobiles) n'aurait sans doute pas été rendu public par le passé. Nos travaux récents illustrent cette nouvelle approche : l'analyse de la lutte contre le narcotrafic, ou de l'organisation des élections, l'évaluation de politique publique sur les alternatives à l'incarcération. Même dans

des domaines soumis à des contraintes de confidentialité, comme le renseignement, nous parvenons à publier certaines observations, comme en témoigne le référentiel sur la direction nationale du renseignement et des enquêtes douanières (DNRED), début 2025.

Pour traiter ces sujets sensibles et parfois très politiques, notre méthode s'appuie sur des analyses rigoureuses plutôt que sur des « opinions », avec un recours croissant aux données chiffrées. C'est à mon sens l'une des grandes innovations récentes : nous disposons désormais de *data scientists* et sommes en mesure de traiter des volumes importants de données pour étayer nos conclusions. Cela a permis un réel saut qualitatif pour les juridictions financières. Cette transparence accrue est appréciée des journalistes, qui relaient nos rapports. Dans des secteurs régaliens, où la littérature indépendante reste limitée, la Cour apporte ainsi une contribution essentielle au débat démocratique.



Emmanuel GLIMET  
président de section  
à la 4<sup>e</sup> chambre

## DROITS DE SUCCESSION : UN SYSTÈME À RÉFORMER POUR PLUS D'ÉQUITÉ ?

Dans un rapport publié en septembre 2024, la Cour des comptes analyse le système français des droits de succession, dont les recettes ont plus que doublé entre 2011 et 2023, passant de 7 à 16,6 milliards d'euros. Paradoxalement, cet impôt dont la vocation redistributive est soulignée par la théorie économique reste peu connu et mal accepté par les Français. Le système se caractérise par des abattements et taux progressifs variant selon le lien de parenté (avec une exonération totale pour les conjoints mariés ou pacsés). Cependant, l'assiette est réduite par de nombreux dispositifs dérogatoires (pacte Dutreil, assurance-vie, démembrement de propriété) qui bénéficient principalement aux patrimoines importants. La Cour recommande une réforme à rendement constant qui élargirait l'assiette en réduisant ces avantages fiscaux, tout en diminuant certains taux d'imposition. Avant toute évolution législative, elle préconise cependant de réaliser une étude statistique précise, faute de données détaillées aujourd'hui disponibles.

→ Consulter [le rapport en ligne](#)



# UNE OUVERTURE sur tous les fronts

Plus que jamais, la Cour des comptes affirme son rôle dans le débat public en s'ouvrant à la société. Au-delà de ses travaux de contrôle et d'évaluation, elle développe une stratégie ambitieuse de dialogue avec les citoyens, les jeunes générations et le monde académique, afin de rendre son action plus lisible, plus compréhensible et plus proche des réalités contemporaines.

Tout au long de l'année, la Cour organise des séminaires et conférences, ouverts au public, mobilisant des universitaires et des experts de haut niveau. Ces moments d'échanges visent à nourrir la réflexion de l'institution et à l'ancre dans les grands débats actuels.

Ces dernières années, des conventions ont été signées avec le CNRS, Inria et France Universités, renforçant les liens avec les milieux de la recherche. Cette coopération permet de croiser les regards, de créer des échanges, d'approfondir les analyses et de diffuser plus largement les travaux de la Cour.

L'ouverture se traduit aussi sur le terrain, à l'occasion d'événements majeurs. Les Journées européennes du patrimoine ont ainsi permis d'accueillir plus de

7 500 visiteurs dans l'enceinte de la Cour, donnant lieu à de nombreuses discussions citoyennes sur le rôle de l'institution, ses méthodes et ses missions. Ce dialogue est prolongé toute l'année à travers des rencontres avec des étudiants, suivies d'échanges avec des magistrats. Ces visites pédagogiques sont autant d'opportunités de transmission, de sensibilisation et d'écoute. ■

La Cour va encore plus loin en s'adressant directement aux plus jeunes. Avec des initiatives comme la « Cour des comptes des jeunes », les lycéens sont invités à endosser le rôle d'auditeur public pour mieux comprendre les enjeux de la gestion publique et exercer leur esprit critique. Ces démarches participatives renforcent la transparence et l'ancrage démocratique de l'institution. ■



Restitution des travaux de la Cour des comptes des jeunes,  
7 juin 2024



Nuit du droit,  
3 octobre 2024



Conférence sur la réparation par la France des spoliations de biens culturels commises entre 1933 et 1945,  
30 septembre 2024

## LA COUR DES COMPTES AU CŒUR DES DÉBATS

La Cour des comptes ouvre largement ses portes au débat public, en organisant tout au long de l'année des colloques et conférences. Parmi les temps forts de l'année 2024 : un colloque international sur la réparation des spoliations des biens culturels entre 1933 et 1945, une soirée conférence-débat à l'occasion de la Nuit du droit sur la place du secret à l'ère de la transparence, ou encore une réflexion collective sur l'adaptation au changement climatique (*lire p. 34*). La Cour s'est aussi associée à des institutions partenaires, comme Inria pour interroger l'impact de l'intelligence artificielle sur le travail ou l'association MAMA pour accueillir Esther Duflo, Prix Nobel d'économie, sur l'expérimentation des politiques publiques.

# LA PLATEFORME DE PARTICIPATION CITOYENNE : un levier d'ouverture et d'implication

Initiative inédite pour une institution de contrôle, la Cour des comptes a ouvert depuis 2022 une plateforme de participation citoyenne permettant aux Français de proposer des thèmes de contrôle ou d'enquête. Elle affirme ainsi sa volonté de rapprocher ses travaux des préoccupations concrètes de la société.

Cette consultation citoyenne a rapidement démontré son utilité, ayant permis, la première année, de recueillir 333 propositions en dix semaines. Plusieurs d'entre elles ont donné lieu à des enquêtes d'envergure : recours de l'État aux cabinets de conseil,

lutte contre la fraude fiscale, école inclusive ou encore égalité femmes-hommes.

Forte de cette première expérience, la Cour a élargi en 2023 le périmètre de la démarche aux chambres régionales et territoriales des comptes (CRTC) ainsi qu'à toute personne ayant la majorité numérique, c'est-à-dire plus de 15 ans. Cette ouverture offre ainsi la possibilité de propositions locales et émanant d'une cible plus jeune. Résultat : 622 propositions recueillies, ayant entraîné 10 enquêtes nationales et 18 enquêtes régionales. Parmi elles, celle sur l'inclusion scolaire des élèves en

situation de handicap, publiée en septembre 2024, a marqué les esprits (*lire p. 39*).

Mais c'est la troisième campagne, menée à l'automne 2024, qui illustre pleinement le potentiel de cette plateforme. En seulement cinq semaines, elle a généré 942 propositions, soit une progression de 50% par rapport à l'année précédente. Cette édition se distingue aussi par une fidélisation des participants de 2023, dont près de 1000 ont repris part activement à la campagne. ■

## L'ONF FACE AUX DÉFIS ÉCOLOGIQUES ET FINANCIERS

Issu de la deuxième campagne d'initiative citoyenne, un rapport publié en septembre 2024 analyse l'action de l'ONF (Office national des forêts), gestionnaire de 25% des forêts françaises. Fragilisées par le changement climatique et les attaques de parasites, ces forêts nécessitent un effort inédit de reconstitution (21 000 hectares par an d'ici 2050, soit près du double des volumes actuels). Malgré une amélioration financière, l'ONF reste dépendant des soutiens publics. La Cour des comptes recommande ainsi de prioriser les objectifs assignés à cet EPCI et d'adapter ses moyens humains et financiers pour relever les défis écologiques.

## 11

### thèmes de contrôle sélectionnés pour la Cour

dans le cadre de la troisième consultation citoyenne, parmi lesquels :

- la taxe sur les transactions financières,
- l'utilisation de l'application numérique « Agora »,
- le coût de prestation et de licence des outils bureautiques et collaboratifs,
- la recharge des véhicules électriques,
- le coût budgétaire des énergies renouvelables dans le cadre du contrôle des charges de service public de l'énergie,
- la protection des majeurs,
- l'évaluation de la politique d'inclusion des personnes en situation de handicap dans le milieu de travail,
- la vente de médicaments à l'unité : source éventuelle d'économies,
- les aides à l'installation versées aux médecins libéraux.

## PLATEFORME DE SIGNALLEMENT : UNE MONTÉE EN PUISSANCE EN 2024

Lancée en septembre 2022 dans le cadre du projet stratégique JF2025, la plateforme de signalement s'est imposée comme un levier essentiel pour renforcer l'implication citoyenne et la transparence dans la gestion publique. Accessible depuis le site de la Cour des comptes, elle permet aux citoyens de signaler des faits susceptibles de constituer des irrégularités dans l'usage des fonds publics ou privés relevant du champ de compétence des juridictions financières.

Fin 2024, après moins de deux ans et demi d'existence de la plateforme, nous avons reçu près de 2 500 signalements, soit environ 90 par mois, dépassant largement les attentes initiales. Au cours de la seule année 2024, 996 signalements ont été déposés sur la plateforme, dont 44 % de façon anonyme. Ces signalements ont été principalement classés par leurs auteurs comme relevant d'un « usage abusif des fonds publics » (18 %), d'une « faute de gestion particulièrement grave » (15 %) ou encore d'un « manquement aux règles de la commande publique » (11 %). En 2024, après analyse par le ministère public, 842 signalements ont été considérés comme suffisamment pertinents pour être transmis aux chambres compétentes. Parmi ces signalements, 85 % relevaient de la compétence des chambres régionales et territoriales des comptes (CRTC) et 15 % de celle de la Cour. 306 des signalements transmis aux chambres (soit 36 %) ont donné lieu à des suites.

Près des deux tiers seront pris en considération dans le cadre de la programmation des contrôles, tandis qu'un quart ont été intégrés dans le cadre d'un contrôle en cours. Enfin, 4 % des signalements ont été joints à une procédure contentieuse déjà en cours ou ont conduit la Procureure générale à prendre un réquisitoire d'initiative (principalement les inexécutions des décisions de justice).

## DÉCRYPTAGE

La plateforme a donc d'ores et déjà atteint l'objectif qui était le sien : elle permet d'affiner la programmation des chambres pour mieux prendre en compte des risques d'irrégularité, d'orienter un contrôle déjà programmé ou ouvert, ou encore, lorsque les signalements sont particulièrement bien étayés, de prendre un réquisitoire d'initiative. Face à ce succès, d'importantes évolutions sont intervenues début 2025. Une nouvelle version de la plateforme, plus ergonomique, a été mise en service, facilitant le traitement et l'exploitation statistique des signalements. Par ailleurs, le traitement des signalements a été décentralisé : si le Parquet général continue d'analyser ceux relevant des compétences des chambres de la Cour, les ministères publics près les CRTC sont désormais chargés de l'analyse des signalements relevant de leur ressort territorial.

Cette décentralisation, expérimentée dès 2023 dans quatre juridictions (Auvergne-Rhône-Alpes, Île-de-France, Nouvelle-Aquitaine et Provence-Alpes-Côte d'Azur), a montré ses bénéfices en termes d'efficacité. Elle a donc été généralisée en avril 2025, accompagnée d'une procédure harmonisée garantissant un traitement homogène des signalements et facilitant leur exploitation statistique. Tous ces changements constituent des étapes importantes pour consolider le rôle de la plateforme de signalements et, à travers elle, le rôle des juridictions financières en tant que garantes de l'ordre public financier.

Découvrir la plateforme :  
→ <https://signalement.ccomptes.fr>



Stéphanie BIGAS-REBOUL  
avocate générale  
près la Cour des comptes



# UN TIERS DE CONFIANCE au service du débat démocratique

La Cour des comptes répond régulièrement aux saisines de l'Assemblée nationale, du Sénat et du Gouvernement sur des sujets d'actualité. Ces travaux renforcent son rôle dans la vie démocratique, comme en témoignent les récentes missions sur les urgences hospitalières et les retraites.



Bernard LEJEUNE  
président  
de la 6<sup>e</sup> chambre

## *En quoi les saisines renforcent-elles la position d'acteur du débat public de la Cour des comptes ?*

Elles illustrent pleinement le rôle de la Cour comme tiers de confiance dans le débat public. Si l'Assemblée nationale, le Sénat ou le Premier ministre nous saisissent, c'est parce qu'ils reconnaissent à la Cour une double légitimité : son expertise sur les finances et les politiques publiques, ainsi que son indépendance totale. Par ailleurs, dans une période où tout est contesté et où circulent beaucoup de fausses informations, la Cour apporte un regard objectif et indiscutable, identifié comme fiable.

## *Quelles ont été les saisines marquantes récentes et comment les avez-vous traitées ?*

Pour la 6<sup>e</sup> chambre, en 2024, je retiendrais notamment celle sur les urgences hospitalières, qui a mobilisé notre chambre et les chambres régionales des comptes, permettant de dresser un bilan complet de ce sujet sensible. Début 2025, la saisine sur les retraites est, elle, emblématique à plusieurs titres. D'abord parce qu'elle n'est pas venue du Parlement, mais directement du Premier ministre, annoncée en plein discours de politique générale, ce qui est rare. Ensuite par son caractère « flash » : nous avons eu exactement un mois entre la demande écrite, en janvier, et la remise du rapport, début février.

Dans une période où tout est contesté et où circulent beaucoup de fausses informations, la Cour apporte un regard objectif et indiscutable, identifié comme fiable.

## *Comment cette mission s'inscrit-elle dans le rôle de la Cour d'éclairer le débat public ?*

Cette mission répondait à deux objectifs : fournir aux organisations syndicales des données indiscutables sur la situation financière du régime des retraites et proposer un rapport accessible aux citoyens. Le Premier président de la Cour des comptes, Pierre Moscovici, souhaitait que chacun puisse comprendre le fonctionnement des régimes de retraite, leur situation financière et les impacts de la réforme de 2023. Le fait que le Premier ministre ait sollicité la Cour des comptes sur un sujet aussi médiatique témoigne de la reconnaissance du rôle qu'elle joue dans le débat public.

