

RAPPORT D'ACTIVITÉ
2015



Au service
de la performance
publique



(Sommaire)

Le mot de la chef du service	3
Le CGEFi en chiffres	5
L'organigramme	6
Le Contrôle général économique et financier	9
LE PÉRIMÈTRE D'INTERVENTION	9
L'ACTION DES CONTRÔLEURS GÉNÉRAUX	10
Le contrôle	11
L'audit	14
Le conseil et les études	18
Le rôle de veille	23
LES PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT DU CGEFi	25
Produire une information pertinente et au bon format	26
Garantir un haut niveau de qualité	27
Travailler en réseau : ouverture et partenariat	29
LA GOUVERNANCE DU CGEFi	30
Le comité stratégique	30
Une équipe de pilotage resserrée	30
Les 18 missions de contrôle	31
LES FEMMES ET LES HOMMES : UNE RICHESSE DE PARCOURS, DE PROFILS ET DE COMPÉTENCES DE HAUT NIVEAU	31
Deux thèmes marquants de 2015 : performance et gouvernance	37
PERFORMANCE ET EXEMPLARITÉ DU DISPOSITIF PUBLIC	37
LA GOUVERNANCE DES ORGANISMES PUBLICS	42
L'activité des missions de contrôle	47
Le secteur « Agriculture »	48
Le secteur « Territoires et développement durable »	52
Le secteur « Recherche et développement des entreprises »	58
Le secteur « Industrie et services »	67
Le secteur « Santé, emploi et protection sociale »	81
Annexe	
Liste des organismes contrôlés (au 31 décembre 2015)	90

Le mot de la chef du service



Isabelle ROUX-TRESCASES

Chef du service
du Contrôle général
économique et financier

Comme nos Ministres de tutelle l'avaient souhaité, le CGEFi a mis en œuvre en 2015 un programme de travail s'inscrivant dans le cadre des « Orientations 2020 » et répondant aux demandes exprimées par ses prescripteurs ; Ministres, directions de Bercy ou Secrétaire général.

Un tel mode de travail peut paraître aller de soi. Pourtant, peu de structures administratives bénéficient d'un comité stratégique qui joue un rôle de conseil d'administration ou de conseil de surveillance. Ce comité, qui rassemble nos principaux partenaires au sein des ministères économiques et financiers et qui est présidé par le Secrétaire général, donne à la programmation de nos travaux un ancrage ministériel essentiel à l'efficacité de notre action.

Les transitions conceptuelles et organisationnelles imposées par les évolutions politiques, sociétales et technologiques, sont de véritables défis pour le secteur public. Tout en veillant à l'identification et à la maîtrise des risques financiers, budgétaires et comptables des organismes, les contrôleurs doivent aujourd'hui élargir leur champ d'investigation à de nouveaux enjeux d'image, de ressources humaines et aux nouveaux risques émergents.

Qu'elles prennent la forme du contrôle d'opérateurs et d'entreprises publiques, de l'audit ou du conseil, les interventions des contrôleurs généraux sont fondées sur l'analyse des risques et l'évaluation de la performance. Elles participent à la mission plus globale d'alerte, de veille, de recommandation relative aux intérêts patrimoniaux et budgétaires de l'État, à la gouvernance et à la modernisation de la gestion publique.

Dans un contexte en constante mutation, le CGEFi remplit ses fonctions de contrôle, d'audit, de conseil et de veille dans la durée, ce que lui permet son positionnement auprès des quelques 500 organismes sous contrôle permanent.

Il a développé des outils d'analyse transversale permettant d'appréhender, à travers la cartographie des organismes, le suivi des recommandations, les notes d'alerte et d'actualité ministérielles, les risques des organismes mais aussi, de plus en plus, d'accompagner ces derniers dans leurs évolutions stratégiques, de gouvernance, de transformation.

Le CGEFi parachève enfin une démarche qualité touchant l'ensemble de ses métiers avec l'adoption en 2015 d'une charte du conseil, le renouvellement de la certification des audits et l'élaboration de formats de contrôle reposant sur l'analyse des risques et des enjeux.

Dans le même temps, le Contrôle général s'adapte sans cesse afin de répondre aux demandes croissantes – en volume et en exigences de qualité – d'intervention et en proposant de nouvelles offres d'appui aux acteurs publics. La réalisation de la programmation 2015 a montré une fois de plus que nous pouvions nous mobiliser pour relever ces défis communs. Ce rapport illustre cet engagement dont je tiens à remercier l'ensemble des membres du corps et du service.



Une pensée pour Françoise MIQUEL (au centre de la photo), Chef de la mission Médias et Culture, qui nous a quittés le 11 février 2016.

Le CGEFi en chiffres

Les ressources humaines

Le service

- 313 personnes
- Affectation principale
- 68 % pour le contrôle
- 10 % pour l'audit et le conseil

Le Corps

- 181 contrôleurs et chefs de mission

Parité au CGEFi

- 40 % de femmes

Les rapports

Rapports formalisés

- 787

L'audit

Audits réalisés

- 29 (+ 26 %)

Audits salariaux et avis (CIASSP)

- 82

Le contrôle

Organismes contrôlés

- 504

Arrêtés de contrôle (modalités et périmètre) publiés

- 51

Rapports annuels des contrôleurs

- 461 (hors filiale)

Contrôles d'aides agricoles (COSA)

- 180

Appui aux contrôleurs généraux

Sites d'implantations

- Ivry sur Seine (60 % du personnel)
- Autres (22 %)
- Les organismes (18 %)

Jours de formation

- 1143 jours-stagiaires

Jours de formation/agent

- 3,5 j/personne

Formations dont: internes/IGPDE

- (1/3 sur catalogue IGPDE - 2/3 spécifiques) 30 sessions pour 27 domaines

Déplacements (contrôle, audit, conseil)

- 681 (608 en France)

Le conseil

Rapports rendus

- 28 (+ 55 %)

Etudes transversales

- 7

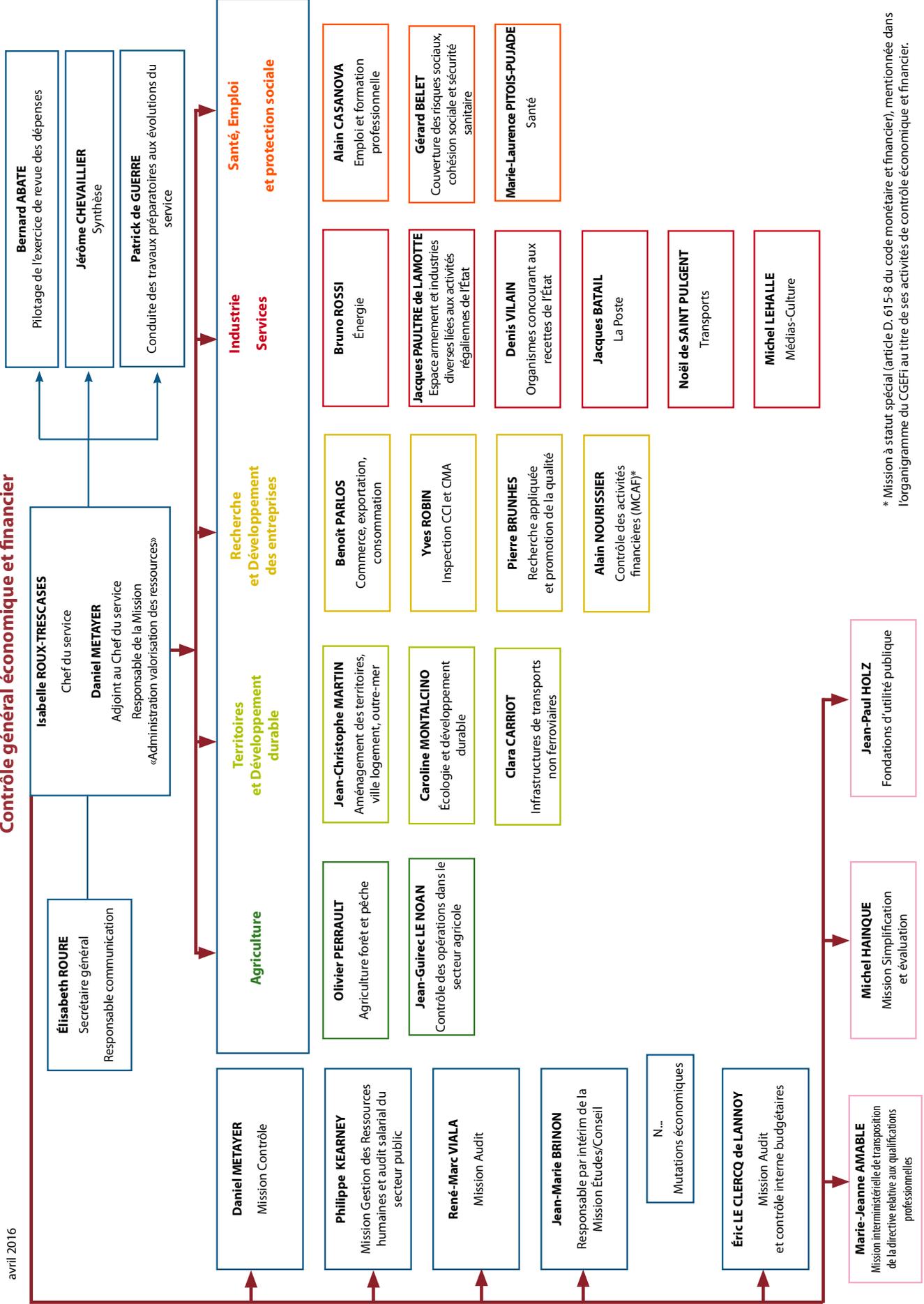
Évaluation

Taux de satisfaction des commanditaires

- 93 %

L'organigramme

Contrôle général économique et financier





Le Contrôle
général
économique
et financier
(CGEFi)



Quelques temps forts du CGEFi

En haut : Séminaire du CGEFi du 5 juin 2015.