## *Au-delà des saisines, les magistrats de la Cour sont régulièrement auditionnés. Quelle est l'importance de ces moments d'échanges ?*

Les auditions sont généralement liées aux rapports publiés. Elles offrent l'occasion de présenter ces travaux aux députés et aux sénateurs et de répondre à leurs questions pour clarifier certains points ou approfondir des aspects particuliers. Par exemple, récemment, une audition sur les télé-

consultations en médecine a été très utile aux sénateurs pour comprendre la situation actuelle, les coûts, l'efficacité du dispositif. En tant que législateurs potentiels, ils ont besoin parfois de précisions supplémentaires pour envisager d'éventuelles modifications de la loi. Les auditions permettent donc d'explorer certains sujets plus en détail pour mieux éclairer la décision publique. ■

## 14 rapports au Parlement

En 2024, la Cour a transmis quatorze rapports réalisés à la demande de l'Assemblée nationale et du Sénat.

## AU RENDEZ-VOUS D'UNE SITUATION DES FINANCES PUBLIQUES INÉDITE

Face à une dégradation inédite des finances publiques, avec un déficit qui a atteint 5,8 % du produit intérieur brut (PIB) en 2024, la Cour des comptes joue un rôle clé pour éclairer les décideurs et les citoyens.

En application de la loi organique relative aux lois de finances, la 1<sup>re</sup> chambre prépare chaque année trois grands rapports structurants. Le rapport sur le budget de l'État analyse l'exécution de l'année écoulée. Le rapport sur la situation des finances publiques dresse un panorama global incluant l'État, les collectivités locales et les administrations sociales. Enfin, la certification des comptes de l'État nous place dans une position comparable à celle d'un commissaire aux comptes (voir page 44). Face à une situation des finances publiques particulièrement dégradée à la fin de l'année 2024, nous avons publié dès février 2025, et sans attendre le rapport public annuel, un rapport expliquant pourquoi le déficit public avait été très supérieur à la prévision et avons alerté sur la gravité de la situation.

Nous souhaitons en effet donner très vite des clés pour comprendre cette situation inédite. Notre rôle est double : donner la vérité des chiffres et expliquer leur signification pour éclairer le débat public. Le Premier président s'est exprimé au Parlement et dans les médias pour expliquer que les intérêts de la dette payés par la France pouvaient devenir rapidement le premier

poste de dépenses publiques. Ce travail d'explication de la Cour a certainement joué dans la prise de conscience des Français sur la gravité du déficit, désormais classé parmi leurs principales préoccupations. Par ailleurs, la Cour examine l'ensemble de la gestion publique et formule dans chaque rapport des recommandations pour en améliorer la qualité. Nos rapports permettent à la fois d'identifier des dysfonctionnements et des pistes d'économies. Les revues de dépenses, dont trois ont été menées en 2024 et publiées début 2025 – sur les finances locales, les dispositifs exceptionnels de crise et les dépenses d'Assurance maladie –, illustrent cette volonté de proposer des pistes d'économies structurelles.

La France s'est engagée auprès de la Commission européenne à ramener son déficit sous les 3 % d'ici 2029. Pour tenir cette trajectoire exigeante, des réformes seront nécessaires et il appartient au Gouvernement et au Parlement d'en décider. La Cour continuera de jouer son rôle de tiers de confiance et de mettre son expertise au service de la qualité de la dépense publique : il ne s'agit en effet pas seulement de dépenser moins, mais avant tout de dépenser mieux. ■

## DÉCRYPTAGE



Carine CAMBY  
présidente  
de la 1<sup>re</sup> chambre

# LE HAUT CONSEIL DES FINANCES PUBLIQUES : garant de la crédibilité budgétaire

Dans un contexte de tensions sur les finances publiques, le Haut Conseil des finances publiques occupe une position essentielle de vigie indépendante.

Par ses avis, il éclaire sur le réalisme des prévisions macroéconomiques et le respect de la trajectoire de finances publiques.



Nicolas CARNOT  
rapporteur général du Haut Conseil des finances publiques

## *Pourquoi est-il important de disposer d'un organisme comme le Haut Conseil des finances publiques (HCFP) ?*

Les gouvernements sont exposés à plusieurs tentations qualifiées parfois de « biais » : une tendance à privilier le déficit, car politiquement moins coûteux à court terme qu'une hausse d'impôts ou une baisse des dépenses, et une propension à retenir des hypothèses économiques trop optimistes pour justifier leurs choix budgétaires. Il est utile de s'appuyer sur l'avis d'experts indépendants pour surmonter ces risques de biais et éclairer le débat de finances publiques.

## *Quelle est l'origine du Haut Conseil ?*

Installé en mars 2013 par une loi organique de 2012, il répond à une obligation européenne exigeant que des institutions indépendantes surveillent le réalisme des prévisions et la cohérence des choix de finances publiques. L'idée est que les règles européennes, comme celle des 3 % de déficit, doivent s'inscrire dans un cadre national budgétaire solide, dont fait partie notre institution.

## *En quoi votre travail est-il complémentaire de celui de la Cour des comptes ?*

Le Haut Conseil des finances publiques est placé auprès de la Cour des comptes, avec une présidence commune, mais nos missions sont différentes.

Le HCFP intervient en amont des lois financières pour évaluer la crédibilité des prévisions macroéconomiques et budgétaires qui les sous-tendent. Il se prononce rapidement (généralement en une semaine), sans procédure contradictoire, sous forme d'avis consultatifs publics. Le collège du HCFP comprend onze membres compétents en économie et finances publiques et est appuyé par une petite équipe de rapporteurs.

La Cour des comptes a un rôle plus large pour contrôler l'exécution et la gestion des finances publiques. Elle dispose de pouvoirs d'investigation étendus, mène des analyses approfondies, avec une procédure contradictoire, et formule des recommandations, qui font l'objet d'un suivi.

## *Quel est l'impact du HCFP ?*

Les avis du HCFP sont publics et largement relayés dans le débat parlementaire. Le Conseil constitutionnel s'y réfère quand il juge de la sincérité des lois de finances. En pratique, le Haut Conseil sert de garde-fou. Ainsi, l'écart entre prévisions et réalisations de croissance, qui était auparavant de 0,5 point, s'est réduit à 0,3 point depuis la création du HCFP. La portée de ses avis pourrait toutefois être renforcée, par exemple avec le principe « appliquer ou expliquer ». Celui-ci obligerait le Gouvernement à s'expliquer publiquement sur ses hypothèses budgétaires quand nous les jugeons

trop optimistes.

Le HCFP contribue aussi à la transparence budgétaire. Il aide à apprécier si les choix nationaux sont conformes aux engagements européens pour éviter les déficits excessifs et assurer la soutenabilité de la dette.

## *Quels ont été les temps forts pour le HCFP en 2024 ?*

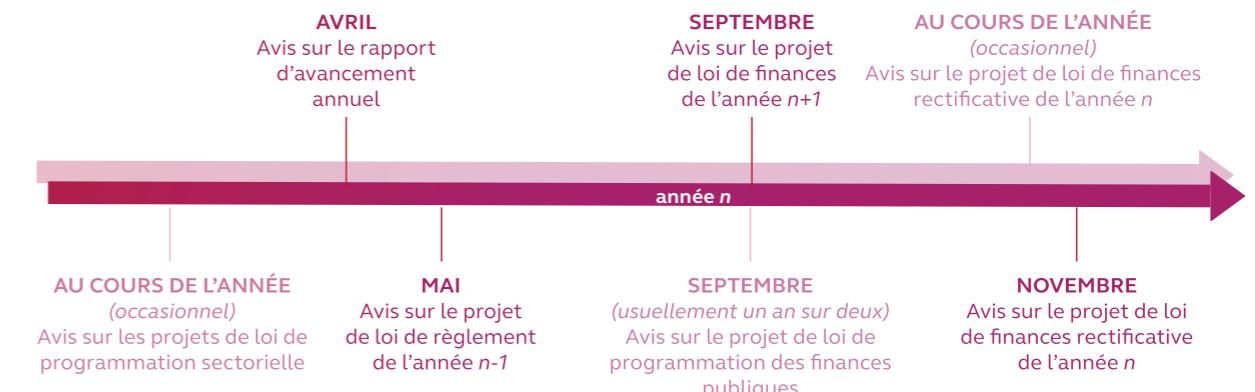
L'année budgétaire a été chahutée par l'actualité et les avis sur

les projets de loi de finances ont représenté un temps fort.

La réforme des règles budgétaires européennes adoptée en avril 2024 a instauré le plan budgétaire et structurel à moyen terme (PSMT). Celui-ci fixe une trajectoire de moyen terme qui ne peut plus être révisée chaque année, un changement important par rapport à l'ancien programme de stabilité.

Le Gouvernement a choisi de

saisir le HCFP du PSMT, puis du rapport d'avancement annuel (RAA) de celui-ci, alors que la réglementation européenne ne l'y obligeait pas avant 2032. Cette décision de transparence a été saluée par le Haut Conseil. ■



## QUELLE EST LA SITUATION FINANCIÈRE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ?

La Cour des comptes remet chaque année au parlement et au Gouvernement un rapport sur la situation des finances publiques locales. Le rapport 2024, analysant l'exercice 2023, révèle une évolution contrastée de la situation financière des collectivités territoriales : progression de l'épargne des communes et intercommunalités, ralentissement pour les régions et nette dégradation pour les départements. Cette disparité s'explique notamment par la composition des recettes. Les départements ont particulièrement souffert du retournement du marché immobilier, entraînant une chute des droits de mutation immobilière. À l'inverse, les communes et intercommunalités ont bénéficié de l'augmentation des taxes foncières, indexées sur l'inflation.

Dans l'ensemble, les recettes des collectivités ont ralenti tandis que leurs dépenses se sont accélérées sous l'effet de l'inflation, de la revalorisation des salaires et de l'indexation des prestations sociales. Malgré cette situation, les collectivités ont maintenu un niveau d'investissement élevé grâce à un endettement toujours maîtrisé. Pour la première fois cependant, elles affichent un déficit, posant la question de leur contribution au redressement des finances publiques prévu par la loi de programmation 2023-2027.

→ Consulter [le rapport en ligne](#)



# UNE VOIX QUI COMPTE dans le débat public

En 2024, la Cour des comptes a structuré sa stratégie de communication pour mieux faire connaître ses missions, valoriser ses travaux et renforcer sa présence auprès des citoyens et des médias.



Julie POISSIER  
directrice  
de la communication

## *Comment s'est structurée la communication de la Cour en 2024 ?*

En 2024, notre stratégie de communication s'est structurée autour d'un objectif majeur : renforcer la visibilité et la compréhension de la Cour des comptes par le plus grand nombre. Dans un contexte où la parole publique est de plus en plus concurrencée par des sources peu fiables, nous nous sommes attachés à affirmer l'utilité, la rigueur et la transparence de notre institution.

Cette ambition s'est traduite par la valorisation de nos résultats, notamment le suivi de nos recommandations, dont 76 % sont totalement ou partiellement mises en œuvre. Nous avons également renforcé notre ouverture aux préoccupations citoyennes, en mettant notamment en lumière les rapports issus de propositions reçues via notre plateforme de participation. Parallèlement, l'attractivité de la Cour en tant qu'employeur est devenue un axe fort, avec la volonté d'attirer des talents autour d'un projet porteur de sens.

La stratégie de porte-parole unique a permis une incarnation forte de l'expression de la Cour, avec une présence régulière du Premier président dans les médias. Un travail continu a été mené sur l'accessibilité et la lisibilité de nos publications, grâce à des formats dédiés et adaptés à chaque public : infographies clés en main, carrousels pour les réseaux sociaux,

citations marquantes, vignettes de chiffres clés, vidéos de présentation en 3 minutes. L'objectif est de permettre à tout citoyen de s'approprier les grandes lignes de nos travaux, sans renoncer à leur complexité.

## *Quels résultats cette approche a-t-elle produits et quels défis reste-t-il à relever ?*

Cette approche a porté ses fruits avec une augmentation de 40 % des retombées presse (plus de 51 000) et une hausse de 15 % des abonnés sur nos réseaux sociaux. Ces résultats illustrent une meilleure « présence à l'esprit » de la Cour, renforcée par une compréhension accrue de nos missions.

La mise en place du « 100 % publication » a aussi structuré notre production : chaque jour ouvré voit désormais la publication d'un rapport. Notre défi est d'offrir une lecture qualitative de cette masse d'informations, ce qui implique une éditorialisation rigoureuse, une stratégie d'incarnation parimonieuse et un suivi en temps réel de l'actualité pour maximiser notre impact.

**36**  
conférences  
et points presse

organisés au cours de l'année 2024

## UNE PLACE CONFORTÉE SUR LA SCÈNE INTERNATIONALE

En 2024, la Cour des comptes a confirmé son rayonnement international, ancré dans son projet stratégique JF2025. Forts des deux premières années d'exercice en tant qu'auditeurs externes de l'ONU, nous avons renforcé notre organisation pour mener à bien cette mission qui comprend la production chaque année de rapports relatifs notamment aux opérations de maintien de la paix, au développement, au Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés, aux questions climatiques.

L'expertise que nous consolidons dans ce cadre est reconnue au niveau international, comme en témoigne notre participation à des instances d'envergure internationale. Ainsi, après avoir présidé en 2024 le panel des auditeurs de l'ONU, Pierre Moscovici a été élu président du *board* des auditeurs onusiens pour les années 2025 et 2026. Cette place au centre des enjeux stratégiques de l'ONU nous confère par ailleurs un positionnement aux avant-postes des évolutions géopolitiques actuelles. C'est pourquoi, en 2025, la Cour des comptes suivra très attentivement les impacts des décisions de l'administration Trump sur les financements des entités onusiennes. La pertinence de notre approche internationale a également été reconnue en 2024 avec l'élection de la Cour des comptes au poste d'auditeur externe des comptes de l'Organisation internationale des migrations pour les années 2025-2027. En parallèle, nous avons eu l'honneur d'accueillir en

octobre l'assemblée générale constitutive de Jurisai, le réseau mondial des institutions supérieures de contrôle (ISC) à compétences juridictionnelles. Après avoir joué un rôle moteur dans sa création, nous en assurons désormais la première présidence.

Sur le plan bilatéral, 2024 a été une année de transition avec la fin de plusieurs partenariats (Algérie, Maroc, Madagascar) et le lancement de nouveaux (Bénin, Liban). Nous avons également engagé des coopérations ciblées, comme un audit commun entre nos collègues belges et la chambre française de la Cour des comptes de Belgique sur l'accueil des Français en situation de handicap en Wallonie. Tout en restant très investie dans les réseaux Intosai et Eurosai\*, sur l'anticorruption, la transition écologique, la coopération avec la société civile ou le numérique, la Cour des comptes n'a cessé de réaffirmer son engagement sur deux autres axes prioritaires : l'Europe et la francophonie. Sur le premier point, sa candidature pour présider en 2026 le comité de contact de l'Union européenne, rassemblant l'ensemble des ISC de l'Union européenne, a été approuvée. Sur le second, elle a accueilli en octobre 2024 un événement de l'Aisccuf\* dans le cadre du XIX<sup>e</sup> Sommet de la francophonie, sur le thème des relations des ISC avec les citoyens et les médias.



Natacha RIMBON  
directrice des relations internationales,  
de l'audit externe et de la francophonie

\* Aisccuf : Association des institutions supérieures de contrôle ayant en commun l'usage du français.  
Eurosai : Organisation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Europe.  
Intosai : Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques.



64<sup>e</sup> session ordinaire du Panel des auditeurs externes du système des Nations unies, présidée par Pierre Moscovici, Premier président, Unesco, décembre 2024

# UN RAPPORT PAR JOUR POUR améliorer l'action publique

Réduction des délais, diversification des formats, mise en avant d'enjeux structurants comme la transition écologique : la Cour des comptes a renouvelé en profondeur sa programmation en 2024. Ces évolutions lui permettent de fournir aux décideurs publics des recommandations plus ciblées et plus rapidement mobilisables dans le débat démocratique. Avec une montée en puissance de l'évaluation des politiques publiques et un renforcement de sa mission contentieuse, elle renforce son expertise pour contribuer à améliorer la gestion publique.

## UNE PROGRAMMATION STRATÉGIQUE DANS LE TEMPO de l'action publique

À l'heure où l'action publique évolue toujours plus vite, la Cour des comptes et les chambres régionales et territoriales adaptent leur programmation pour répondre plus rapidement et utilement aux attentes citoyennes et aux enjeux démocratiques.

L'année 2024 illustre pleinement cette dynamique : diversification des formats, délais raccourcis, choix de sujets plus ciblés, lien renforcé avec les territoires et la société civile. La Cour affirme sa volonté de se positionner comme un acteur stratégique, agile et pertinent du contrôle public.

La montée en puissance des audits flash et des notes thématiques ou structurelles en témoigne. Plus réactifs, ces formats permettent d'éclairer l'actualité en temps réel. En quelques mois, la Cour a ainsi publié un audit sur les contrôles de la DGCCRF concernant la loi Egalim et un autre sur les aides de la Cnam à la prévention des risques professionnels, apportant une évaluation immédiate, sans attendre les bilans à plusieurs années.

Pour accompagner ce mouvement, la Cour a lancé en mars 2024 un plan qualité et

délai articulé autour de cinq principes : anticipation, coordination, responsabilisation, transparence et accompagnement. Objectif : réduire les délais sans sacrifier la qualité. Depuis la publication systématique de ses travaux début 2023, la cadence s'est accélérée : près d'un rapport paraît chaque jour ouvrable. Cette visibilité accrue exige rigueur et pilotage, mais permet aussi à la Cour de peser davantage dans le débat public, au moment où les décisions se prennent.

La programmation devient plus stratégique : orientée vers des sujets à fort enjeu, attentive aux signaux faibles, à l'écoute des citoyens (via la plateforme de participation), et synchronisée avec les temps politiques et institutionnels.

La Cour ne change pas sa mission, mais transforme sa manière de l'accomplir : plus rapide, plus lisible, plus connectée aux besoins de la société. Une institution dans son temps, au service du bien public. ■

### LA COUR AU RENDEZ-VOUS DES DÉCISIONS POLITIQUES

En octobre 2024, la Cour des comptes a publié deux notes structurelles, consacrées à la sortie des dispositifs de crise et à la régulation des dépenses liées à l'Assurance maladie. Ces publications s'inscrivent dans le cadre d'un dispositif novateur d'évaluation des finances publiques, les revues de dépenses, instauré par la loi de programmation des finances publiques. L'objectif : formuler des recommandations et des réformes structurelles visant à rétablir l'équilibre des comptes publics, un impératif d'autant plus pressant dans le contexte budgétaire et économique actuel. Leur publication a été planifiée pour coïncider avec la constitution du nouveau Gouvernement, permettant à ce dernier, ainsi qu'au Parlement, de les examiner dans le cadre des discussions relatives aux projets de lois de finances et de financement de la sécurité sociale pour l'automne 2024.

# LE RAPPORT PUBLIC ANNUEL, PUBLICATION DE RÉFÉRENCE pour éclairer l'action publique

Face aux défis complexes que doit relever l'action publique, la Cour des comptes a transformé son rapport annuel en un outil d'analyse thématique approfondie en mobilisant l'ensemble des juridictions financières autour de grands enjeux.



Philippe HAYEZ  
rapporteur général

*En quoi le rapport public annuel (RPA) se distingue-t-il dans l'écosystème des publications de la Cour ?*

Le rapport public annuel est historiquement le navire amiral de nos publications. Dans un contexte où nous produisons environ 200 rapports par an, soit un rapport par jour ouvrable, que nous rendons publics, le RPA conserve sa place particulière : c'est un travail collectif qui mobilise les six chambres de la Cour et les 22 chambres régionales et territoriales des comptes, avec près de 60 rapporteurs mobilisés pour les éditions 2024 et 2025. Sa dimension transversale est garantie par une formation interjuridictionnelle éditoriale présidée par le Premier président lui-même, ce qui témoigne de son importance.

*Comment a évolué le contenu du RPA ces dernières années ?*

Jusqu'au début des années 2000, le RPA était une sorte de millefeuille d'insertions sans cohérence thématique. La réflexion JF2025, lancée par le Premier président, Pierre Moscovici, a transformé cette approche. Depuis 2022, nous avons retenu une construction thématique, ce qui a permis d'approfondir une dimension prioritaire de l'action publique : effets du Covid en 2021 et 2022, décentralisation en 2023, adaptation

au changement climatique en 2024 et politiques en faveur de la jeunesse en 2025. Pour l'avenir, nous préparons déjà le RPA 2026 sur l'attractivité et la cohésion des territoires, puis le RPA 2027, qui sera consacré à l'impact des politiques européennes.

*Quels constats généraux ressortent de vos derniers rapports thématiques ?*

Nos analyses, tant sur le changement climatique que sur la jeunesse, font ressortir trois problématiques récurrentes. D'abord, un déficit de coordination des acteurs publics, que ce soit entre ministères ou

## UNE PUBLICATION HISTORIQUE



Né avec la Cour en 1807, le rapport public annuel constitue la publication emblématique des juridictions financières. D'abord transmis uniquement au chef de l'État, puis au Parlement à partir de 1832, il est rendu public depuis 1938.

Le rapport public annuel est historiquement le navire amiral de nos publications.

entre l'État et les collectivités territoriales. Ensuite, des politiques publiques insuffisamment ciblées, qui ne prennent pas assez en compte la diversité des situations. Enfin, un manque d'inclusion des bénéficiaires eux-mêmes dans la conception et la mise en œuvre des dispositifs. Pour la jeunesse, par exemple, nous avons analysé des sujets très concrets comme l'orientation scolaire, les journées citoyennes, mais aussi des questions sensibles comme la politique pénale ou le traitement des addictions.

*Comment ces rapports sont-ils élaborés et quelle est leur influence ?*

Nous nous appuyons, pour chacun de ces rapports, sur un comité d'accompagnement composé de spécialistes qui nous aident à définir le sujet et à tester nos analyses. Nos équipes et nos data scientists produisent également des jeux de données originaux qui sont mis en ligne et deviennent des ressources pour les chercheurs. Cette approche a été particulièrement développée pour le RPA 2024, où l'analyse des données a joué un rôle crucial dans l'évaluation des politiques d'adaptation. Pour ce rapport, nous avons également eu des échanges directs avec le GIEC et organisé une journée d'études commune avec le CNRS (lire p. 34).

## L'ACTION PUBLIQUE FACE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Le rapport public annuel 2024 analyse la capacité d'adaptation de l'action publique face au défi climatique. Il offre un panorama inédit des politiques d'adaptation dans différents secteurs. Structuré en 16 chapitres répartis en trois parties, il examine successivement les acteurs de l'adaptation (recherche publique, institutions financières), les infrastructures (logement, transports) et l'environnement naturel (forêts, littoral, outre-mer).

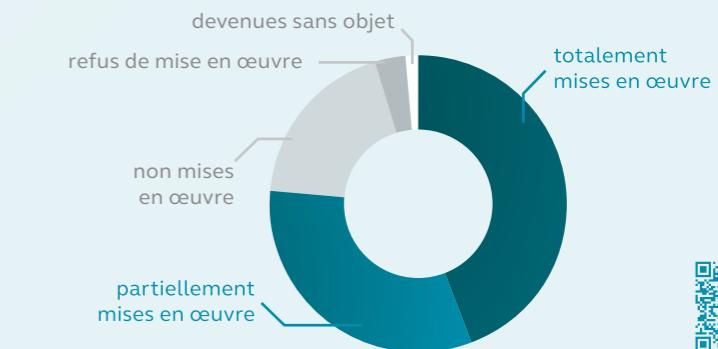
Le rapport souligne l'importance d'une meilleure coordination entre les acteurs publics, d'un ciblage plus précis des mesures et d'une approche plus inclusive. Les données originales produites par la Cour constituent désormais un référentiel pour les chercheurs et les décideurs, contribuant ainsi à nourrir le débat public.

→ Consulter le [rapport public annuel 2024](#)



## COMMENT LES RECOMMANDATIONS DES JURIDICTIONS FINANCIÈRES SONT-ELLES PRISES EN COMPTE ?

Les juridictions financières publient chaque année un rapport de suivi des recommandations qu'elles ont émises au cours de l'exercice précédent (pour les chambres régionales et territoriales des comptes – CRTC) et lors des trois derniers exercices (pour la Cour des comptes). Le rapport 2024 révèle que 76 % des recommandations des juridictions financières (Cour et CRTC) ont été totalement ou partiellement mises en œuvre.



→ Consulter le [rapport annuel de suivi des recommandations](#)



# LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE AU CŒUR de nos missions

Face à l'ampleur des défis environnementaux et à leur impact croissant sur les finances publiques, la transition écologique s'impose désormais comme un axe stratégique majeur.



Inès-Claire MERCEREAU  
présidente de la 2<sup>e</sup> chambre

## *Comment la Cour des comptes s'empare-t-elle de la question de la transition écologique ?*

Les investissements nécessaires à l'atteinte des objectifs d'atténuation climatique sont évalués à environ 60 milliards d'euros supplémentaires par an à l'horizon 2030, sans compter les coûts liés à l'adaptation, à la biodiversité et à la lutte contre les pollutions. Il est ainsi impératif de s'assurer que les dépenses soient efficientes et que cette transition soit socialement juste.

Sous l'impulsion du Premier président, Pierre Moscovici, nous avons créé une formation interjuridictions permanente dédiée à la transition écologique, qui rassemble les différentes chambres de la Cour et les chambres régionales et territoriales des comptes. Celle-ci publiera dès septembre 2025 un rapport sur la transition écologique. Par la suite, tous les ans, ce rapport permettra d'éclairer les choix d'investissement et de réorientation des politiques publiques. Il précisera les moyens financiers mobilisés ainsi que les résultats obtenus. Par ailleurs, la transition écologique fait partie des axes prioritaires du programme de contrôles 2025-2027 de la Cour.

## *Comment vous adaptez-vous à ce recentrage ?*

Dès 2022, nous avons créé une communauté de la transition écologique

au sein des juridictions financières pour partager les connaissances et faire évoluer nos méthodes de contrôle. Vivante et motivée, elle a fortement contribué à l'adaptation de nos guides de contrôle et au développement des évaluations de politiques publiques dédiées au sujet.

Un exemple concret de notre travail est l'évaluation de la politique publique de soutien au biogaz, menée en 2024. Nos recommandations ont contribué à réorienter cette politique, illustrant l'impact concret de nos travaux sur les choix stratégiques nationaux en matière environnementale. Par ailleurs, en 2024, environ

## UN COLLOQUE DÉDIÉ

Le 21 novembre 2024, la Cour des comptes et le CNRS ont organisé leur troisième colloque conjoint devant près de 500 personnes, portant sur les politiques d'adaptation au changement climatique. Cet événement a réuni des experts scientifiques et des magistrats autour de cinq tables rondes thématiques.