Au milieu à gauche : à ce même séminaire, Claire WAYSAND, directrice de cabinet de Michel SAPIN et Isabelle ROUX-TRESCASES, chef du service du CGEFi.

Au milieu à droite : Jacques BATAIL, chef de la mission de La Poste.

En bas à gauche : Le comité de déontologie du CGEFi composé d'Alain CASANOVA, chef de la mission Emploi et formation professionnelle, Mireille DIETRICH et François SCHOEFFLER, tous deux contrôleurs généraux.

En bas à droite : Cérémonie des vœux du CGEFi, Laurent de JEKHOWSKY, secrétaire général, Jacques CLAUDE, contrôleur général (à gauche) et Alain NOURISSIER, chef de la mission Contrôle des activités financières (à droite).



Le Contrôle général économique et financier (CGEFi)

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

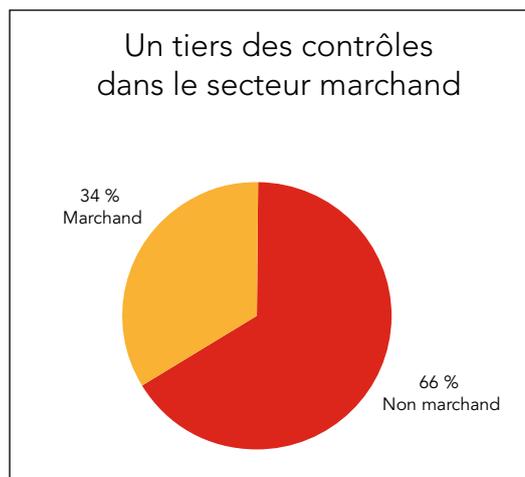
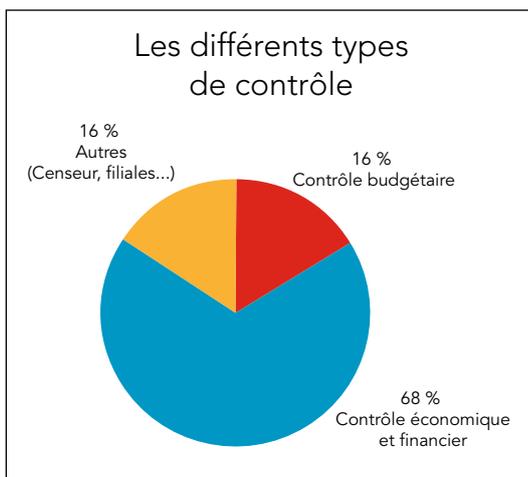
LE PÉRIMÈTRE D'INTERVENTION

Relevant des ministres chargés de l'économie et des finances, le Contrôle général économique et financier (CGEFi) veille à une meilleure gestion de la dépense, des finances publiques et aux intérêts patrimoniaux de l'État, accompagne la gouvernance des organismes et entreprises publics et contribue aux dynamiques de progrès et de transformations.

Son périmètre d'intervention couvre les domaines économique et financier et de la gestion publique. Le CGEFi tire sa spécificité de sa présence auprès de 500 entreprises et opérateurs publics qu'il contrôle en continu.

Cette présence au plus près de la gouvernance des organismes publics permet aux contrôleurs généraux d'avoir une vision large et diversifiée du secteur public d'État. En effet, les organismes contrôlés sont de statut et de taille divers, ils relèvent des secteurs marchand et non marchand et couvrent des secteurs à forts enjeux: d'EDF à l'ONF, de la SNCF aux sociétés aéroportuaires ou aux grands ports maritimes, des établissements publics d'aménagement à la RATP ou La Poste, de la CNAMTS ou de l'AP-HP à la Française des Jeux ou aux chambres de commerce et d'industrie et aux chambres de métiers et de l'artisanat.

Le contrôle général intervient **en contrôle continu** auprès de 504 organismes (liste par missions en annexe page 88).



L'ACTION DES CONTRÔLEURS GÉNÉRAUX

Qu'elles prennent la forme du contrôle d'opérateurs et d'entreprises publiques, de l'audit ou du conseil, les interventions des contrôleurs généraux sont fondées sur l'analyse des risques et l'évaluation de la performance. Elles participent à la mission plus globale d'alerte, de veille, de recommandation relative aux intérêts patrimoniaux et budgétaires de l'État, à la gouvernance et à la modernisation de la gestion publique.

Quatre fonctions sont exercées :

- **contrôler** les 500 organismes marchands et non marchands couvrant des secteurs à forts enjeux, dans lesquels l'État possède des intérêts budgétaires et patrimoniaux représentant plus de 600 Md€ de ressources cumulées ;
- **auditer** des entreprises privées aidées et des services ou des organismes publics, dans les domaines budgétaires et comptables, de la modernisation de l'action publique, de l'audit interne de l'État, ou dans le cadre du programme de la mission d'audit interne des ministères économiques et financiers ; cette activité, certifiée par l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI), est en forte croissance ;
- **conseiller** les ministres, les directions de Bercy ou les tutelles des organismes au service de la maîtrise des finances publiques (revues de dépenses), de la transformation administrative (simplification, cadre de gestion et financement des organismes), des transformations économiques ou des réorganisations territoriales (dispositif AIDER) ou en appui de parlementaires ;
- **veiller** sur les évolutions de moyen terme des organismes avec un rôle d'observatoire en matière de contrôle interne, de parité, d'évolution salariale (effectifs, rémunérations, masse salariale), de responsabilité sociétale des entreprises et de cartographie des risques et des enjeux pour l'État.

Certains contrôleurs sont chargés en outre, à titre principal ou accessoire, de fonctions de censeur d'État, de commissaire du Gouvernement ou de conseil dans le pilotage et la mise en œuvre de politiques publiques : développement durable, activités bancaires et financières, soutien à l'économie et aux entreprises, par exemple.

Expert indépendant au sein du comité d'examen du PIA

Le chef de la mission « recherche appliquée et promotion de la qualité » du CGEFi a participé en 2015, en tant qu'expert indépendant, au comité d'examen à mi-parcours du Programme des Investissements d'Avenir (PIA), présidé par l'ancien président de la Banque européenne d'investissement (BEI) et ancien ministre belge des Finances, Philippe Maystadt.

Lancé en 2010, « le PIA a produit des effets positifs, à la fois quantitatifs et qualitatifs », mais « a subi des dérives qui l'ont partiellement éloigné des objectifs initiaux », estime le rapport remis au Premier ministre et à France-Stratégie en mars 2016. Ce rapport note également que l'effort d'investissement dans la recherche a été « significatif » avec une montée en puissance du programme et que le suivi financier exercé par le Commissariat général à l'investissement est « robuste ». Le comité a préconisé, pour le « PIA 3 » annoncé en 2016 pour 10 Md€, un programme avec des moyens plus efficaces, sans substitution budgétaire, sans dispersion des crédits, et sur plus d'actions de long terme.

Le contrôle

Le contrôle de plus de 500 organismes

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

Le champ réglementaire du contrôle :

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

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

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

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

L'activité de contrôle s'organise, au sein des 18 missions de contrôle, selon deux axes principaux :

- la modernisation des modes d'exercice du contrôle par l'attention portée moins sur les actes de gestion que sur les processus de décision (dialogue de gestion avec les dirigeants, réduction du nombre de visas, recours aux avis préalables, développement de contrôles a posteriori ou de l'audit périodique pour certaines catégories d'organismes);
- la professionnalisation des outils (programme de travail et rapport annuels, suivi des recommandations) ainsi que la sécurisation de son champ d'investigation (généralisation de la cartographie des organismes contrôlés, enquête annuelle relative aux dispositifs de contrôle interne et à la qualité comptable).

En 2015, l'activité des contrôleurs a notamment porté sur :

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

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

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

Ce concours est apporté par une mission de plein exercice dans le cas de l'intervention auprès de la CICC-FEAGA avec la mission de contrôle des opérations dans le secteur agricole (COSA) présentée dans la 2^e partie du rapport (page 50) ou par des contrôleurs généraux mis à disposition des commissions spécialisées (CICC-Fonds structurels ou CCCOP).



Le siège de la Commission européenne à Bruxelles

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

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

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

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

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

Commission interministérielle indépendante de 5 membres, dont 3 sont issus du CGEFi, la CCCOP est l'organisme de certification français des dépenses financées par les deux fonds européens agricoles (FEAGA et FEADER).

La CCCOP procède annuellement à l'audit des quatre organismes payeurs français (près de 9 milliards d'euros de dépenses annuelles): l'Agence de services et de paiements (ASP) qui verse les aides directes aux agriculteurs et finance des aides de développement rural; FranceAgriMer qui intervient en soutien aux filières agricoles; l'ODEADOM pour l'agriculture des DOM; et enfin l'ODARC qui finance le développement rural en Corse.

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

Deux missions spécifiques

La mission « Fondations d'utilité publique »

Le CGEfi représente le ministre des Finances au sein des instances de gouvernance de douze fondations d'utilité publique dont l'actif cumulé en bilan dépasse 500 millions d'euros : Assistance aux animaux, Avenir pour la recherche médicale appliquée, Gueules cassées, Judaïsme français, Lions clubs de France, Petits frères des Pauvres, Positive Planet, Protestantisme, ARC pour la Recherche sur le Cancer, Recherche médicale, Raoul Follereau, WWF France.

La mission principale de ces fondations consiste à financer des actions d'intérêt général précisées par leurs statuts et reconnues par l'État au moyen de la déclaration d'utilité publique qui leur permet notamment de collecter des fonds en bénéficiant des exonérations fiscales en vigueur.

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

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

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

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

- établir la méthodologie du contrôle interne budgétaire (CIB) et appuyer son déploiement au sein des services de l'État ;
- établir la méthodologie des audits budgétaires et en piloter la réalisation avec le concours d'auditeurs du CGEfi.

En 2015, la MACIB a déroulé son action autour de trois axes : la mobilisation des acteurs (ministères et organismes), l'enrichissement de la palette des outils et des supports et le renforcement de la dynamique de réseau.

L'audit

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

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

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

En 2015, le CGEFi a produit 29 audits (+ 26 % par rapport à 2014).

Les quatre grandes catégories d'audits

Audits comptables et budgétaires d'organismes publics nationaux



Commandités par le Service comptable de l'État et la direction du Budget, ils visent à la levée de la réserve substantielle de la Cour des comptes relative à la qualité comptable des participations de l'État, et à l'accompagnement de la mise en œuvre du décret GBCP* du 7 novembre 2012.

La programmation met l'accent en 2015 sur les audits comptables budgétaires thématiques (audits programmés par groupes homogènes d'organismes) avec l'audit de 5 établissements publics fonciers.

Au terme de ces 5 audits, les principaux risques mis en évidence relèvent de deux enjeux majeurs :

- L'efficacité dans la gestion du processus : le calendrier et la livraison des progiciels comptables compatibles « GBCP » et la mobilisation parfois insuffisante des équipes expliquent les marges de progrès restant à réaliser pour distinguer comptabilité budgétaire et comptabilité générale, et adopter une gestion en « autorisations d'engagements et crédits de

(*) Gestion budgétaire comptable publique.

paiement » fondamentale pour des EPF qui gèrent un processus pluriannuel. La fiabilité des informations concernant le stock et le contrôle conjoint ordonnateur-agent comptable entre les données des logiciels métiers et du système sont à renforcer.

– L'efficacité dans l'atteinte des objectifs :

afin d'améliorer l'adéquation des moyens et des actions avec les objectifs, la priorité est de rénover le système d'information métier des EPF, au moyen d'une action nationale visant à fédérer tous les EPF autour d'un outil modernisé et partagé, et à disposer au niveau national d'informations de caractère stratégique dans un format harmonisé à partir de ce nouvel outil. En complément, l'approche thématique résultant de ces 5 audits permet de formuler des préconisations, à destination des tutelles, de nature à améliorer sensiblement le pilotage des EPF.

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

Ils portent sur les processus de gestion transversaux des ministères économiques et financiers tels que la **Revue des processus de gestion de la trésorerie et de gestion de la dette de l'État par l'Agence France Trésor**. Le comité d'audit interne ministériel du 19 novembre 2014 a inscrit au programme d'audit de l'année 2015 une mission de suivi de cette revue réalisée par le cabinet Ernst & Young en mars 2013. L'examen de ce rapport a conduit à mener un nouvel audit d'assurance relatif au contrôle interne des processus opérationnels de gestion de la dette et de gestion de la trésorerie de l'État au sein de l'Agence France Trésor. Sur la base des objectifs fixés à l'AFT dans le cadre de ces deux processus, l'audit a défini et analysé les risques inhérents liés à l'atteinte de ces objectifs et le niveau de mise en œuvre du dispositif de contrôle interne déployé pour assurer leur maîtrise. Des recommandations ont été formulées pour donner lieu à un plan d'action élaboré par l'AFT.

Audits d'entreprises bénéficiaires de prêts ou de subventions

Ces audits sont réalisés à la demande du CIRI de la direction générale du Trésor (DGT) ou de la direction générale des Entreprises (DGE) comme le **Projet NADIA BIO « New Advanced Diesel Injection Analysis for Bio Fuels »**, projet du pôle de compétitivité « MOV'EO » consacré à la thématique générale Energie et Environnement. Il vise à développer des outils de description de l'injection diesel dans les moteurs à injection directe.

L'audit mené avait pour objet de s'assurer, sur pièces et sur place, de la bonne utilisation des fonds, de la justification des différentes catégories de dépenses effectuées et de l'efficacité des moyens mis en œuvre pour maîtriser les risques inhérents à l'utilisation des fonds ; d'évaluer les retombées économiques du projet.

Audits spécifiques à la demande

Les divers commanditaires sont les ministres, le secrétaire général et les directeurs d'administration centrale des ministères économiques et financiers, les chefs des missions de contrôle du CGEfi, ou encore les contrôleurs budgétaires et comptables ministériels (CBCM) et les contrôleurs budgétaires.

Deux exemples d'audits spécifiques :

– Les retours d'information demandés par les administrations centrales aux services déconcentrés DGFIP / DGDDI / INSEE

Dans le cadre de la modernisation de l'État, le secrétaire général des ministères économiques et financiers a saisi le CGEfi d'une demande d'audit visant à s'assurer de la mise en œuvre, au ministère des Finances et des Comptes publics, des dispositions de la circulaire du 28 octobre 2014 relative au protocole des relations entre les administrations centrales et les services déconcentrés. Le Premier ministre a, en effet, appelé l'attention des ministres sur le cadre lisible et clair dont les services déconcentrés doivent disposer, le nombre limité des priorités à leur assigner et leur responsabilité dans la mise en œuvre des politiques publiques. La circulaire, dont l'application est suivie par le SGMAP, précise que les services centraux sont tenus de limiter le nombre de retours d'information demandés à leurs services déconcentrés et de les inscrire dans un cadre de politique publique.

Il ressort des enquêtes menées auprès des trois directions et de leurs services déconcentrés que la démarche de rationalisation et d'allègement des procédures de retour d'information a été entreprise en amont de la circulaire du Premier ministre et que, dans les trois entités, l'allègement demeure une préoccupation constante, comme le notait le rapporteur spécial pour le projet de loi de finances 2014 en ce qui concerne la DGFIP, ou comme en témoigne la mission d'inspection diligentée à l'INSEE quelques mois avant la parution de la circulaire.

La mission est d'avis que la circulaire du Premier ministre est intervenue au moment où les actions d'allègement entreprises antérieurement dans les trois directions se sont traduites par une réduction sensible de la charge de compte rendu pesant sur les services déconcentrés.

– L'encours des engagements de l'Agence Nationale de la Recherche (ANR)

Une mission d'audit conjointe CGEfi / IGAENR a été diligentée à la demande du ministre de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et du ministre des Finances et des Comptes publics. La lettre de mission du 24 février 2015 fixait trois objectifs principaux :

- donner une assurance raisonnable quant à la fiabilité de la méthode retenue pour l'apurement et/ou l'annulation des engagements issus des millésimes de 2005 à 2009 ;
- fiabiliser le mode de calcul des engagements de l'Agence au titre des différents millésimes d'appels à projets non soldés ;

- définir un rythme d'apurement des engagements les plus récents de l'Agence (millésimes 2009 et au-delà) compte tenu de sa récente réorganisation.

La première partie est un diagnostic général des problèmes rencontrés par l'ANR. Les dysfonctionnements sont anciens et ont pour origine les modalités de création de l'agence qui a d'abord été conçue comme une agence de programmation et qui, à partir de 2010, a vu ses missions étendues au suivi de l'exécution du financement des projets.

La seconde partie du rapport est consacrée aux modalités d'apurement des engagements non soldés mises en œuvre par l'ANR. La mission, à partir d'une méthode d'estimation qu'elle a mise au point, s'est efforcée de chiffrer les crédits de paiement nécessaires jusqu'en 2018.

Dans une troisième partie, la mission présente différents axes d'évolution qui concernent la gouvernance de l'agence et sa capacité à professionnaliser son management.

L'objectif de la mission était de donner à l'ANR des pistes pour améliorer sa gestion et son organisation.

Des activités d'ingénierie méthodologique d'audit

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

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

Le conseil et les études

Les contrôleurs généraux, à titre principal ou parallèlement à une activité de contrôle, participent à des travaux et des études confiés au CGEFi sur des sujets relevant de la gestion et des politiques publiques, de l'organisation administrative, de l'accompagnement des transformations et de la modernisation du secteur de l'économie, du commerce, du tourisme et de l'artisanat. Le CGEFi, intervient seul ou en partenariat avec d'autres services de contrôle ou d'inspection. En 2015, cette activité a progressé de 55 % en nombre d'interventions.

Les revues de dépenses: un nouveau dispositif annuel

La loi de programmation des finances publiques du 29 décembre 2014 prévoit le lancement d'un processus annuel de revue de dépenses, destiné à dégager des

pistes d'économies. Ainsi, en vue d'éclairer la préparation du projet de loi de finances de l'année N+1, une liste des revues de dépenses que le Gouvernement prévoit de mener avant la fin du mois de février N+1 est dressée en loi de finances de l'année N.

Les revues de dépenses portent sur l'ensemble des dépenses et des moyens des administrations publiques ou des entités bénéficiant de concours publics ainsi que sur les crédits d'impôt, les dépenses fiscales et les exonérations ou abattements d'assiette et les réductions de taux s'appliquant aux cotisations et contributions de sécurité sociale affectées aux régimes obligatoires de base ou aux organismes concourant à leur financement, en vue d'identifier des sources d'économies potentielles.

Le Gouvernement transmet au Parlement, au plus tard le 1^{er} mars de l'année suivant l'adoption de la loi de finances de l'année, les constats et propositions des revues de dépenses. La démarche est coordonnée par la direction du Budget et implique les divers corps de contrôle ou d'inspection des ministères.

En 2015, le CGEfi est intervenu en partenariat avec d'autres corps d'inspections générales ou de contrôle, sur 5 thèmes : la régulation des normes à la charge des collectivités locales, les écoles publiques d'ingénieurs, les frais de justice, les dépenses en matière d'organisation des élections et les chambres d'agriculture.

Exemples de missions de conseil menées en 2015

La transformation administrative

L'École nationale Supérieure de la Création Industrielle

L'ENSCI - Les Ateliers consacrée à la création et au design industriel est placée sous double tutelle du ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique et du ministère de la Culture et de la Communication.