1 000 personnes ont été formées aux enjeux de la transition écologique dans le cadre du plan interministériel. Enfin, nos travaux relatifs au rapport annuel sur la transition écologique bénéficient des conseils et éclairages d'un comité d'appui réunissant des expertises extérieures à la Cour. Ce comité rassemble notamment des représentants du Haut Conseil pour le climat, des experts en climat et en environnement, des spécialistes économiques et financiers comme la Banque de France – membre fondateur du Réseau pour le verdissement du système financier – ou l'Institut de l'économie pour le climat (I4CE). Parce que la transition se vit aussi dans les territoires, il comprend également des acteurs de terrain : maires, préfets, ou encore le Cerema, partenaire des collectivités territoriales. ■

## DÉCRYPTAGE

## IA ET ACTION PUBLIQUE : CE QUE RÉVÈLE L'EXEMPLE DU MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE

Dans un rapport paru en octobre 2024, la Cour des comptes dresse un premier bilan de l'usage de l'intelligence artificielle au ministère de l'Économie et des Finances. Si 35 systèmes ont été développés depuis 2015, l'effort reste concentré sur quelques directions, principalement la direction générale des Finances publiques (DGFIP). Le rapport met en exergue des gains d'efficience réels avec 20 millions d'euros économisés en 2022, mais des résultats encore en deçà des objectifs. Il pointe aussi des usages inégalement répartis, où certaines directions restent à l'écart faute de pilotage stratégique. Enfin, l'étude montre qu'il subsiste encore un grand nombre de défis à relever : encadrement éthique, impacts RH et coûts environnementaux encore peu maîtrisés. La Cour recommande ainsi de structurer un pilotage ministériel de l'IA, de promouvoir une IA de confiance et frugale, de cartographier les processus à fort potentiel de productivité et d'anticiper les impacts humains et environnementaux.

## L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES : ENTRE ACCÉLÉRATION TECHNOLOGIQUE ET EXIGENCES ÉTHIQUES

L'intelligence artificielle transforme peu à peu les administrations. Dans un contexte de fortes contraintes budgétaires, l'IA apparaît comme un outil stratégique pour améliorer la productivité des services publics, affiner l'analyse de données et faciliter la prise de décision publique. Automatisation de tâches répétitives, traitement accéléré des demandes, anticipation de risques ou d'événements : les cas d'usage se multiplient. En libérant du temps pour les agents et en affinant l'analyse des données, l'IA peut améliorer la qualité du service rendu aux citoyens et faciliter la prise de décision publique. Cependant, le recours à l'IA soulève des questions fondamentales : comment garantir la transparence des algorithmes utilisés ? Comment

prévenir les biais et les discriminations ? Quelle place accorder à l'humain dans un processus automatisé de décision ? Face à ces enjeux, la Cour des comptes s'inscrit pleinement dans son rôle de garant de la bonne gestion publique. En évaluant les usages de l'IA dans l'administration, en interrogeant leur efficacité réelle, leur coût, leurs impacts humains et environnementaux, elle éclaire les choix publics et encourage une innovation maîtrisée. Son action contribue à faire en sorte que l'IA ne soit pas seulement un levier technologique, mais un outil au service d'une action publique plus juste, plus efficiente et plus transparente. Un enjeu démocratique majeur, à l'heure où les algorithmes investissent les coulisses de la décision publique.

# L'ÉVALUATION DE POLITIQUE PUBLIQUE en plein essor

La montée en puissance de l'évaluation de politique publique s'inscrit dans la stratégie JF2025 de la Cour des comptes. Cette démarche transforme les méthodes de travail et ouvre les juridictions financières à de nouvelles collaborations.

*Quelle place occupe aujourd'hui l'évaluation de politique publique dans la mission de la Cour des comptes ?*

Une place importante et croissante. Dans le cadre du projet stratégique JF2025, le Premier président a fixé l'objectif que chaque chambre consacre progressivement jusqu'à 20% de ses ressources à cette mission. Concrètement, cela représente deux à trois évaluations de politique publique par an et par chambre. Au sein de la troisième chambre, nous avons très rapidement pris ce tournant. En 2024, nous avons mené des évaluations portant notamment sur l'éducation artistique et culturelle et sur l'attractivité de l'enseignement supérieur pour les étudiants étrangers.

*En quoi l'approche d'une évaluation diffère-t-elle d'un contrôle classique ?*

La démarche est fondamentalement différente. Une évaluation de politique publique est beaucoup plus exigeante que pour un rapport classique, car elle requiert une méthodologie très normée. Nous partons de questions évaluatives précises auxquelles nous devons répondre. Nous associons, via un comité d'accompagnement, des experts et des praticiens du sujet tout au long de l'instruction. De plus, nous menons un travail approfondi d'analyse de données,

souvent avec l'aide de *data scientists* et de compétences en IA et en économétrie. Nous effectuons également de nombreuses comparaisons internationales pour situer nos politiques publiques. Enfin, nous pouvons lancer des sondages et pouvons faire appel à des laboratoires universitaires spécialisés. C'est donc une réelle coproduction, qui ouvre davantage la Cour vers l'extérieur et l'amène à travailler différemment, en particulier avec le monde académique.

*Comment s'organise la collaboration avec les chambres régionales et territoriales des comptes (CRTC) dans ce cadre ?*

Nous avons mis en place des formations interjuridictions quasi permanentes pour travailler avec les

**Une évaluation de politique publique est beaucoup plus exigeante que pour un rapport classique, car elle requiert une méthodologie très normée.**



Nacer MEDDAH  
président  
de la 3<sup>e</sup> chambre

CRTC. Par exemple, nous avons créé une formation « enseignement, recherche et territoires », récemment fusionnée avec celle relative au domaine culturel. Ainsi, nous avons œuvré en commun en 2024 sur l'école primaire.

Nous organisons aussi des rencontres régulières et partageons un espace numérique. Cette collaboration fonctionne dans les deux sens : les CRTC peuvent aussi nous solliciter pour les accompagner sur des sujets régionaux. Cela nous permet de former une véritable communauté de travail, de mieux coordonner nos calendriers et de mobiliser les chambres régionales bien en amont, notamment sur les évaluations de politique publique. ■

*Quel rôle jouent les data scientists et l'IA dans vos évaluations ?*

Dans le cadre d'évaluations de politique publique, des *data scientists* et des compétences en matière d'IA ou d'économétrie peuvent être associées à l'équipe de rapporteurs. Par exemple, dans le cadre de l'évaluation sur la scolarisation des élèves en situation de handicap (*lire p. 39*), des analyses territorialisées avec les données de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie ont permis d'étudier les inégalités des chances en fonction du genre et des territoires. ■

**3 %**

part de l'activité de la Cour des comptes consacrée aux évaluations de politique publique en 2020

**12 %**

part atteinte en 2024, ce qui représente 10 évaluations publiées

**20 %**

objectif fixé pour 2025, correspondant à environ 18 évaluations par an

## DES MOYENS DÉDIÉS

Pour accompagner la montée en puissance des évaluations de politique publique, la Cour a déployé plusieurs leviers d'action.

Une offre de formation a été mise en place, permettant aux rapporteurs de se familiariser avec les méthodes quantitatives et qualitatives de l'évaluation. Ces formations sont dispensées chaque semestre à plusieurs dizaines d'agents. Un guide méthodologique est également à la disposition des équipes et un MOOC sur l'évaluation est en cours de finalisation.

Plusieurs partenariats académiques ont également été noués, notamment avec le master de l'École polytechnique-ENSAE-Télécom Paris spécialisé dans l'analyse statistique au service de l'action publique. Récemment, la Cour a aussi établi une convention avec Inria sur les enjeux informatiques et algorithmiques, et finance sept doctorants « Cofra »\* qui réalisent des thèses en lien avec l'évaluation de politique publique au sein des juridictions financières.

Enfin, un réseau de référents a été constitué pour conseiller les travaux d'évaluation.

\* Conventions de formation par la recherche en administration.

## DÉCRYPTAGE

## FAIRE DE LA COUR DES COMPTES L'ACTEUR CENTRAL DE L'ÉVALUATION EN FRANCE

La Cour a lancé en mai 2024 une plateforme des évaluations de politique publique. Accessible librement sur le site internet de la Cour des comptes, cet outil répond à un double objectif : faciliter l'accès aux évaluations existantes et identifier les politiques qui mériteraient d'être évaluées à l'avenir. Près de 1 000 évaluations *ex post* (c'est-à-dire évaluées après la mise en œuvre de la politique), produites depuis 2008 par des acteurs institutionnels et académiques, y sont répertoriées et synthétisées. Chaque synthèse fournit en une page les éléments clés concernant la politique évaluée, les principaux résultats et les éventuelles recommandations. Pour faciliter la recherche, la plateforme dispose d'un moteur par filtres et mots-clés, et propose un abonnement à une newsletter mensuelle. Près de 3 000 visites sur la plateforme sont comptabilisées chaque mois. L'objectif est de rendre ces travaux accessibles à un public de plus en plus large – parlementaires, étudiants, médias, évaluateurs et citoyens – afin que l'évaluation puisse pleinement éclairer le débat public et les décisions politiques. La plateforme complète d'autres actions menées pour structurer l'écosystème français de l'évaluation. Nous organisons notamment des réunions avec les principaux évaluateurs

institutionnels et académiques afin d'échanger sur leurs travaux en cours ou à venir. Cette coordination, bien qu'informelle, permet de mieux articuler l'effort entre les différents acteurs et d'envisager des collaborations. Les Rencontres de l'évaluation (*lire ci-dessous*) constituent également un moment fort de valorisation de l'évaluation dans le débat public. Nous travaillons actuellement à un projet complémentaire : cartographier l'ensemble de l'action publique en France pour la comparer avec tout ce qui a déjà été évalué. Cet exercice nous permettra d'identifier plus précisément les sujets orphelins, c'est-à-dire les politiques, dispositifs ou programmes qui n'ont pas encore été évalués, ou qui l'ont été insuffisamment ou depuis trop longtemps. La Cour entend ainsi jouer pleinement son rôle de tour de garde de l'évaluation en France, en conjuguant production d'évaluations de qualité et mesures pour favoriser leur appropriation dans le débat public.

→ Accéder à la [plateforme des évaluations de politique publique](#)



Adam BAÏZ  
coordonnateur de l'évaluation  
des politiques publiques  
et des partenariats académiques

## LES RENCONTRES DE L'ÉVALUATION 2024 : LA COMMUNAUTÉ MOBILISÉE

Le 16 mai 2024, la Cour des comptes a coorganisé avec le comité d'évaluation et de contrôle de l'Assemblée nationale et France Stratégie la nouvelle édition des Rencontres de l'évaluation. Cet événement, qui s'est tenu à l'Assemblée nationale, a réuni les acteurs institutionnels et académiques de l'évaluation ainsi que leurs utilisateurs potentiels (législateurs, médias, étudiants, citoyens).

À cette occasion, la Cour a lancé sa nouvelle Plateforme des évaluations de politique publique (*lire ci-dessus*). Par ailleurs, deux tables rondes ont permis d'échanger sur la promotion de l'évaluation au niveau local et sur les moyens de renforcer l'utilisation des travaux évaluatifs dans le débat public. Une douzaine de doctorants ont également présenté leurs travaux en lien avec l'évaluation, témoignant de la vitalité de la recherche dans ce domaine.

## LA SCOLARISATION DES ÉLÈVES EN SITUATION DE HANDICAP : DES PROGRÈS À CONSOLIDER

Née d'une sollicitation citoyenne en 2022 et publiée en septembre 2024, une évaluation de politique publique a étudié la scolarisation des élèves en situation de handicap, de la maternelle jusqu'à leur sortie du lycée. Depuis la loi handicap de 2005, leur intégration dans le milieu scolaire ordinaire constitue en France un principe de droit. Les effectifs d'élèves ont ainsi triplé, passant de 155 361 élèves à la rentrée 2006 à 436 085 en 2022. Cependant, leur parcours et celui de leurs familles restent complexes, avec des transitions mal coordonnées entre école et secteur médico-social. Pour améliorer cette politique publique, plusieurs recommandations ont été formulées : décloisonner les secteurs éducatif et médico-social pour construire un accueil éducatif inclusif pris dans sa globalité, développer des outils d'accessibilité au-delà du seul recours aux accompagnants humains et renforcer la formation et la valorisation des enseignants spécialisés et des accompagnants des élèves en situation de handicap (AESH).

→ Consulter ce [rapport d'initiative citoyenne en ligne](#)



Les rencontres de l'évaluation, coorganisées par l'Assemblée nationale, France Stratégie et la Cour des comptes, le 16 mai 2024 à l'Assemblée nationale

# UNE JUSTICE FINANCIÈRE au service de l'exemplarité

La réforme de la responsabilité financière des gestionnaires publics est entrée en vigueur en janvier 2023.

Avec elle a été créée la chambre du contentieux.

Deux ans après, les effets de cette transformation profonde de la justice financière sont déjà manifestes.

Avec l'ambition de les ancrer dans la durée.



Jean-Yves BERTUCCI  
président de la chambre du contentieux

*Quels premiers enseignements tirez-vous des deux premières années d'existence de la chambre du contentieux ?*

2024 a marqué l'entrée complète dans ce nouvel ordre juridictionnel. En effet, pour la première fois, la plupart des affaires ont été jugées dans ce cadre juridique. Il nous est donc possible de dresser un bilan. Sur l'augmentation des contentieux, tout d'abord. Certains craignaient que ce régime de responsabilité souffre d'un dimensionnement trop étroit et soit insuffisamment mis en œuvre. Cette crainte est aujourd'hui dissipée. Au bout de deux années, 70 dossiers sont en cours d'instruction, contre environ une quarantaine il y a un an. Ce fort accroissement du nombre des affaires témoigne d'une animation importante du dispositif.