Face aux difficultés que rencontre l'école, un audit a été demandé au CGEfi. Rendu en mai 2015, l'audit a confirmé les difficultés et souligné les risques financiers et juridiques encourus par l'école. Afin de traduire de manière concrète les préconisations formulées dans le cadre de l'audit, le CGEfi a été à nouveau sollicité en juillet pour une mission d'appui externe à la direction. Les travaux ont conduit à une démarche de fiabilisation du processus budgétaire, en concertation avec le conseil d'administration de l'école et les personnels.

Évolution du rendement des taxes affectées au Centre national du livre (CNL):

La baisse de rendement des taxes affectées au CNL a conduit le ministre de la Culture et de la Communication et le ministre des Finances et des Comptes publics à saisir le CGEFi et l'Inspection générale des affaires culturelles (IGAC) d'une mission d'études et de propositions pour consolider dans une perspective de moyen terme les ressources de cet organisme qui joue un rôle central dans l'économie du livre et de la librairie. La mission conjointe CGEFi/IGAC a réalisé un diagnostic approfondi juridique et économique de la situation et des perspectives des ressources fiscales du CNL sur la base duquel des propositions de court et de moyen terme ont été formulées. La proposition de la mission d'assujettir les livres numériques à la taxe sur l'édition a notamment fait l'objet d'un amendement gouvernemental adopté dans le projet de loi de finance pour 2016.

La transformation économique et sociale

Le CGEFi est venu en appui de la mission confiée à Catherine BARBAROUX, présidente de l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE) visant à « **Lever les freins à l'entrepreneuriat individuel** », dont le rapport a été remis en décembre 2015 au ministre de l'Économie.

Le rapport identifie 4 exigences préalables à l'activité des entreprises individuelles: la qualification professionnelle obligatoire, un stage préalable à l'installation pour les entreprises artisanales, les modalités d'immatriculation et l'organisation des répertoires des entreprises. Le rapport émet également des recommandations en matière d'information publique sur la création d'entreprise et d'accompagnement des entrepreneurs dans la durée.

Trois catégories d'actions prioritaires sont proposées:

- faciliter l'engagement entrepreneurial, réduire encore les complexités administratives, améliorer l'accès aux informations utiles, saisir les potentialités du numérique... ;
- libérer les initiatives entrepreneuriales: ajuster les exigences de qualification professionnelle, développer l'offre de formations personnalisées en gestion, réduire les effets de seuil...
- sécuriser davantage les projets d'entreprise individuelle: développer la protection du chef d'entreprise, faciliter le financement des projets des TPE, aplanir les difficultés liées aux évolutions de l'entreprise, renforcer la confiance dans les relations inter-entreprises...

La réorganisation territoriale

Le dispositif d'appui Interministériel au Développement et à l'expertise en milieu Rural « AIDER »

Le comité interministériel aux ruralités a adopté en mars 2015 le dispositif « AIDER » pour aider à faire avancer concrètement les projets portés par les collectivités ne disposant pas des moyens d'ingénierie au plan local. Ce dispositif permet aux élus locaux de s'appuyer sur l'expertise de membres de corps d'inspection ou de contrôle mobilisés à leurs côtés dans le cadre de missions d'appui à un projet.

Le CGEFi, sollicité par le CGEJET chargé du pilotage du dispositif, a mis à disposition 3 contrôleurs. Sont actuellement concernés les départements de l'Ariège, de la Lozère et de la Nièvre.

Le soutien consiste à élaborer des diagnostics, des stratégies territoriales, à préparer des candidatures à des appels à projets, à soutenir la mutualisation ou à organiser des capacités d'ingénierie sous le pilotage du corps préfectoral avec les élus concernés, les services déconcentrés de l'État, les services des collectivités territoriales et les principaux acteurs du développement local.

Deux missions spécifiques du CGEFi

Mission interministérielle de la transposition de la directive relative aux qualifications professionnelles

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

- la transposition proprement dite en droit national des dispositions de la directive. La transposition est partiellement réalisée et le sera totalement dans les prochains mois.

– le recensement des professions couvertes par la directive (« professions réglementées ») et l'évaluation de leurs réglementations au regard des principes de non-discrimination, de nécessité et de proportionnalité. Ce travail a été mené selon une méthodologie et un calendrier fixé par la Commission européenne. Deux rapports lui ont été adressés par la France (un rapport d'étape en avril 2015 et un rapport final en février 2016).

L'ensemble de ces travaux concernent une dizaine de ministères et ont porté sur quelque 250 professions réglementées en France.

La mission simplification et évaluation

La mission d'expertise « simplification et évaluation » a été créée en mars 2012 avec un rôle ministériel et interministériel recouvrant quatre types de fonctions :

- sur saisine du secrétaire général du Gouvernement (SGG), elle examine les études d'impact produites à l'appui de certains textes réglementaires concernant les entreprises ou les collectivités territoriales et prépare l'avis que le SGG émet sur ces textes. En 2015, 75 ordonnances, décrets ou arrêtés ont été ainsi pris en charge par la mission. Elle est aussi intervenue en amont pour conseiller ou accompagner des directions des ministères économiques et financiers dans la préparation de leurs études d'impact ;
- à la demande du Secrétariat général aux affaires européennes (SGAE), la mission a contribué à analyser les procédures de la Commission européenne en matière d'études d'impact et a présenté des propositions d'amélioration dans ce domaine et de leur articulation avec les études d'impact nationales ;
- elle prépare et assure la formation des cadres des administrations centrales de l'État aux études d'impact. En 2015, ce sont cinq sessions de formation et 64 cadres A et A+ qui ont participé à ces actions de formation, soit dans le cadre de l'IGPDE, soit directement au sein d'un ministère ;
- à la demande des ministres, la mission a apporté son concours à la préparation des textes d'application de la loi relative à l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014 (loi ESS), et elle a apporté son appui à l'élaboration des rapports d'évaluation du droit d'information préalable des salariés en cas de cession de leur entreprise puis des recommandations pour favoriser la transmission d'entreprise. Elle a également participé à l'établissement du rapport sur la régulation des normes applicables aux collectivités territoriales-revue de dépenses (mission interministérielle conjointe IGA/IGAS/CGEFi) et du rapport d'évaluation des expérimentations de simplification en faveur des entreprises dans le domaine environnemental (mission interministérielle conjointe CGAEER, CGEDD, CGE, CGEFi et IGA).

Le rôle de veille

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

Afin de jouer pleinement ce rôle d'observatoire, le CGEFi a mis en place deux types de dispositifs permettant de développer une analyse transversale de l'information recueillie par les contrôleurs auprès de leurs organismes : d'une part une cartographie annuelle de la maîtrise de leurs risques par les organismes et des enjeux qu'ils représentent pour l'État, cartographie associée à une enquête annuelle sur la qualité comptable et financière et d'autre part, des groupes de travail transverses.

En complément des notes d'information que les contrôleurs adressent tout au long de l'année aux ministres et aux tutelles dans le cadre de leurs contrôles et aux notes d'actualité élaborées trimestriellement par le service, le CGEFi peut ainsi produire des notes de risque annuelles et des études tendant à dégager des bonnes pratiques et des recommandations opérationnelles.

Les travaux collectifs

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



Dans le cadre de la réalisation de la programmation annuelle des travaux, 7 rapports ont été rendus en 2015 sur les thèmes suivants :

- la responsabilité sociétale des entreprises publiques : état des lieux de la mise en œuvre des dispositions du décret du 24 avril 2012 par les organismes concernés dans le périmètre du contrôle du CGEFi ;
- l'impact du numérique sur les organismes contrôlés par le CGEFi ;
- l'organisation et le fonctionnement de la gouvernance des organismes publics ;
- la rémunération des cadres dirigeants et supérieurs des entités publiques ;
- filialisation et gouvernance de groupe : pour la maîtrise du risque « filiale » dans les groupes publics ;
- la maîtrise des investissements publics ;
- l'accompagnement des transformations et de l'évolution des structures publiques.

Méthodologie pour les travaux collectifs

- propositions de thèmes faites aux ministres après consultation des missions à partir de 3 critères: inscription dans les priorités ministérielles et gouvernementales, légitimité du CGEFi fondée sur la connaissance des organismes et transversalité des travaux;
- thèmes validés par le comité stratégique du CGEFi et approuvés par les ministres.
- un président et des rapporteurs du groupe de travail mandatés par lettre de mission;
- un comité des pairs, associant des personnalités extérieures, intervenant au cours des travaux;
- une remontée d'information organisée (enquêtes);
- un suivi dans le temps des propositions et recommandations.

Une veille des pratiques RH des organismes du secteur public

La mission « Gestion des ressources humaines et audit salarial du secteur public » (GRH-ASSP) assure le secrétariat de la commission interministérielle d'audit salarial du secteur public (CIASSP) qui audite les politiques RH et salariales de près de 80 organismes du secteur public représentant plus de 18 Md€ de masse salariale et 450 000 agents. En 2015, la CIASSP s'est réunie à 64 reprises pour examiner les résultats d'audits des dépenses salariales et de la GRH de 69 organismes publics. Elle délivre des avis de nature à améliorer la soutenabilité de ces politiques et leur compatibilité avec la trajectoire des finances publiques. Elle a en outre délivré 13 avis sur les accords et avenants d'intéressement ainsi que sur des modifications de conventions collectives ou d'accords d'entreprise.

L'expérience acquise en matière de politiques de gestion des ressources humaines a conduit la mission à développer une veille des pratiques RH et, à destination des contrôleurs généraux, des tutelles et des organismes du secteur public, un appui méthodologique et technique au suivi des emplois et des dépenses de personnel des entités du secteur public.

L'année 2015 a été plus particulièrement consacrée à approfondir les analyses opérées pour que la CIASSP soit l'occasion d'un véritable dialogue de gestion salariale entre les tutelles et l'organisme. Sur ces bases, l'année 2016 devrait commencer à mettre en œuvre les recommandations transmises aux ministres à leur demande, en termes d'élargissement graduel du périmètre de la CIASSP, de diversification de ses modes d'interventions pour mieux les fonder sur les risques et d'appui à la professionnalisation des politiques RH et salariales.

Enquête sur la rémunération des cadres dirigeants et supérieurs des entités publiques

La rémunération des cadres dirigeants se trouve au croisement de deux axes majeurs de la politique du Gouvernement: le rétablissement des comptes publics et le renforcement de l'exemplarité et de la transparence de l'action publique. Tous les organismes publics contrôlés par l'État doivent y contribuer.

Prenant appui sur l'expérience des contrôleurs et des entretiens, l'étude réalisée en 2015 constate la complexité du système de rémunération et l'extension rapide du dispositif de part variable. Quelque 24 000 cadres dirigeants et supérieurs sont ainsi désormais concernés par la part variable. Celle-ci est mise en œuvre afin d'améliorer les performances de l'organisme et/ou pour attirer, récompenser et fidéliser les cadres. Les mécanismes combinent donc logiquement, dans des proportions variables, une appréciation des performances individuelles et collectives.

Le rapport préconise 20 mesures de nature à améliorer le dispositif en permettant de renforcer le cadrage méthodologique et la diffusion des bonnes pratiques.

LES PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT DU CGEfi

Outre les grands principes d'organisation dont il s'est doté, le contrôle général a poursuivi en 2015 la modernisation de son action autour de trois axes porteurs: la pertinence de l'information produite, sa qualité et l'ouverture vers l'extérieur.

Les principes d'organisation du CGEfi

- 1/ s'appuyer sur un corpus réglementaire*
- 2/ exercer une appréciation professionnelle adaptée*
- 3/ respecter un cadre déontologique*
- 4/ opérer avec impartialité*
- 5/ assurer l'orientation, la supervision ou la validation des travaux*
- 6/ veiller au maintien de la qualité des formats d'intervention*
- 7/ disposer d'un retour d'information sur ses travaux*

Produire une information pertinente et au bon format

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

En 2015, l'information recueillie par les contrôleurs et les auditeurs a pris différentes formes :

- les **461 rapports annuels de contrôle** permettant de suivre les organismes dans le temps ;
- les **180 rapports de contrôles** dans le domaine de la politique agricole commune transmis à la commission interministérielle de coordination des contrôles (CICC-FEAGA) ;
- les **63 rapports d'audits, de conseil et d'études** formulant des recommandations à destination de leurs commanditaires ;
- les **82 audits salariaux ou avis** réalisés pour la commission interministérielle d'audit salarial du secteur public (CIASSP) ;
- un **rapport annuel d'enquête sur la qualité du contrôle interne** et de l'information comptable et financière des organismes publics communiqué à la Cour des comptes ;
- une **étude annuelle sur la cartographie des organismes** au regard des risques et des enjeux identifiés par les contrôleurs, à destination des ministres, des tutelles financières et de la Cour des comptes ;
- **5 notes d'alerte trimestrielles** à l'attention des ministres de l'Économie et des Finances ;
- **7 études** remises dans le cadre des travaux transversaux inscrits au programme de travail du CGEFi (gouvernance, numérique, RSE, filialisation, rémunération des dirigeants, maîtrise des investissements, accompagnement des transformations d'organismes publics).

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

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

risques; l'amélioration de la qualité comptable et financière et la certification des comptes de l'État.

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

Dans le cadre de protocoles tripartites signés en 2008 et 2013 avec la direction générale des finances publiques (DGFIP) et la Cour des comptes, le CGEFi produit chaque année un rapport sur la qualité du dispositif du contrôle interne et sur la qualité comptable d'un échantillon des organismes qu'il contrôle. Ce rapport concourt au processus de certification des comptes de l'État.

Garantir un haut niveau de qualité des prestations

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

- harmonisation des pratiques de l'audit résultant de la certification IFACI;
- certification en cours pour l'activité de la mission « Contrôle des opérations dans le secteur agricole »;
- assurance « qualité » de contrôle (élaboration de formats de contrôle reposant sur l'analyse des risques et des enjeux);
- cartographie de la maîtrise de leurs risques par les organismes et des enjeux qu'ils représentent pour l'État;
- dispositif de suivi des recommandations émises par les contrôleurs et les auditeurs;
- charte du conseil et généralisation des comités des pairs pour toutes les études;
- politique de formation de haut niveau en collaboration avec l'IGPDE;
- enquêtes de satisfaction auprès de nos partenaires et commanditaires.

La cartographie de maîtrise des risques des organismes

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

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

Une assurance qualité pour le contrôle

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

Afin de répondre à cette nécessité, un groupe de travail a élaboré en 2015 une démarche fondée sur la cartographie des risques et enjeux des organismes, permettant aux contrôleurs de disposer d'une orientation pour adopter un « mode » de contrôle adapté aux situations rencontrées. Cette démarche, par l'identification de champs et de niveaux d'intervention en lien avec les risques et enjeux préalablement analysés, permet de disposer d'un outil préconisant trois « modes » de contrôle : de référence, renforcé et allégé.

Travailler en réseau : ouverture et partenariat

L'ouverture vers l'extérieur a participé en 2015 à la modernisation des modes d'intervention du contrôle général économique et financier :

- rencontrer ses principaux commanditaires pour anticiper les demandes et être plus réactif;
- instituer un cadre pour des rencontres périodiques avec les équipes dirigeantes de l'APE et de la direction du Budget,
- formaliser et systématiser les protocoles avec les partenaires des ministères économiques et financiers, la Cour des comptes, les autres corps d'inspection et de contrôle ou le monde universitaire;
- ouvrir les groupes de travail collectif à d'autres corps de contrôle.

Ces pratiques d'ouverture et de partenariat devraient s'intensifier en 2016.

Un exemple de partenariat : l'appui au secrétariat général du Gouvernement en matière de simplification

La deuxième convention de partenariat entre le CGEFi et le SGG a été signée en octobre 2015. L'appui du contrôle général porte sur quatre domaines :

- apporter un appui au SGG pour l'examen de la qualité des études d'impact et fiches d'impact produites par les ministères (action sur le flux);*
- organiser et assurer la formation interministérielle des agents des administrations centrales à l'évaluation préalable des projets de textes (action sur le flux et sur le stock);*
- participer à des travaux et programmes de simplification du droit et des procédures (action sur le stock) dans le cadre de missions confiées par le Gouvernement à des parlementaires ou dans le cadre de missions interministérielles;*
- apporter un appui au SGAE sur les sujets européens de simplification et d'études d'impact.*

Le travail en réseau a également été favorisé en interne par la mise en place des sept groupes de travail collectif prévus dans la programmation 2015 au sein desquels plus de 60 contrôleurs généraux ont pu échanger sur les organismes et sur les bonnes pratiques qu'il serait utile de partager dans le secteur public. Les travaux de ces groupes sont prolongés par un cycle de formation-échanges sur les thèmes de réflexion. Sept sessions sont programmées au premier semestre 2016.

LA GOUVERNANCE DU CGEFi

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

- un comité stratégique, véritable conseil d'administration ;
- une équipe de pilotage resserrée ;
- des missions, structures fonctionnelles ou chargées du contrôle des organismes.

Le comité stratégique

Un comité stratégique, présidé par le Secrétaire général des ministères économiques et financiers, définit les orientations stratégiques du service et en fixe les modalités de mise en œuvre.

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

Une équipe de pilotage resserrée

L'équipe de pilotage regroupe autour de la chef du service du CGEFi, un adjoint, un contrôleur chargé de la synthèse et un secrétaire général chargé de l'administration et de la valorisation des ressources humaines, budgétaires et informatiques, ainsi que de la communication.

Une mission « administration et valorisation des ressources », placée sous la responsabilité de l'adjoint au chef du service, gère les personnels et les moyens et vient en appui des missions par la formation et les projets applicatifs.

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



Les 18 missions de contrôle

Dix-huit missions de contrôle regroupées en cinq secteurs couvrant les principales politiques publiques (agriculture / territoires et développement durable / industrie services / recherche et développement des entreprises / santé, emploi et protection sociale).

Trois missions correspondant aux métiers « Contrôle », « Audit » et « Études-conseil », assurent le pilotage des activités, interviennent en appui des missions pour la méthodologie, la programmation et la coordination des activités et garantissent la qualité des interventions.

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

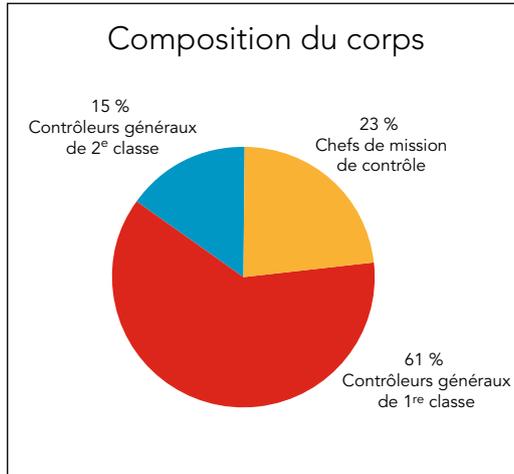
Quatre missions spécifiques sont rattachées au CGEFi :

- mission « audit et contrôle interne budgétaire » ;
- mission simplification et évaluation ;
- mission interministérielle de transposition de la directive relative aux qualifications professionnelles ;
- mission « fondations d'utilité publique ».