Sur la diminution des durées des procédures, ensuite. L'un des objectifs de la réforme était d'atteindre un délai moyen de jugement plus raisonnable que celui de l'ancienne Cour de discipline budgétaire et financière (CDBF) qui était de l'ordre de 40 mois les dernières années de son existence. En 2024, la chambre du contentieux est parvenue à respecter un délai moyen inférieur à 18 mois. L'objectif a donc bien été tenu.

Enfin, la Cour d'appel financière, qui a été créée pour compléter ce dispositif, a rendu ses premiers arrêts.

Mais en seulement quatre occasions à ce jour, car une faible proportion de personnes condamnées a fait appel. Les appels ont d'ailleurs été rapidement jugés. Ils ont pour l'essentiel confirmé les décisions de la chambre du contentieux, notamment sur un point important de la réforme qui était de savoir donner la définition de ce qu'est un « préjudice financier significatif ». Nous commençons donc à construire une jurisprudence qui, pour le moment, n'est pas remise en cause par la Cour d'appel.

*Le nouveau régime a pu soulever des questionnements, voire des craintes, de la part des gestionnaires publics. Comment y avez-vous répondu ?*

Afin de lever l'ensemble des interrogations, les membres de la chambre du contentieux et ceux du Parquet général ont accepté des dizaines d'invitations d'administrations ou d'associations professionnelles pour présenter le nouveau régime de responsabilité. Nous avons ainsi saisi toutes les occasions d'aller à leur rencontre. Ces moments d'échanges nous ont permis d'exposer le niveau réel de risque de sanction, sans le minimiser, et de mettre en exergue les moyens de s'en prémunir (politiques de formations des agents, contrôles internes, cartographies des risques, etc.).

*Quels sont vos enjeux pour demain ?*

Le nombre de dossiers en cours d'instruction ayant augmenté de 75 %, il nous revient de faire face à la montée en puissance de ce nouveau modèle de justice financière. Pour cela, nous avons pu compter début 2025 sur un renforcement significatif des personnels du greffe. Un autre défi sera le renouvellement de nos effectifs de magistrats. En effet, un tiers d'entre eux devrait partir à la retraite au cours de la prochaine année. Nous aurons donc

à recruter des magistrats compétents et motivés, à rajeunir et féminiser notre collectif, dans le respect de la stricte parité entre des membres de la Cour et des chambres régionales et territoriales des comptes (CRTC). Nous sommes bien sûr préparés à cette transformation de la pyramide des âges, avec une attention toute particulière à la transmission des savoirs et compétences propres aux procédures contentieuses. Enfin, nous continuerons à faire la pédagogie de ce nouvel ordre juridictionnel en allant à la rencontre

des gestionnaires publics qui pourraient encore avoir des questionnements, mais aussi auprès des citoyens, par exemple lors des Journées européennes du patrimoine. Nous savons leurs fortes attentes vis-à-vis de l'exemplarité de l'action publique. Ce nouveau cadre pour la justice financière, plus efficace et compréhensible pour tous les acteurs, répond pleinement à ces exigences accrues et légitimes de transparence et de probité. ■

**70  
dossiers**

en cours d'instruction, contre une quarantaine il y a un an, preuve d'une réelle montée en puissance

**18 mois**

d'instruction en moyenne, contre 36 mois pour l'ancienne CDBF : objectif atteint

**20  
magistrates  
et magistrats**

à la chambre du contentieux (équivalents temps plein).  
Parité respectée : 50 % de la Cour / 50 % des CRTC

**60 %**

des affaires instruites proviennent des CRTC, acteurs clés de ce dispositif

**5 affaires**

jugées par la Cour d'appel financière et 3 arrêts rendus en 2024



## DÉCRYPTAGE

### UN MODÈLE QUI COMMENCE À FAIRE LA PREUVE DE SA ROBUSTESSE

Si la chambre du contentieux a réussi à s'installer, c'est d'abord parce qu'elle met en œuvre un régime clair et robuste : une seule juridiction, dix infractions, une procédure lisible et des délais raisonnables de jugement. Elle permet aussi de sanctionner de manière personnalisée tous les acteurs de la chaîne de responsabilité : l'agent, le dirigeant, le comptable, voire la tutelle. Il s'agit d'une véritable mission de service public sur laquelle nous étions très attendus. Il est particulièrement satisfaisant de constater que les premières affaires instruites ont commencé à en démontrer la solidité et l'efficacité. Ainsi, parmi les gestionnaires publics poursuivis, nous retrouvons principalement des représentants légaux et des dirigeants d'associations, d'établissements ou de sociétés publics, ainsi que leurs collaborateurs directs (directeurs généraux des services, directeurs financiers, des ressources humaines, etc.). C'est-à-dire des niveaux de responsabilités importants. Par ailleurs, les affaires instruites ont concerné les dix infractions prévues par le Code des juridictions financières, ce qui prouve leur pertinence. Comme au temps de la Cour de discipline budgétaire et financière (CDBF), l'infraction portant sur les dépenses et les recettes irrégulières reste la plus fréquemment jugée (un tiers des affaires).

Sauf que deux conditions restrictives ont été ajoutées dans le nouveau cadre juridique : il faut démontrer qu'elles ont constitué une faute grave et qu'elles ont causé un préjudice financier significatif. Par ailleurs, la deuxième infraction la plus jugée est l'avantage injustifié accordé à autrui. Enfin, les arrêts successifs nous permettent de créer une jurisprudence qui précise le sens et le périmètre de ce nouveau régime. En ce sens, certaines affaires sont emblématiques. Je citerais les arrêts rendus par la Cour des comptes, puis la Cour d'appel financière, pour Alpexpo et le département de l'Eure, qui nous ont permis de clarifier les notions de faute grave et de préjudice financier significatif. Les arrêts relatifs à la Caisse de crédit municipal de Bordeaux et à la SAEM SAGA ont été l'occasion d'affiner ces deux notions, ainsi que celle d'intérêt personnel dans le cadre d'un avantage injustifié à autrui. L'affaire du château de Grignon, qui a résulté d'un réquisitoire à l'initiative du Parquet général, a quant à elle mis en lumière la sanction d'une chaîne de co-auteurs et la personnalisation de leurs peines.



Agnès KARBOUCH  
présidente de section  
à la chambre du contentieux



### QUELLES SONT LES SANCTIONS ?

► **Uniquement financières** (à la différence de la justice pénale) : entre 1000 et 20 000 euros, avec une moyenne d'un peu plus de 4000 euros, et pour un montant total de 145 000 euros versés au Trésor public au 31 décembre 2024.

► **Des amendes modulées** en fonction du degré de responsabilité de la personne jugée et de la gravité de la faute.

► **Une inscription au Journal officiel** de la condamnation, avec un impact réputationnel non négligeable.



### Les étapes d'une procédure contentieuse

> **Le ministère public engage des poursuites** lorsqu'il estime que les faits dont il est informé peuvent constituer une infraction. Le Procureur général rédige un **réquisitoire** pour saisir la chambre du contentieux de la Cour des comptes.

> Un ou plusieurs magistrats de cette chambre, sont désignés pour **instruire l'affaire**. Ils ont accès à tous les documents nécessaires et peuvent questionner par écrit et auditionner les personnes mises en cause, mais aussi des témoins.

> **Les personnes mises en cause ont le droit d'être assistées par un avocat**, de consulter le dossier de l'affaire et d'adresser des documents ainsi que des observations écrites au magistrat instructeur. Elles peuvent aussi décider de garder le silence.

> Une fois l'enquête terminée, **le ministère public décide** soit de classer l'affaire, soit de demander un complément d'enquête, soit de renvoyer les personnes mises en cause devant la chambre du contentieux pour être jugées.

> **Lors de l'audience publique**, le ministère public présente la décision de renvoi, ainsi que ses réquisitions. Des témoins peuvent être entendus et les personnes mises en cause ainsi que leur avocat prennent la parole en dernier, dans le respect du droit de la défense.

> Les juges se retirent ensuite pour **délibérer en secret** sans la présence du ministère public, ni du magistrat chargé de l'instruction. Ce processus garantit l'impartialité des décisions.

> Après délibération, **les juges rendent leur décision**. Les amendes qu'ils prononcent peuvent atteindre six mois de salaire.

> **Le jugement est ensuite rendu public**, notamment sur le site internet des juridictions financières.

> La personne condamnée en première instance peut **faire appel devant la Cour d'appel financière** et la décision d'appel peut être contestée devant le Conseil d'État, la plus haute juridiction administrative.

Tout au long de la procédure contentieuse, les juridictions financières veillent à respecter les principes du procès équitable énoncés dans la Convention européenne des droits de l'homme : instruction à charge et à décharge, respect du contradictoire, publicité des débats, collégialité et secret du délibéré.

# LA CERTIFICATION, UNE VIGIE DE LA QUALITÉ de l'information financière

À travers sa mission de certification, la Cour des comptes émet chaque année une opinion sur la régularité, la sincérité et la fidélité des comptes publics.

Un exercice au service de la transparence des chiffres, qui repose sur une méthodologie d'audit fondée sur les normes internationales les plus rigoureuses.



Denis SOUBEYRAN  
président de section,  
rapporteur général  
de la certification des comptes  
de l'État, 1<sup>re</sup> chambre

## QU'EST-CE QUE LA CERTIFICATION ?



Chaque année, la Cour des comptes certifie les comptes de l'État, de la Sécurité sociale et du Conseil de la protection sociale des travailleurs indépendants (CPSTI), ainsi que ceux de l'Assemblée nationale et du Sénat.

Certifier des comptes signifie donner une opinion sur leur qualité, c'est-à-dire sur leur régularité, leur sincérité et sur le fait qu'ils reflètent une image fidèle de leur gestion.

Pour cela, la Cour des comptes agit à la manière d'un commissaire aux comptes et utilise la méthodologie formalisée par l'*International standard of auditing (ISA)*, valable également pour l'audit financier des entreprises privées.

Les opinions émises chaque année par la Cour ont sans aucun doute contribué à l'amélioration de la qualité des comptes publics.

d'amélioration étaient proposées. L'une d'entre elles a été acceptée : dans ses communications, l'État s'engage désormais à préciser si nous certifions les comptes de l'État avec réserves ou non. Mais beaucoup de points restent en suspens alors qu'ils pourraient être simplement résolus, ce qui a conduit le Premier président à durcir le ton dans la perspective de la certification des comptes de 2025.

Quels sont les grands enseignements de la certification des comptes de l'État menée en 2024 ?

Au niveau des résultats et de la qualité des comptes, deux points de réserve issus de la certification de l'année antérieure ont pu être

levés. Ils concernaient le montant des prêts garantis par l'État au moment de la crise Covid et le montant des charges du service public de l'énergie. En revanche, deux nouveaux problèmes sont apparus concernant les engagements hors bilan. Il s'agit d'éléments qui pourraient constituer de la dette demain et donc sont susceptibles d'avoir un impact sur la soutenabilité de la situation financière du pays à l'avenir. Ces réserves portaient sur les engagements de l'État au titre des régimes spéciaux de retraite (20 milliards d'euros) et au titre du compte personnel de formation (75 milliards d'euros).

Quelle place accordez-vous aux données extrafinancières dans votre travail de certification ?

Les entreprises privées européennes ont désormais des obligations de reporting extra-financier, dont le process est aujourd'hui standardisé dans le cadre de la CSRD\*. En France, il n'existe pas encore d'obligation de ce type pour les collectivités et établissements publics. À la Cour des comptes, nous sommes convaincus que cette démarche sera nécessaire dans les années à venir, ne serait-ce que par souci de transparence. Dans ce domaine, nous souhai-

tons impulser le mouvement et nous positionnons comme un futur auditeur extrafinancier légitime pour l'État, voire aussi pour la Sécurité sociale. Nos compétences et notre expérience en certification sont des atouts, car la méthodologie d'audit est identique.

*Quel enjeu vous semble prioritaire pour les années à venir ?*

Celui de la normalisation semble crucial. L'article 30 de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) mis en œuvre en 2005 prévoyait que les normes comptables appliquées à l'État soient les mêmes que celles utilisées pour les entreprises privées, sauf exception. L'objectif est que tout le monde parle le même langage. Des efforts d'harmonisation pourraient encore être faits en ce sens, pour gagner en rigueur et en lisibilité de l'information financière. ■

\* Directive européenne relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises.

## LA CERTIFICATION DES COMPTES DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

En 2024, la Cour des comptes a certifié avec réserves les comptes 2023 de quatre des cinq branches de prestations du régime général ainsi que ceux de l'activité de recouvrement. En revanche, comme l'année précédente, elle a refusé de certifier ceux de la branche famille. En effet, le montant des erreurs non corrigées reste élevé, malgré les actions de contrôle interne et de redressement engagées. Au total, 5,5 milliards d'euros de versements indus et de prestations non versées ont été constatés.

# UN NOUVEAU VISAGE POUR ACCOMPAGNER les grands défis des années à venir

Avec son plan stratégique JF2025, la Cour des comptes a opéré un tournant majeur. Les transformations menées par son collectif ces dernières années l'ont fait gagner en ouverture, agilité et attractivité. Résolument ancrée au cœur du débat public, elle s'est ainsi donné les moyens et le cadre pour répondre présent face aux grands défis sociétaux et environnementaux des années à venir.

## UNE TRANSFORMATION TANGIBLE POUR les citoyens et les équipes

Modernisation des missions, évolution des métiers, animation des collectifs de travail... Avec le plan stratégique JF2025, la Cour des comptes offre un nouveau visage. Cette dynamique forte sera prolongée pour consolider les avancées et aller plus loin face aux enjeux de demain.