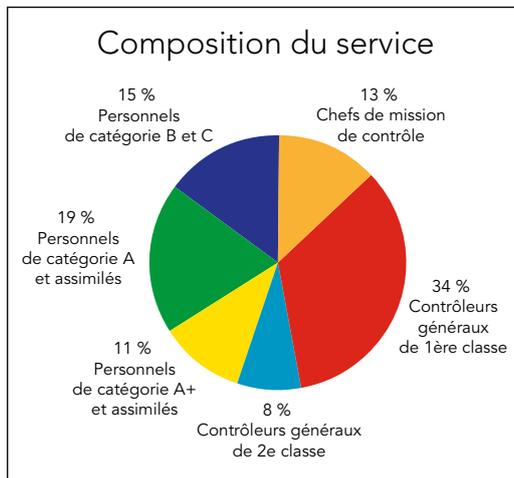
LES FEMMES ET LES HOMMES : UNE RICHESSE DE PARCOURS, DE PROFILS ET DE COMPÉTENCES DE HAUT NIVEAU

Les femmes et hommes qui composent le Contrôle général économique et financier sont recrutés parmi les cadres dirigeants ou supérieurs des ministères économiques et financiers – ou d'autres ministères –, ou bien nommés « au tour du Gouvernement ». Leur expérience et leurs compétences sont multiples et complémentaires.

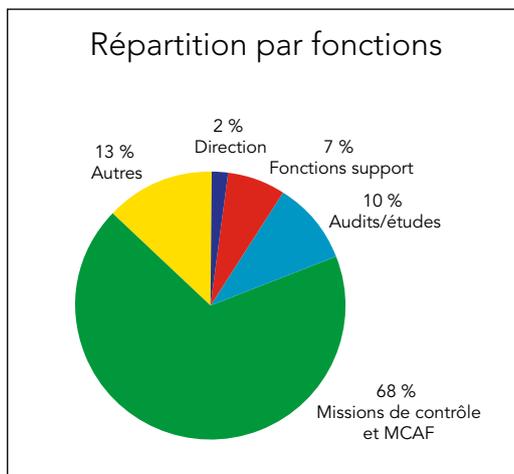
313 personnes participent et contribuent aux diverses missions du service sur lesquelles le CGEFi est mobilisé : 40 chefs de mission de contrôle et 131 contrôleurs généraux – soit une très large majorité des membres du corps – et 142 collaborateurs dont 94 cadres A+ et A affectés majoritairement à des fonctions de contrôle, d'audit et de conseil.



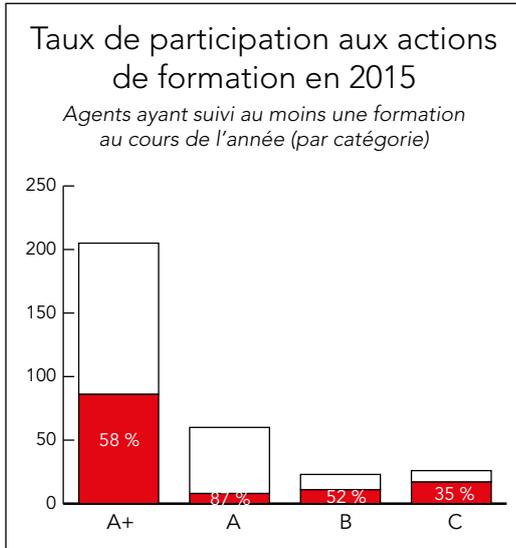
Placé aux côtés de l'adjoint du chef du service, un secrétaire général assure l'administration et la valorisation des ressources humaines, budgétaires et informatiques, ainsi que sa communication interne et externe. Ses effectifs sont stables.



La recherche d'une complémentarité entre les différents métiers et les exigences de professionnalisation du CGEFi supposent une meilleure visibilité sur les ressources allouées, et une adaptation des compétences à leur exercice et aux évolutions auxquelles ils sont confrontés.



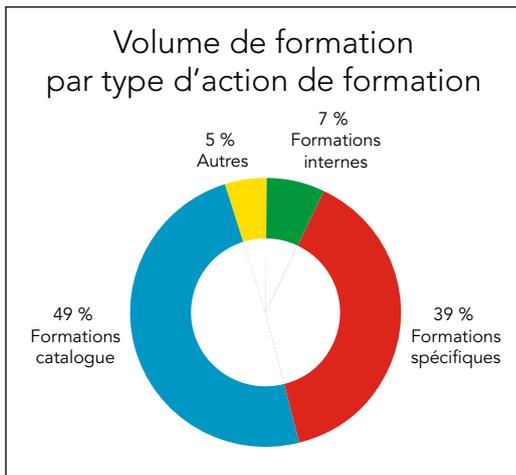
Le service du CGEFi est implanté à Ivry-sur-Seine. Il héberge environ 60 % de l'effectif du service. Le reste des effectifs se répartit entre d'autres sites ministériels sur Montreuil ou Paris-Bercy notamment, et le siège d'une quarantaine d'organismes pour lesquels les contrôles sont résidentiels.



Une politique de formation au plus près des besoins

Le CGEFi accompagne ces évolutions par une offre de formation adaptée, constituant les bases professionnelles du contrôle général afin d'adapter et développer ces compétences individuelles et collectives nécessaires à la modernisation des pratiques professionnelles tout en facilitant l'intégration des nouveaux arrivants.

Un socle commun de formations permet d'acquérir les compétences en matière de contrôle, de mécanismes et méthodes de l'analyse financière, des méthodologies de l'audit interne et de communication, de pilotages socio-économiques.



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

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



Deux thèmes
marquants
de 2015 :
performance
et gouvernance



Deux thèmes marquants de 2015 : performance et gouvernance

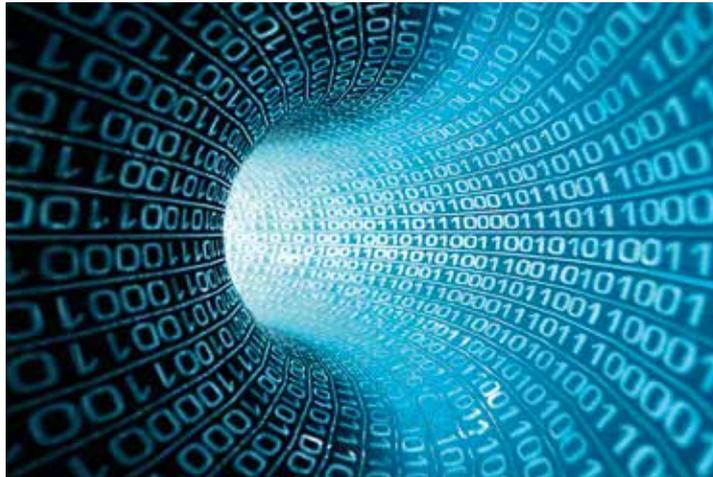
2015, plus encore que les années précédentes, a été marquée pour le CGEfi par deux thèmes concernant l'ensemble de ses missions : la performance et l'exemplarité du dispositif public d'une part, et la gouvernance des organismes publics d'autre part. Ces deux thèmes ont mobilisé les contrôleurs généraux dans l'exercice de leur mission de contrôle ou d'audit et parfois dans un rôle d'appui aux organismes. Ils ont également conduit le CGEfi à lancer une réflexion à partir de sept groupes de travail permettant de procéder par enquêtes à un état des lieux sur le terrain et à une analyse transversale de l'impact du numérique, du respect des obligations d'information en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), de l'accompagnement des transformations, de la maîtrise des investissements, de la filialisation, de la rémunération des cadres dirigeants et de la gouvernance.

PERFORMANCE ET EXEMPLARITÉ DU DISPOSITIF PUBLIC

Les organismes du secteur public, qu'ils relèvent de la sphère concurrentielle ou du secteur non-marchand, sont directement confrontés aux transitions numérique, environnementale et même sociétale que connaît notre société aujourd'hui. En observateurs privilégiés de la vie des organismes publics, les contrôleurs généraux constatent les avancées et les freins liés à la prise en compte progressive de ces nouveaux enjeux alors même que les transformations d'organismes se multiplient et que le dispositif public doit être repensé dans un contexte budgétaire durablement contraint. Faire des évolutions numériques ou de la responsabilité sociétale des entreprises des facteurs de performance accrue est un des moyens dont le secteur public peut se saisir pour répondre aux demandes des usagers tout en contribuant au redressement des comptes publics.

Le numérique : facteur de modernisation du secteur public

Au vu des résultats de la première enquête réalisée par l'intermédiaire des contrôleurs, la transformation numérique des organismes publics, souvent conduite dans la contrainte des mutations de leur environnement, répond toutefois de plus en plus à la concurrence de nouveaux acteurs économiques comme aux attentes de leurs usagers.



L'enquête met en évidence les bénéfices de la transformation numérique: pour 80 % des contrôleurs d'organismes, l'adaptation au numérique permet de créer de nouveaux services, d'améliorer les services existants et une meilleure connaissance des clients et des usagers.

L'enquête a permis d'évaluer un degré de maturité des organismes vis-à-vis de la transformation numérique.

Les risques liés à la transition numérique sont perçus comme relativement maîtrisés:

- le risque de sécurité: un enjeu significatif pour plus de 70 % des organismes même si 48 % des répondants ne distinguent aucun risque de ce type.
- le risque social vient en deuxième position: il est présent pour 21 % des répondants et 65 % d'entre eux le considèrent comme probable ou possible.
- les risques de disparition d'activité ou d'apparition de nouveaux acteurs du fait de la transition numérique sont ressentis de manière diversifiée.
- le risque de perte de ressources est exclu par une majorité d'organismes.

Certaines d'entre elles, comme La Poste, la SNCF ou la Caisse Nationale d'Assurance Maladie participent activement à cette transformation comme en témoignent leurs initiatives en matière d'incubateurs de start-ups, d'investissements financiers (pour les organismes qui le peuvent statutairement) ou leur concours, souvent prudent il est vrai, aux programmes d'ouverture et de diffusion des données (Open Data).

Le numérique doit surtout être un facteur de transformation de ces organismes. Pour moderniser leurs prestations et plus généralement l'exécution de leurs missions de service public: plusieurs organismes se sont engagés dans cette voie, même si cette démarche est parfois défensive, en réaction aux mutations de leur environnement économique. Mais également pour accroître leurs performances économiques, démarche qui nécessite une attention toute particulière aux conséquences de ces mutations sur les qualifications et les effectifs.