*Quel regard portez-vous sur la dynamique de transformation impulsée par le plan stratégique JF2025 ?*

Je retiens en premier lieu le caractère à la fois inédit et très porteur de ce projet de transformation, qui couvre nos métiers, nos méthodes et notre collectif de travail. Depuis 2021, nous avons été à la hauteur de la promesse de ce plan stratégique, dont le sens est de faire le lien entre la modernisation de nos missions au service des citoyens, l'évolution de nos métiers, ainsi que le renforcement de la qualité de vie au travail et de l'attractivité de notre institution. Ainsi, le 100% publication, l'un des chantiers phares de JF2025, a créé des exigences nouvelles dans la manière de programmer et conduire nos contrôles et dans nos relations avec les administrations contrôlées. Il a créé aussi des exigences nouvelles en termes d'expertise et de compétences pour toujours mieux nous positionner au cœur du débat public.

Cette dynamique s'est notamment illustrée à l'occasion de la saisine sur les retraites début 2025 (*lire p. 26*), où la Cour des comptes a su produire, en moins d'un mois pour le premier et en deux mois et demi pour le second, deux rapports particulièrement structurants et attendus. Elle s'exprime aussi avec le nouveau régime de responsabilité des gestionnaires publics, qui combine efficacité et exemplarité

de l'action publique (*lire p. 40*). Enfin, elle a supposé un engagement très fort des équipes pour porter et mettre en œuvre ces transformations en moins de trois ans. Ces transformations, visibles dans le quotidien et qui nous guident vers plus d'ouverture et d'agilité, sont sources de fierté et nous obligent collectivement et individuellement.

*En quoi cette transformation a-t-elle un impact au cœur de votre collectif de travail ?*

Elle concerne tout d'abord nos méthodes et nos manières de conduire les travaux. Elle nourrit aussi l'attractivité de l'institution et invite à proposer un environnement de travail épanouissant, enrichi par la diversité des profils, où nos collaborateurs et collaboratrices peuvent se projeter au sein des juridictions financières, mais aussi au dehors. Nous renforçons également notre culture managériale, qui est essentielle pour impulser les changements, les accompagner et animer les collectifs de travail, en prenant en compte nos spécificités et notamment l'indépendance des magistrats et la collégialité.

Si l'on regarde le chemin parcouru avec JF2025, les juridictions financières sont toujours au rendez-vous de l'excellence, de la rigueur et des défis de la gestion et des politiques publiques, mais aussi plus ouvertes et



Maïa WIRGIN  
secrétaire générale

en mouvement. Notre double responsabilité d'employeur public et d'institution supérieure de contrôle est au cœur de notre quotidien.

*Pourquoi avoir décidé de créer un prolongement à ce plan stratégique en lançant JF2025+ ?*

Ces transformations qui ont concerné à la fois nos métiers, la manière de les exercer et notre corps social, ont été réalisées en trois années seulement.

L'enjeu est dès lors de nous assurer qu'elles s'ancrent dans la durée et continuent à se déployer. Cet impératif est d'autant plus fort à l'heure où nous vivons une crise majeure des finances publiques qui fait émerger des questions nouvelles et nous invite à réinterroger nos approches

pour apporter des réponses pertinentes.

JF2025+ est ainsi une version augmentée de JF2025, dont l'ambition est d'aller plus loin sur six axes que nous avons identifiés comme prioritaires : l'accessibilité de nos rapports, la place de la transition écologique dans nos travaux, l'accompagnement des gestionnaires publics dans le régime de responsabilité, le virage de l'intelligence artificielle, la culture managériale, ainsi que la réorganisation spatiale et durable de nos activités. Alors que notre environnement économique, social, politique et géopolitique est en plein bouleversement, nous sommes résolument engagés pour permettre à la Cour de continuer à éclairer le débat public dans les années à venir. ■



Assemblée générale des juridictions financières,  
21 juin 2024



# Une agilité renforcée FACE AUX DÉFIS ACTUELS ET FUTURS

**La Cour des comptes** est un acteur historique qui sait se montrer agile dans un monde évoluant de plus en plus vite. Restant fidèle à son ADN, elle s'adapte et étoffe ses compétences pour continuer à apporter des réponses pertinentes aux évolutions sociétales, environnementales et technologiques d'aujourd'hui, mais aussi de demain.



Gwladys DE CASTRIES  
secrétaire général adjointe

*En quoi la Cour des comptes a-t-elle gagné en agilité avec le plan stratégique JF2025 ?*

C'était en effet une ambition forte de JF2025. Avec un défi majeur : savoir garder nos fondamentaux dans un monde qui évolue très vite. C'est-à-dire s'adapter, être au rendez-vous des grands enjeux contemporains et futurs – la transition écologique, les ruptures technologiques, les attentes des citoyens de plus de transparence dans le débat public, etc. Nous devions donc allier cette volonté d'agilité, renvoyant souvent à des logiques d'innovation, tout en préservant notre ADN et nos valeurs d'indépendance, de contradiction, de collégialité. Car le but est bien d'inscrire cette agilité dans la durée. À l'instar de la plateforme de participation citoyenne, qui avait tout d'une nouveauté il y a à peine deux ans et qui devient désormais un incontournable, parfaitement aligné avec nos missions historiques.

*Concrètement, comment orchestrez-vous cette agilité ?*

Nous mettons à disposition des personnels un panel d'outils – des formations, des services numériques, de la documentation, de la veille – pour permettre aux équipes de contrôle d'être les plus réactives et pertinentes possibles. Dans cette perspective, nous avons aussi construit

des plans d'action – comme celui sur la qualité et les délais des travaux qui a eu des résultats très positifs (*lire encadré p. 50*).

Je le disais tout à l'heure, la collégialité est une de nos valeurs cardinales. C'est pourquoi nous avons structuré des communautés métiers sur des sujets qui mobilisent fortement notre collectif, comme la transition écologique, l'évaluation des politiques publiques, la régularité, ou le numérique et l'intelligence artificielle. En 2024, elles sont installées et pérennes. À côté de ces communautés métiers, nos communautés managériales nous donnent les moyens de donner corps à l'une des autres ambitions de JF2025, qui était de créer une véritable culture managériale, indispensable pour porter et animer cette dynamique de transformation.

Nous avons aussi souhaité repenser le cadre de notre action. Ainsi, nous avons lancé un vaste chantier métiers – qui a concerné dans un premier temps les métiers de vérificateurs, d'experts, du greffe, de la documentation, ou encore ceux du numérique. Avec pour objectif de poser des référentiels et réinterroger les compétences requises. Enfin, en 2024, nous avons aussi adopté nos normes professionnelles mises à jour des réalisations JF2025, toujours dans l'idée que l'agilité doit s'ancrer

dans un socle solide et partagé par toutes et tous.

#### *Quels sont les leviers pour conserver cette dynamique d'agilité dans le temps ?*

C'est effectivement l'un des enjeux pour les prochaines années. Il s'agira de continuer à prendre le virage numérique, et tout particulièrement celui de l'intelligence artificielle (*lire p. 51*). Nous avons également

la volonté de renforcer notre offre de formation et d'accompagnement du développement des compétences. En 2025, nous allons proposer des MOOCS, c'est-à-dire des dispositifs de formation autonomes en ligne (sur l'évaluation des politiques publiques, l'accès aux données et la sécurité des systèmes d'information, la régularité, l'intelligence artificielle, etc.).

Enfin, nous ne perdons jamais de vue qu'une transformation ne peut réussir que si elle embarque toutes les parties prenantes. C'est pourquoi nous continuerons à miser sur le partage d'expérience et le dialogue, tout particulièrement au sein de nos différentes communautés professionnelles ou de nos instances de suivi qui associent systématiquement les métiers dans leur diversité. ■

## OPTIMISER ET TRANSMETTRE LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

Le Plan sur la qualité et les délais de travaux est emblématique des actions mises en œuvre pour faire progresser les pratiques professionnelles de la Cour des comptes. Son objectif : réduire la durée des travaux, sans reculer sur la qualité de ceux-ci.

Pour y parvenir, un comité rassemblant des représentants des différents métiers et chambres a été constitué pour établir un plan de 10 actions. En 2024, le délai moyen pour la Cour et les Chambres régionales et territoriales des comptes était de 10 mois – soit une forte amélioration depuis 2020.

Le comité mis en place a poursuivi ses travaux en rédigeant le nouveau Guide du contrôle des comptes et de la gestion. « *Il a été conçu avec des experts métiers pour rassembler les méthodes et outils du métier du contrôle. C'est ainsi un vecteur de transmission de l'excellence des pratiques professionnelles de la Cour des comptes et tout particulièrement pour les magistrats et personnels de contrôle qui la rejoignent* », précise Gwladys de Castries.



# ACCÉLÉRER la transformation numérique

**Pour accompagner le quotidien professionnel de ses personnels, mais aussi enrichir ses expertises des nouvelles technologies, dont l'intelligence artificielle, la Cour des comptes a pris le virage du numérique.**

**Une dynamique d'innovation qui infuse dans tous ses métiers et dans toutes les strates de son organisation.**



Mehdi GHARSALLAH  
directeur du numérique et des données

**Comment accompagnez-vous les équipes de la Cour des comptes dans leur transformation numérique ?**

La direction du numérique et des données (Dnum) a été créée en 2022 pour rationaliser l'offre de services numériques, en mettant le quotidien des personnels au centre. Elle est composée de 70 agents aux profils variés : ingénieurs système, experts sécurité, chefs de projets techniques, comme dans toute direction du numérique. Mais aussi des développeurs, ce qui est un choix stratégique. En effet, les métiers des juridictions financières étant très spécifiques, nous devons proposer des outils qui répondent à leurs besoins, grâce à une maîtrise parfaite du code, des flux de données et de tout notre système d'information. De même, nous accueillons des experts du numérique qui viennent en renfort des équipes en charge des contrôles et des *data scientists*, spécialistes de la science de la donnée, de très haut niveau. Pour capter l'innovation et agir vite, nous disposons également d'un incubateur interne, à même de prototyper et tester rapidement des solutions.

**Quels projets menez-vous grâce à cette organisation ?**

Nous mettons à disposition des services numériques pour simplifier

le quotidien (outils de visioconférence, de saisie de temps, de suivi des grands indicateurs économiques, etc.), mais aussi des outils de pilotage de l'activité ou d'aide au contrôle (par exemple, pour faciliter l'analyse financière des collectivités grâce à un module de scoring des risques). Via l'incubateur, nous venons de créer en quelques mois seulement notre propre solution d'IA générative (*lire page suivante*), répondant à des exigences fortes de sécurité et de confidentialité des données. Par ailleurs, nous travaillons sur ce qu'on appelle le « suivi de l'exécution de la procédure ». Très concrètement, cet outil va nous permettre de suivre toutes les étapes d'élaboration des travaux

## POUR UNE IA DE CONFIANCE DANS LES JURIDICTIONS FINANCIÈRES

La communauté numérique de la Cour des comptes a mis en place un groupe de travail sur l'usage de l'intelligence artificielle, avec l'objectif d'aboutir à la rédaction d'une charte éthique pour 2025.



des juridictions financières. Il s'agit de l'une des dernières briques de notre schéma directeur 2024-2025. Et pour être toujours aux avant-postes des innovations, notre défi à venir portera sur le pilotage par la donnée pour gagner en capacité de

prévision et de planification grâce à des données complètes, fiables et de qualité. Ce sera, selon moi, le prochain virage de la transformation numérique des juridictions financières. ■

## L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, UNE TRIPLE RÉALITÉ À LA COUR DES COMPTES

Afin d'enrichir ses pratiques professionnelles, la Cour des comptes intègre les avancées de l'intelligence artificielle (IA) à un triple niveau.

### 1. Comme outil de contrôle...

L'équipe de *data scientists* internes réalise des algorithmes d'intelligence artificielle pour traiter les données dans le cadre des travaux de contrôle et d'évaluation. À la clé, des analyses et des prédictions affinées qui viennent en support de l'expertise spécifique des rapporteurs. En 2024, dans le cadre du rapport public annuel, le travail pour quantifier la hausse des fréquentations des services d'urgence liée au réchauffement climatique a notamment bénéficié de cette approche.

### 2. ... mais aussi objet de contrôle...

Grâce à une montée en compétences sur ces sujets, les équipes de contrôle de la Cour des comptes étudient de plus en plus l'usage de l'IA dans les administrations. À l'instar du rapport conduit en 2024 « L'intelligence artificielle dans les politiques publiques : l'exemple du ministère de l'Économie et des Finances » qui analysait 35 projets d'IA mis en œuvre par Bercy (*lire p. 35*). Ce travail a, par ailleurs, permis à la Cour des comptes d'élaborer une grille d'analyse précise sur des thèmes tels que « l'IA de confiance ».

### 3. ... et comme soutien des missions au quotidien

Traitement de données automatisé, aide au *scoring*... Grâce à son incubateur interne, la Cour des comptes a développé son propre outil d'IA générative, « ChatJF », afin d'utiliser les potentialités de l'intelligence artificielle dans un cadre sécurisé et conforme à ses pratiques.



## UNE INSTITUTION EN MOUVEMENT, QUI SE RÉORGANISE SPATIALEMENT

En 2024, la Cour des comptes a poursuivi sa dynamique d'optimisation de ses espaces, avec comme projet phare la rénovation de son atrium.

Au carrefour des différents bâtiments de la Cour, ce lieu permet désormais aux équipes de se restaurer, travailler et se réunir dans un cadre confortable, polyvalent et propice aux échanges ou à l'organisation de moments collectifs.

Cette modernisation inclut une offre de restauration mixte associant service à la personne et frigos connectés, apportant une plus grande souplesse horaire. L'ouverture d'un accès complémentaire rue Saint-Honoré a par ailleurs amélioré la circulation des personnels entre les bâtiments. Enfin, afin d'accompagner le virage numérique de l'institution, des travaux sont réalisés pour optimiser la couverture wi-fi du palais Cambon, tandis que le déploiement du nouvel outil de visioconférence a permis de simplifier l'organisation des réunions en ligne.