La transformation numérique est amenée à s'inscrire dans la durée comme composante structurante de l'évolution du tissu administratif au service des usagers / citoyens / clients. Deux sujets devront être approfondis :

- les conséquences sociales et humaines de la transformation numérique, en particulier le renforcement de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences, ainsi qu'une meilleure association des personnels. L'impact sur les organisations et la gestion des ressources humaines pourra également être analysé ;
- les contributions des organismes contrôlés à la politique gouvernementale d'Open Data (anonymisation des données, encadrement juridique et déontologique, ...) ou d'appui à l'innovation.

Quelques pistes d'amélioration à court et moyen termes

Transformation interne des organismes :

- associer les agents à l'élaboration de la stratégie numérique ;
- renforcer la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences ;
- réintégrer les directions informatiques dans le processus interne de transformation numérique, ce qui impose leur propre transformation numérique ;
- développer l'attention aux besoins et attentes numériques des usagers (design policy), notamment par des comités d'usagers ;
- faire du suivi de la transformation numérique des organismes un des points de vigilance des contrôleurs généraux.

Création d'écosystèmes innovants autour des organismes publics :

- développer l'encouragement à l'innovation interne et externe ;
- mutualiser les expériences et les savoir-faire ;
- utiliser le nouveau partenariat d'innovation permis par le code des marchés publics.

L'approche « RSE »



La prise en compte de la responsabilité sociétale des organismes (RSE) est d'une toute autre nature mais elle s'inscrit dans une politique publique dont les impacts en terme de progrès et de performance peuvent être importants pour les organismes publics. Comme la numérique, la RSE est amenée à s'inscrire dans la durée comme composante structurante du dispositif public.

La loi dite « Grenelle II » du 12 juillet 2010 et le décret du 24 avril 2012 ont modifié et complété les dispositions relatives au contenu du rapport annuel présenté par le conseil d'administration ou le directoire des sociétés anonymes à l'assemblée générale.

Les modifications ont porté sur l'obligation prévue en 2001 pour les seules sociétés cotées de fournir dans ce rapport des informations sur la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité, notamment en ajoutant une rubrique portant sur les engagements des sociétés en faveur du développement durable, de la lutte contre les discriminations et pour la promotion des diversités.

Ces obligations, qui ont vocation à faire l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant, s'imposent aux sociétés cotées et aux sociétés anonymes dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 M€ et le nombre de salariés permanent à 500.

La RSE et le secteur public

Après avoir été inscrite dans les objectifs de la « stratégie Europe 2020 pour une croissance intelligente, durable et inclusive » et avoir donné lieu, au niveau national, à des obligations pour les plus grandes entreprises, la RSE est aujourd'hui au centre de la circulaire « Plan Administration exemplaire » (PAE). Cette démarche, qui impose depuis 2008 aux administrations de l'État la définition d'objectifs dans les domaines environnemental et social, est appelée à s'étendre à certains organismes publics avec une obligation de suivi pour les corps d'inspection ou de contrôle concernés.

Plus largement, l'approche RSE, renforcée dans son volet environnemental par les engagements souscrits lors de la COP 21, peut être une source de progrès et de performance pour les organismes qui développent des réflexions stratégiques de long terme.

À l'issue de la revue des 17 sociétés publiques concernées dans le champ d'intervention du CGEfi et de 12 EPIC ayant décidé volontairement de se conformer partiellement ou totalement à la nouvelle réglementation, le rapport dresse un état des lieux satisfaisant en ce qui concerne la prise en compte générale du décret du 24 avril 2012 par les sociétés publiques même si l'impact des nouvelles mesures sur l'action des organismes est actuellement difficile à évaluer compte tenu du manque de recul.

Deux catégories de recommandations sont toutefois formulées dans le rapport :

- la mise en place d'un suivi annuel, par les contrôleurs, de l'application des nouvelles mesures dans les organismes contrôlés par le CGEfi ;

– l’extension progressive aux établissements publics de l’obligation de publication des informations RSE prévues par la loi dite « Grenelle 2 ». Dans ce cadre, une mise en cohérence des indicateurs du décret RSE et des indicateurs de l’instruction Administration exemplaire serait nécessaire. De plus, le moment où interviendrait cette extension devrait être apprécié au regard du calendrier de la transposition de la directive 2014/95 UE du 22 octobre 2014.

L’accompagnement des transformations et de l’évolution des structures

Indépendamment du levier que représente la transition numérique ou environnementale, les transformations de structures sont une réalité désormais bien présente dans le paysage public. Le CGEFi contribue à ces transformations au titre du contrôle, par exemple, dans le secteur de la santé, de l’audit ou du conseil, avec notamment les revues de dépenses. L’augmentation des demandes d’appui en la matière a conduit en 2015 le CGEFi à réfléchir à la constitution d’une offre de prestation spécifique.

Partant des attentes des acteurs des transformations et de la perception des contrôleurs qui ont eu à connaître de telles évolutions, un panorama des types de transformations existantes, des problématiques qu’elles soulèvent, des réponses – ou l’absence de réponse – que l’administration apporte aujourd’hui a été dressé.

Il ressort de l’étude que l’appui à la transformation des organismes publics pourrait être renforcé, alors même que l’État dispose globalement, mais de manière dispersée, des compétences nécessaires en interne. Rejoignant les constats d’autres rapports, le groupe note des points de fragilité en amont dans l’élaboration des processus de fusion entre organismes, et notamment des problèmes non anticipés. Par ailleurs, les préfigurateurs pourraient être appuyés et mis en réseau.

Composé d’anciens responsables de haut niveau, le CGEFi dispose d’un éventail de compétences et d’expériences permettant de proposer une offre de service utile à la modernisation, principalement sous forme d’appui et de conseil selon 5 axes :

- un appui lors de la réalisation des études d’impact par les tutelles dans le cadre des fusions d’organismes ou, en cas de préfiguration d’organismes nouveaux, en amont de l’étude d’impact, sous la forme de recommandations ;
- le pilotage d’un projet auprès d’un préfigurateur ;
- la liquidation d’un organisme ;
- une mission d’expertise concernant des aspects essentiels d’une transformation ;
- l’occupation d’un poste clé dans un dispositif de gouvernance d’un organisme en transformation.



LA GOUVERNANCE DES ORGANISMES PUBLICS

La gouvernance est un point d'attention majeur pour les contrôleurs du CGEfi. L'appréciation de sa qualité est un élément important de la cartographie de la maîtrise de leurs risques par les organismes et des enjeux qu'ils représentent pour l'État. En 2015, les orientations fixées pour les contrôleurs ont donc mis l'accent sur l'accompagnement de l'application des règles de gouvernance en lien avec l'APE et la direction du Budget.

La réalisation de la programmation des travaux pour 2015 a fait émerger de nombreuses propositions concernant directement cet aspect central de la vie des entreprises. Un des sept groupes de travail collectif a remis un rapport spécifique.

Vers un cadre de bonnes pratiques ?

Le rapport sur « l'organisation et le fonctionnement de la gouvernance des organismes publics » remis en septembre 2015 a retenu principalement deux pistes de réflexion/amélioration: le fonctionnement du conseil d'administration, gage d'une bonne gouvernance pour l'organisme, et la relation entre l'État et l'organisme public. L'étude a été réalisée à partir d'un échantillon de 44 organismes soumis au contrôle économique et financier représentatifs de la diversité des situations rencontrées aussi bien dans le secteur marchand que le secteur non marchand. Elle est également le fruit d'entretiens avec des responsables des administrations financières spécialistes de ce sujet et des membres du contrôle général.

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

Pour la majorité des établissements publics, l'application de principes d'une gouvernance moderne est un gage de bonne gestion sans pour autant désarmer l'État dans son rôle à leur égard. Les ordonnances et le décret relatifs à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique, ont conforté le rôle du conseil d'administration pour conduire l'entreprise publique dans le cadre des orientations de l'État. Ce dernier a ainsi ouvert une voie dont il peut étendre progressivement le bénéfice aux autres organismes publics.

Le rapport s'inscrit dans la voie ouverte en 2014 par le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP) avec une étude sur l'amélioration du fonctionnement des conseils d'administration qui explorait quelques pistes d'amélioration sans toutefois proposer un cadre général contraignant.

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

Cette réflexion fera l'objet en 2016 d'une approche concertée entre la direction du Budget, l'APE et le CGEfi.

Pourquoi un tel cadre de gouvernance ?

– Une forte évolution des standards de gouvernance des entreprises : des standards fondés sur la transparence des données de l'entreprise, la multiplication des débats au sein du conseil d'administration et l'explicitation des processus de décision.

– Un cadre de référence permet d'améliorer à la fois les modalités de l'autonomie comme celles de la tutelle des établissements concernés.

– Un outil léger et adapté au secteur public : des lignes directrices (droit souple) permettent d'améliorer les standards sans empiler les contraintes législatives ou réglementaires qui, du fait de la diversité des organismes publics (notamment par leur diversité de taille), ne sont justifiées que pour une partie d'entre eux.

Une approche par domaines

Parallèlement à cette étude, les autres groupes de travail transversaux du CGEFi ont été amenés à examiner la façon dont les conseils d'administration s'impliquent sur des domaines tels que la transition numérique, le suivi des investissements ou la stratégie de filialisation (revue annuelle des plans spécifiques, qualité de l'information transmise et formation ad hoc des membres des conseils).

Exemples de propositions du CGEFi:

L'impact du numérique :

- inclure une composante numérique dans tous les plans stratégiques ;
- débattre au moins une fois par an en conseil d'administration de la stratégie numérique ;
- former aux problématiques numériques les représentants du personnel au conseil d'administration ou de surveillance.

Filialisation et gouvernance de groupe :

- inciter les groupes publics à assurer l'évaluation et la révision périodiques de la gouvernance des filiales.

La maîtrise des investissements publics :

- veiller à la qualité de l'information des instances de décisions ;
- se mettre en capacité de pouvoir gérer des modifications de programmes au cours de la réalisation d'un investissement.