Ces aménagements préparent par ailleurs le regroupement des chambres prévu pour 2025, projet inscrit dans le plan stratégique JF2025 qui vise à faciliter les interactions et synergies dans les équipes. Autant de transformations qui témoignent de la volonté de la Cour des comptes de rester en mouvement, d'adapter ses espaces aux nouvelles pratiques professionnelles et de renforcer la cohésion par un environnement de travail plus fluide et collaboratif.



Clarisse QUIRDER  
directrice du patrimoine  
et de la logistique

# UNE INSTITUTION plus ouverte, diverse, attractive

Attachée à l'excellence et ouverte à la diversité, la Cour des comptes renforce son attractivité en repensant ses pratiques RH et managériales.

Maîtrise des différentes voies de recrutement, accompagnement des parcours, dialogue social et exemplarité structurent une transformation durable, au service du collectif et du rayonnement de l'institution.



Flora SÉGUIN  
secrétaire générale adjointe

## *En quoi la Cour des comptes s'est-elle transformée pour aller vers plus d'ouverture ?*

La réforme de la haute fonction publique entamée en 2021 est venue boussuler notre manière d'appréhender les ressources humaines. Grâce à elle, nous recrutons désormais des profils plus variés, issus du secteur public, mais aussi de la société civile, du monde académique, de la recherche, etc. Nous nous sommes pleinement emparés de cette évolution pour accélérer notre transformation vers plus d'ouverture, de transparence et d'attractivité. Dans cette dynamique, nous recherchons l'excellence dans la diversité : la diversité des profils, comme des parcours de vie, est une richesse au service de notre collectif. Pour accompagner ce mouvement, nous avons progressivement gagné en maturité dans la mise en œuvre des voies de recrutement, sur lesquelles nous avons désormais pleinement la main. Nous avons également renforcé l'accompagnement des parcours, que ce soit pour soutenir les premiers pas à la Cour des comptes, au départ de mobilités, dans la préparation de la fin de carrière, etc. L'ensemble de ces actions repose, entre autres, sur une DRH dont l'organisation et les modes de fonctionnement ont été repensés en 2024.

## *Comment cette ouverture contribue-t-elle au rayonnement de la Cour des comptes ?*

Il est indéniable que son rayonnement s'est étendu ces dernières années. Nous le constatons notamment à l'extérieur, là où la Cour des comptes est, s'il le fallait, davantage connue et reconnue. Sans aucun doute, le « 100 % publication » a accru cette visibilité. Mais ce rayonnement se nourrit aussi de l'attractivité de notre institution en tant qu'employeur. Nous avons ainsi cherché à renforcer la qualité de vie au travail, via notre réorganisation spatiale (*lire p. 53*) ou notre politique d'action sociale. Nous avons également réaffirmé notre

Nous recrutons désormais des profils plus variés, issus du secteur public, mais aussi de la société civile, du monde académique, de la recherche, etc.

exigence d'exemplarité, à travers notamment nos processus de labellisation Afnor Égalité professionnelle et Diversité (à venir mi-2025) qui se traduisent par des plans d'action très concrets (*lire p. 56*) et qui nous concernent tous. Exemplarité qui s'exprime aussi dans l'impératif de transparence que nous nous imposons avec la même rigueur que celle que nous attendons des administrations publiques que nous contrôlons. C'est pourquoi nous avons publié au 1<sup>er</sup> janvier 2025 nos lignes directrices de gestion pour les magistrats de la Cour et des chambres régionales et territoriales des comptes. Il s'agit d'un vademecum RH qui détaille l'ensemble de nos règles, valeurs et engagements vis-à-vis de chaque membre et de notre collectif de travail. Alors que nous abordons une transformation de notre pyramide des âges dans les années à venir, formaliser ce cadre est d'autant plus important. Pour le transmettre et le faire vivre dans la durée, nous restons plus que jamais attachés à notre culture du dialogue social, pierre angulaire de cette transformation vers plus d'ouverture et d'attractivité. Les négociations sur les carrières et les revalorisations des rémunérations du personnel administratif et technique menées avec les organisations syndicales représentatives en sont une belle illustration. ■

## LA DURABILITÉ EN ACTION

À travers son plan « Employeur durable », la Cour des comptes conjugue durabilité et exemplarité. Avec une ambition : rendre la Cour plus résiliente et répondre avec exigence aux enjeux sociétaux.

Comportant 30 actions déclinées en 80 processus de déploiement, ce plan vise à créer un environnement de travail écoresponsable et à intégrer la durabilité dans les métiers au quotidien. Et ce, en actionnant différents leviers – stratégie immobilière, mobilités, numérique, achats responsables, etc. Mais aussi via la mobilisation des équipes, comme lors du concours CUBE État\*, pour lequel les juridictions financières se sont distinguées en 2024 en optimisant de 10% leur efficacité énergétique, ou encore à l'occasion du challenge Mai à vélo auquel les équipes ont participé pour la première fois en 2025.

\*Concours usage bâtiment efficace de l'État.





## ÉGALITÉ, DIVERSITÉ : LA TRANSFORMATION INCLUSIVE DES JURIDICTIONS FINANCIÈRES

L'obtention du label Afnor Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en juillet 2023 ne marquait pas la fin d'un processus. Bien au contraire, avec elle, la Cour des comptes s'est engagée dans un mouvement continu d'amélioration. Depuis, un plan d'action a été formalisé. Près de 40 % de ses objectifs ont d'ores et déjà été atteints. Un réseau de référents s'est également structuré, composé d'une quarantaine de collaboratrices et collaborateurs issus de la Cour et des chambres régionales et territoriales des comptes, représentant tous nos métiers, des magistrats aux personnels administratifs. Et, bien sûr, la communauté des managers a activement œuvré pour diffuser cette dynamique de changements de comportements dans toute notre organisation. Cette mobilisation collective a été clé pour préparer une nouvelle étape de notre engagement, en faveur cette fois de la Diversité. Pour préparer la labellisation Afnor Diversité, nous avons dès lors pu compter sur les enseignements de la labellisation Égalité. Nous avons donc capitalisé sur la méthodologie reposant d'abord sur un diagnostic, sur la base d'un questionnaire, d'une cartographie des risques et d'entretiens qualitatifs. Un résultat nous a alors particulièrement encouragés dans cette voie : si la diversité est un terrain sur lequel les juridictions financières peuvent et

doivent encore progresser, 60 % des personnels disent leur faire confiance pour mettre en place un cadre de travail inclusif.

Dans cette démarche, fidèles à notre valeur de collégialité, nous avons aussi souhaité aller plus loin dans la co-construction. C'est à travers un dialogue nourri avec le comité Égalité diversité, les instances sociales et la conférence des présidents, que 9 critères prioritaires de diversité ont été identifiés parmi les 26 définis par la loi – le handicap, l'âge, l'état de santé, l'aide, la parentalité, l'orientation sexuelle, le lieu de résidence, la diversité sociale et des origines – auxquels nous avons ajouté 2 critères propres à notre cadre de travail, et cruciaux pour le vivre ensemble – la diversité des métiers, ainsi que l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants.

Sur cette base, nous avons construit un plan de 50 actions, sur trois ans, afin de nous donner un horizon de temps pour progresser collectivement, avec l'engagement de conduire un baromètre annuel pour évaluer le chemin parcouru. Nous attendons la validation de cette démarche par l'Afnor d'ici l'été 2025.



Mireille FAUGÈRE  
conseillère maître honoraire, référente égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et diversité

## RENFORCER le devoir d'exemplarité

Dans le contexte du plan stratégique JF2025, même si des éléments de contrôle interne, d'audit interne et d'inspection ont toujours existé au sein de la Cour des comptes, il est apparu nécessaire de formaliser ces activités et de leur donner une dimension systémique. Il s'agissait également d'améliorer collectivement les pratiques, la qualité de la gestion et de faire preuve d'exemplarité dans ce domaine.

Ainsi dès 2023, Denis Morin, président de la mission d'audit, de contrôle et d'inspection (MACI) a été chargé de mettre en place une réelle organisation d'audit interne en lien très étroit avec le secrétariat général.

Le nouvel élan donné au contrôle et à l'audit internes au sein de la Cour concerne un périmètre large portant sur les activités des chambres, des services administratifs et des directions. Il a été élargi, depuis quelques mois, aux chambres régionales et territoriales des comptes en lien avec la mission permanente d'inspection (MPI).

Afin de mener à bien ces activités, un référentiel d'organisation de la Cour des comptes (cartographie des processus) a été formalisé.

Dans le même temps, une cartographie globale des risques des juridictions financières a été élaborée. Cet outil permet d'identifier les travaux prioritaires devant être menés afin de renforcer le contrôle interne. Les travaux de l'audit interne sont conduits sur la base d'un programme de travail plurianuel qui prend en compte la cartographie des processus, la criticité des risques, les orientations et priorités stratégiques, ainsi que les contraintes légales et réglementaires.

Ayant pour objectif de contribuer au renforcement permanent du contrôle interne et à l'amélioration du fonctionnement de la Cour des comptes, la MACI conduit des audits et inspections pouvant porter sur l'ensemble des services administratifs et des chambres. L'audit interne doit, à partir de constats établis, formuler des recommandations visant à corriger les éventuels dysfonctionnements observés ou à renforcer le fonctionnement existant.

Ces audits sont programmés dans le cadre d'un plan plurianuel validé par le comité d'audit interne qui se réunit une fois par an. Ce comité, qui s'est réuni pour la première fois en 2023,

a vocation à s'assurer du correct déploiement du contrôle interne au sein de l'institution et à suivre la mise en œuvre des recommandations formulées par la MACI. Sous la présidence du Premier président, il inclut des personnalités extérieures qualifiées.

Les équipes d'auditeurs sont constituées par des magistrates et magistrats, ainsi que des véri-

*D'après l'Institut français d'audit et du contrôle internes (IFACI), « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »*

ficatrices et vérificateurs à la suite d'un appel à candidatures. La MACI peut mener différents types de missions d'audit :

- des missions d'audit de conformité portant une appréciation sur l'efficacité, la sécurité, la qualité des contrôles internes, le respect des procédures internes et de la réglementation ;
- des missions d'audit de performance relatives à l'efficacité et l'efficacité des organisations, processus et systèmes d'information mis en place ;
- des missions d'audit stratégiques concernant l'alignement des moyens et des méthodes de pilotage mis

en œuvre pour l'atteinte des objectifs stratégiques ;

- des missions de conseil en réponse à des besoins particuliers ;
- des missions d'inspection des services en cas de dysfonctionnement.

18 mois après la mise en œuvre opérationnelle de cette mission, plusieurs constats positifs peuvent être dressés :

- la fonction d'audit interne est bien accueillie, tant dans les chambres que dans les services. À condition de ne pas être trop sollicités, les chambres et les services apprécient cet espace de réflexion qui permet égale-

ment de faire connaître et de mettre en avant les bonnes pratiques ;

- les huit missions d'audit conduites à ce jour ont porté sur des processus clés de notre maison : le pilotage des équipes, la programmation des chambres, le recrutement, le développement managérial, l'appropriation des normes, notamment ;
- les recommandations formalisées par l'audit interne ont dans leur ensemble été acceptées et peuvent être mises en œuvre dans les délais demandés. ■



Diffusion d'une vidéo de Gareth Davies, contrôleur et auditeur général du National Audit Office (NAO), reprenant les grands messages de la revue des pairs menée par le NAO, Assemblée générale des juridictions financières, 21 juin 2024

## QUEL REGARD PORTE LE NAO BRITANNIQUE SUR LA STRATÉGIE DES JURIDICTIONS FINANCIÈRES ?

Pierre Moscovici a invité le National Audit Office (NAO) à examiner les progrès réalisés par les juridictions financières depuis la revue par les pairs réalisée par l'institution supérieure de contrôle du Royaume-Uni en 2020. Le rapport de suivi sera diffusé courant 2025, ainsi que sa traduction en français, sur le site web de la Cour.

Notre homologue britannique, le NAO, a réalisé un examen par les pairs qui a concerné la Cour et les chambres régionales des comptes Hauts-de-France et Île-de-France, entre septembre et décembre 2020. Son rapport a été publié en 2021. Il avait alors proposé des pistes de travail intéressantes, dont les juridictions financières s'étaient inspirées pour l'élaboration de la stratégie JF2025. Celles-ci portaient notamment sur l'amélioration du travail de coordination entre la Cour et les chambres régionales et territoriales des comptes ; la mise en place d'audits flash ; le développement d'une stratégie globale d'inclusion des parties prenantes en vue d'améliorer nos relations avec le grand public, les entités gouvernementales centrales et territoriales, le Parlement et la presse.

En 2024, alors que plus de 75 % des actions de JF 2025 avaient été mises en œuvre et que de nouvelles interrogations émergeaient au sein de notre collectif de travail, la Cour a souhaité pouvoir bénéficier du regard extérieur de son partenaire pour évaluer les progrès réalisés et identifier de nouveaux enjeux d'optimisation de ses actions. L'équipe du NAO a procédé, comme lors de sa revue par les pairs de 2020, à un examen indépendant et objectif conformément au processus décrit par le GUID 1900 de l'Intosai et aux principes reconnus qui s'appliquent à l'audit par les Institutions supérieures de contrôles. Elle a effectué deux missions à la Cour : une première en mars 2024, une seconde en mai 2024.

Lors de celles-ci, les auditeurs du NAO se sont entretenus, à leur demande, avec le Premier président, le secrétariat général de la Cour, la direction du numérique et des données,

le service du rapport public et du programme, la direction de la communication, la mission d'audit, de contrôle et d'inspection, le Parquet général, un groupe d'auditeurs, le coordinateur du projet JF2025 et la CRC Hauts-de-France.

À l'occasion de l'Assemblée générale des juridictions financières le 21 juin 2024, Gareth Davies, contrôleur et auditeur général du NAO, a d'ailleurs présenté dans une vidéo les grands messages de ce suivi de la revue par les pairs, en félicitant le personnel des juridictions financières pour son engagement dans la stratégie JF2025 et pour les progrès accomplis depuis 2021. Ce nouveau rapport du NAO met en lumière les avancées majeures depuis la revue initiale, l'interaction avec les citoyens, l'implication du personnel dans une nouvelle stratégie, l'introduction de nouvelles formes d'audits, la diminution du délai d'instruction des évaluations de politiques publiques et la mise en place de plateformes.

Il suggère de poursuivre l'amélioration de la programmation stratégique avec une meilleure supervision du travail des chambres afin d'améliorer la réactivité, et de réfléchir à l'impact visé par nos réformes en associant le personnel et les organismes audités par le biais d'enquêtes internes et externes régulières. Les experts du NAO proposent également à la Cour d'élaborer une stratégie formalisée permettant de structurer ses relations avec les institutions et le public, et de clarifier la finalité recherchée par ses audits flash en testant des évaluations plus ciblées.

Le NAO souligne ainsi les progrès notables accomplis depuis 2020 par les juridictions financières, qui doivent encore affiner leur gestion des ressources et la structuration des nouvelles pratiques pour maximiser leur impact.



Caroline MORIN  
chargée de mission à la direction des relations internationales, de l'audit externe et de la francophonie

## DÉCRYPTAGE

# LEUR MÉTIER À LA COUR



## Marie-Odile Allard

### AVOCATE GÉNÉRALE

De formation en économétrie et gestion, Marie-Odile Allard a rejoint les juridictions financières en 2007 après avoir travaillé dans de grandes entreprises publiques. Elle a alterné des fonctions entre Siège et Parquet. Son expérience l'a « convaincue de la nécessité d'un régime de responsabilité unifié financière pour tous les gestionnaires publics ». Elle participera ensuite à la mise en œuvre de cette réforme au sein de la chambre du contentieux. Aujourd'hui avocate générale au Parquet, elle pilote la phase contentieuse amont, c'est-à-dire la mise en route de l'action publique par réquisitoire saisissant la chambre du contentieux afin d'examiner la responsabilité financière des gestionnaires publics. Elle suit également les travaux de la 4<sup>e</sup> chambre et rédige des avis et des conclusions sur certains de ses rapports.

## Fabrice Carbonnel

### RESPONSABLE DU PÔLE VEILLES

En tant que chef de pôle à la Cour, Fabrice Carbonnel coordonne l'activité des documentalistes-veilleurs, interlocuteurs clés des équipes de contrôle pour leurs besoins en documentation. « *Dès le lancement de leurs travaux, nous leur fournissons un dossier documentaire complet. Cet appui se prolonge tout au long de leurs missions.* » Après vingt ans passés dans l'audiovisuel public, où il assurait une veille quotidienne de l'actualité, il retrouve à la Cour la richesse et la diversité des grands enjeux publics. Il pilote également la plateforme VeillesJF, qui centralise et diffuse l'actualité thématique à l'ensemble des juridictions financières. La collaboration avec le réseau des documentalistes en région constitue pour lui une « *source d'enrichissement constant* ».



## Christine de Mazières

### PRÉSIDENTE DE SECTION À LA 3<sup>E</sup> CHAMBRE

Formée à Sciences Po et à l'ENA, Christine de Mazières a consacré sa carrière à l'action publique, alternant entre le ministère des Finances et la Cour, avant de passer dix ans comme directrice générale du Syndicat national de l'édition et de revenir à la Cour en 2016. « *Je crois profondément en l'importance des missions de la Cour. J'apprécie la liberté et l'indépendance que procure notre statut de juridiction et qui nous permet de mener nos contrôles et enquêtes de manière performante.* » En 2023, elle est nommée présidente de la section culture et communication au sein de la 3<sup>e</sup> chambre. À la tête de sa section, aux côtés du président de chambre, elle coordonne une vingtaine de rapporteurs et vérificateurs et assure la qualité des rapports. Dans son métier, elle apprécie « *l'esprit de collégialité et le respect qui permettent à chacun de bien s'intégrer et de donner le meilleur* ».

## Nelly Nghiem-Xuan

### CHARGÉE DE LA PRÉPARATION DU RAPPORT PUBLIC

Nelly Nghiem-Xuan contribue à la préparation des publications phares telles que le RPA et les rapports obligatoires, ainsi qu'à la réflexion sur l'évolution de la politique éditoriale de la Cour au sein du service du rapport public et des programmes. Diplômée d'un master en droit public, elle a commencé sa carrière comme contrôleur de gestion puis auditrice interne au conseil départemental des Hauts-de-Seine, avant d'entrer à la Cour en tant que vérificatrice. « *Cette expérience m'a donné une vraie compréhension des attentes et des contraintes des rapporteurs avec qui je suis désormais en lien constant.* » Elle apprécie la transversalité de ses missions actuelles, qui l'amènent à interagir avec de nombreux acteurs à la Cour et en région, avec pour but de valoriser les travaux « *d'une institution essentielle dans le débat public national* ».



## David Ayissi Ndzana

### CHARGÉ D'INGÉNIERIE DE FORMATION

David Ayissi Ndzana pilote le déploiement de la formation à la transition écologique des cadres supérieurs de l'État et coordonne les Journées de l'appui métier (JAM), événements phares au sein des juridictions financières, favorisant l'échange et le développement des compétences. Titulaire d'un Master 2 en sciences de l'éducation, il a exercé à la direction de l'administration pénitentiaire, d'abord comme conseiller pénitentiaire d'insertion et de probation, puis responsable de formation. « *Ces expériences m'ont permis d'acquérir une expertise dans la conception de dispositifs de formation adaptés aux besoins réels du terrain.* » À la Cour, il apprécie « *la transversalité des enjeux, la diversité des échanges et la possibilité de contribuer à la transformation des pratiques* ».



## Sylvain Ghantous

### CONSEILLER RÉFÉRENDAIRE EN SERVICE EXTRAORDINAIRE

Formé à Sciences Po, à l'IRA et à l'ENA, Sylvain Ghantous a développé tout au long de sa carrière une expertise en gestion budgétaire de l'État avant de rejoindre la Cour en 2024. « *La diversité de mes expériences est un socle précieux dans mes fonctions actuelles.* » Au sein de la 1<sup>e</sup> chambre, il exerce en tant qu'auditeur financier en contribuant à la mission de certification des comptes de l'État, mais aussi comme rapporteur, notamment sur des thèmes de politique industrielle ou relevant du secteur public financier. « *C'est un métier d'enquête, en équipe, qui vise à s'assurer de la correcte utilisation des fonds publics par l'organisme contrôlé et d'en analyser la gestion. J'ai le sentiment d'être utile en formulant des recommandations stratégiques et opérationnelles visant à améliorer l'action publique.* »

# UNE JUSTICE FINANCIÈRE qui doit être consolidée

Véronique Hamayon, Procureure générale près la Cour des comptes, revient sur ses priorités et sur la mise en œuvre du nouveau régime de responsabilité financière des gestionnaires publics.

*Vous avez pris vos fonctions de Procureure générale en octobre 2024, quelles sont vos priorités ?*

En tant que Procureure générale, ma mission est de veiller au respect de la loi et de l'ordre public financier. Ma première priorité sera de poursuivre les actions entreprises par mes prédecesseurs, Catherine Hirsch et Louis Gautier, pour sensibiliser les gestionnaires publics au nouveau régime de responsabilité financière qui leur est applicable depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023. Les nombreuses sollicitations que reçoivent le Parquet général et les procureurs financiers près les chambres régionales et territoriales des comptes (CRTC) à venir présenter ce nouveau régime montrent les attentes à notre endroit en matière d'explication et de pédagogie.

Ma seconde priorité sera de soutenir la participation des juridictions financières à la lutte contre la fraude, la corruption et les atteintes à la probité, à travers l'approfondissement des relations avec l'autorité judiciaire

et avec les autorités administratives chargées d'un pouvoir de contrôle et de sanction. Ma troisième priorité concerne l'élargissement des moyens juridiques dont disposent le Parquet ou la Cour pour exercer leurs missions. Je pense en particulier au droit de communication des juridictions financières. La Cour et les CRTC sont habilitées à accéder à tous documents nécessaires à leur mission, mais ce droit d'accès se heurte, plus fréquemment qu'avant, à des obstacles. À l'heure où nos travaux reposent de plus en plus sur l'exploitation et le traitement de bases de données complexes, cette question nécessite une vigilance toute particulière. Je pense également à la possibilité pour le Parquet, dans les cas où il s'autosaisit, de conduire une première phase d'instruction pour lui permettre de prendre un réquisitoire suffisamment documenté.

*Quel bilan tirez-vous de cette deuxième année de mise en œuvre du nouveau régime de*

*responsabilité financière des gestionnaires publics (RFGP) ?*

Ce nouveau régime répond à l'exigence constitutionnelle exprimée par l'article 15 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789, selon lequel « *la société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration* ». Grâce à cette réforme, la Cour est en mesure de conduire sa mission juridictionnelle de façon plus lisible, plus efficace, plus rapide et plus protectrice des droits de la défense.

En 2024 mon Parquet a reçu 77 déférés, provenant majoritairement des CRTC, mais aussi des chambres de la Cour. Les déférés issus d'autorités extérieures (inspections, DDFiP, préfectures...) demeurent encore peu nombreux (huit en 2024), même si leur nombre a augmenté par rapport à l'année précédente. En termes de poursuites, mon Parquet a pris 44 réquisitoires faisant suite à un déféré, quatre réquisitoires d'initiative et 14 décisions de renvoi à l'audience.

Ces chiffres peuvent être comparés au nombre de contrôles effectués chaque année par les juridictions financières : la programmation 2023 de la Cour des comptes comptait 600 travaux, et celle des CRTC en comptait 1 250. Contrairement à ce que l'on a pu entendre, la RFGP n'est pas un contentieux automatique, ni un « contentieux de masse » : au contraire, elle a vocation à être un régime de l'exemplarité, dans lequel seules les fautes les plus graves donnent lieu à poursuites. La très grande majorité des contrôles menés par les juridictions financières débouchent sur de simples recommandations. Les irrégularités les moins graves donnent lieu à des rappels au droit, qui permettent une mise en conformité rapide des administrations et collectivités contrôlées.

Mais à l'heure où la situation dégradée de nos finances publiques impose des choix difficiles, les citoyens ne comprendraient pas que les manquements les plus graves commis par les gestionnaires publics ne soient pas sanctionnés, tout particulièrement lorsqu'ils ont causé un préjudice financier important, puisque ce préjudice est supporté, *in fine*, par la collectivité, et donc le contribuable.

*Comment voyez-vous l'évolution de ce régime ?*

La jurisprudence doit encore clarifier certaines notions, en particulier celles de « préjudice financier significatif » et d'« intérêt personnel », qui sont les plus délicates. Je me réjouis à cet égard de la montée en puissance des appels devant la Cour d'appel financière, qui va permettre de consolider cette jurisprudence. Ensuite, il faudra faire un bilan d'étape et ne pas s'interdire de proposer au législateur des évolutions qui s'avéreraient pertinentes.

Pour ce qui concerne le Parquet général, je m'attachera à développer une politique de poursuites équilibrée entre administrations ou entre collectivités, tenant compte des circonstances et sans sous-estimer les contraintes qui pèsent sur les gestionnaires publics. ■



Ce document peut être consulté et téléchargé sur [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr)

Cour des comptes. Tous droits réservés. Juin 2025

**Directeur de la publication :** Pierre Moscovici

**Coordination éditoriale :** Laurence Evrard, Julie Poissier, Marine Zindstein

**Conception graphique :** Marion Marty, Laure Michelet

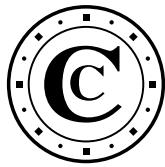
**Rédaction :** Rue aux Ours

**Photos :** Émile Lombard / Cour des comptes (conférence de presse – p. 7, événements – p. 8, audience solennelle – p. 42, journée contre le sexisme – p. 56, portraits pp. 17, 19, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 32, 34, 36, 38, 40, 44, 47, 49, 50, 53, 54, 56). Thierry Maubert / Cour des comptes (Jurisai – p. 9, Journées européennes du patrimoine – pp. 12 et 13, vœux à la presse – p. 14, Nuït du droit – p. 21, conférence sur les biens spoliés – p. 21, panel de l'ONU – p. 29, colloque Cour / CNRS – p. 34, journée d'étude – p. 45, nouvel atrium – p. 53, portraits – pp. 42, 59, 60, 61, 63). Coline Ferro (façade du palais Cambon – p. 2, secrétariat du Parquet général – p. 3, atrium – p. 3, cour d'honneur – p. 11, salle de lecture – p. 15, entrée de la Grand'chambre – p. 41, cour d'honneur – p. 55). C.-E. Bidard (portrait de Pierre Moscovici – pp. 4-5, assemblée générale – pp. 48 et 58). Stéphan Lucas / Sémiéo Architecture, Goudchaux Architecte et Associés (vue de la tour Chicago – couverture). Juliane Tritz / Cour des comptes (Cour des jeunes – p. 9). Sylvain Lhermie (Cour des jeunes – p. 20). France Stratégie / Thierry Marro (rencontres de l'évaluation – p. 39). Sandrine Lam (déplacement à La Réunion – p. 50).

---

Imprimerie de la Direction de l'information légale et administrative  
N° 515250010-000625 – Dépôt légal : juin 2025





*S'assurer du bon emploi  
de l'argent public,  
en informer les citoyens*

Retrouvez-nous sur  
[www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr)



**Cour des comptes**  
13, rue Cambon  
75100 Paris Cedex 1  
T 01 42 98 95 00