L'activité
des missions
de contrôle



L'activité des missions de contrôle

Le secteur « Agriculture »

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

Le secteur « Territoires et développement durable »

MISSION « AMÉNAGEMENT DES TERRITOIRES, VILLE, LOGEMENT, OUTRE-MER »	52
MISSION « ÉCOLOGIE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE »	54
MISSION « INFRASTRUCTURES DE TRANSPORTS NON FERROVIAIRES »	56

Le secteur « Recherche et développement des entreprises »

MISSION « COMMERCE, EXPORTATION, CONSOMMATION (CEC) »	58
MISSION « INSPECTION DES CCI ET DES CMA »	60
MISSION « RECHERCHE APPLIQUÉE ET PROMOTION DE LA QUALITÉ »	62
MISSION « CONTRÔLE DES ACTIVITÉS FINANCIÈRES (MCAF) »	64

Le secteur « Industrie et services »

MISSION « ÉNERGIE »	67
MISSION « ESPACE, ARMEMENT ET INDUSTRIES DIVERSES LIÉES AUX ACTIVITÉS RÉGALIENNES DE L'ÉTAT »	69
MISSION « ORGANISMES CONCOURANT AUX RECETTES DE L'ÉTAT »	71
MISSION « CONTRÔLE AUPRÈS DU GROUPE LA POSTE »	73
MISSION « TRANSPORTS (MCEFT) »	76
MISSION « MÉDIAS-CULTURE »	79

Le secteur « Santé, emploi et protection sociale »

MISSION « EMPLOI ET FORMATION PROFESSIONNELLE »	81
MISSION « COUVERTURE DES RISQUES SOCIAUX, COHÉSION SOCIALE ET SÉCURITÉ SANITAIRE »	83
MISSION « SANTÉ »	86

Le secteur « Agriculture »

(MISSION « AGRICULTURE, FORÊT ET PÊCHE »)



Olivier PERRAULT
Responsable
de la mission

Périmètre et organisation

La mission « Agriculture, forêt et pêche » assure le contrôle de 87 organismes pouvant être regroupés en 4 catégories :

- les établissements publics et leurs filiales (9) ;
- les instituts et centres techniques agricoles (12) ;
- les organismes nationaux à vocation agricole et rurale, les GIP et autres organismes difficilement classables (9) ;
- les interprofessions (56).

Vient s'ajouter à ces 86 organismes la Société professionnelle des Papiers de presse (SPPP).

Six de ces établissements publics relèvent du contrôle budgétaire : FranceAgriMer, l'Institut français du Cheval et de l'Équitation (IFCE), le Centre national de la Propriété forestière (CNPF), l'Office de Développement de l'Économie agricole des Départements d'Outre-mer (ODEADOM), l'Institut national des Appellations d'Origine et de la Qualité (INAO) et le Domaine national de Chambord (DNC). En revanche, l'Office national des Forêts (ONF) et l'Association permanente des Chambres d'Agriculture (APCA) ne sont pas soumis au titre 3 du décret « GBCP » du 7 novembre 2012.

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

L'ensemble des organismes relèvent de la tutelle du ministère de l'agriculture, de l'agro-alimentaire et de la forêt (MAAF) à l'exception de la SPPP et du DNC qui relèvent de la tutelle du ministère de la culture et de la communication.

La mission est constituée, au 1^{er} janvier 2016, de 13 personnes (10 cadres et 3 assistantes) installées dans les locaux des organismes contrôlés sur 3 sites : le bâtiment ARBORIAL à Montreuil, le siège de l'ONF et l'antenne parisienne de l'IFCE.

Activité

Réalisation du programme de travail 2015

Un programme de travail est élaboré chaque année en liaison avec la direction du Budget. Il détaille les actions à conduire et les points particuliers d'attention concernant les principaux organismes et les opérateurs de l'État, ainsi qu'un certain nombre d'objectifs propres à la mission et au service.

Il fixe en particulier la réalisation d'un rapport annuel sur chaque organisme. Compte tenu du nombre d'organismes, la sortie de ces rapports est effectuée sous la forme de deux tomes, en juin et en octobre.

En 2015, à la suite de la parution des arrêtés de contrôle concernant chacun des six organismes soumis au décret « GBCP », ont été finalisés les documents prévus par ces arrêtés visant essentiellement à préciser les seuils des avis préalables et des visas. Ces documents ont été établis en concertation avec les ordonnateurs.

La mission a également accompagné les organismes dans la mise en œuvre du décret « GBCP », en particulier en matière de suivi des emplois et de suivi de la trésorerie.

2015 a aussi permis de finaliser la nouvelle instruction concernant l'extension des accords interprofessionnels conclus au sein des interprofessions agricoles. Le CGEfi est informé des demandes d'extension des accords conclus par les interprofessions agricoles lorsqu'elles portent sur un accord relatif à une cotisation et peut, le cas échéant, émettre un avis.

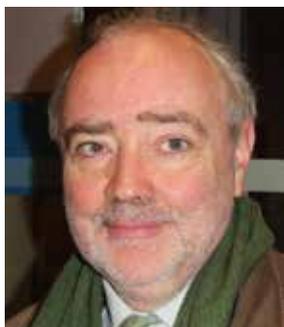
La mission est enfin en charge de la tenue du tableau relatif aux montants annuels de ces cotisations.

Par ailleurs, une étude a été réalisée sur le champ des organismes percevant des cotisations professionnelles obligatoires (CPO), en particulier les organisations de producteurs et l'association d'organisations de producteurs, qui demandent des extensions de leurs accords. Cette étude a permis d'identifier trois structures qui feront l'objet d'une mise sous contrôle en 2016.

Le programme de travail 2016 prévoit, au titre des actions spécifiques, la préparation d'un programme de contrôles a posteriori pour les organismes soumis au décret « GBCP », conformément aux nouveaux arrêtés de contrôle.

Le secteur « Agriculture »

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



Jean-Guirec LE NOAN
Responsable
de la mission

La mission « Contrôle des Opérations dans le Secteur Agricole » (COSA) réalise chaque année plus de 200 contrôles a posteriori auprès de personnes physiques ou morales ayant bénéficié, au cours des années précédentes, d'aides attribuées sur les fonds relevant de la Politique Agricole Commune (PAC).

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

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

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

Le nombre minimal de contrôles à assurer est fonction du nombre de bénéficiaires d'aides FEAGA recensés en France au cours de l'année précédente, ainsi que des montants distribués. En 2015, 1 187 structures étaient susceptibles d'être sélectionnées et le nombre de vérifications effectivement confiées au CGEfi a été de 179, soit un taux de contrôle de 15 %.

Composée de représentants de plusieurs ministères, en particulier ceux en charge du budget et de l'agriculture, la CICC a tenu 4 sessions plénières et 4 réunions de bureau en 2015, pour examiner les résultats des contrôles et en valider les conclusions.

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

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

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

Les activités de contrôle

La mission COSA a réalisé 180 opérations de contrôles en 2015. Aux 179 opérations de contrôles d'initiative nationale s'est en effet ajoutée une vérification approfondie demandée par un autre membre de l'Union européenne, au titre de l'assistance mutuelle prévue par la réglementation communautaire.

Toutes ces investigations, réalisées sur pièces et sur place, ont porté sur des secteurs très divers : viticulture, fonds opérationnels des groupements de producteurs, aides à l'éloignement et à l'insularité pour les DOM, apiculture, lait et fruits aux écoliers.

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

En 2015 ils ont mis à jour 134 irrégularités, représentant un montant de 9,3 M€, et la CICC a chargé les organismes payeurs ayant versé les aides indûment perçues d'engager et de suivre leur reversement par les bénéficiaires.

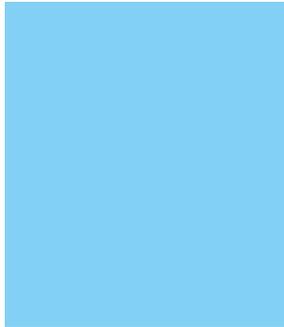
Une certification en cours

L'année 2015 a enfin été marquée, pour la mission « Contrôle des Opérations dans le Secteur Agricole », par le démarrage d'une démarche de certification ISO 9001 (version 2015) de son activité de contrôle, qui devrait se poursuivre jusqu'à la fin de l'année 2016.

Il s'agit, pour la mission COSA, de mettre en place des procédures conformes aux exigences de cette norme internationale qui lorsqu'elle est attribuée, atteste de la fourniture de produits et de services donnant satisfaction au « client » donneur d'ordre, tout en assurant une bonne communication interne, ainsi qu'une maîtrise et une amélioration continue des processus mis en œuvre.

Le secteur « Territoires et développement durable »

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



Jean-Christophe MARTIN
Responsable
de la mission

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

L'année 2015 a été marquée par de profonds bouleversements en ce qui concerne les établissements franciliens dans le double souci de rationaliser leur carte (fusion des EPF en un seul grand EPF francilien) et d'accompagner la création de la métropole du Grand Paris et du plan pour la relance du logement en Ile-de-France (refonte de l'AFTRP).

La réorganisation des établissements publics franciliens, tant fonciers (EPF) que d'aménagement (EPA)

La fusion des établissements publics fonciers franciliens (EPF IF, EPF 78, EPF 92 et EPF 95) est effective depuis le 1^{er} janvier 2016.

Des groupes de travail se sont réunis pour en mettre au point les modalités, par exemple, définir quelle sera la future carte des implantations physiques du futur établissement tout au long de l'année 2015. La recollection des données a permis de constater un sujet d'harmonisation des statuts des personnels, notamment en ce qui concerne les rémunérations.

L'accompagnement de la création de la métropole du Grand Paris

Les réflexions en cours sur le Grand Paris ont eu comme conséquence la profonde refonte du statut et des missions de l'Agence Foncière et Technique de la Région Parisienne (AFTRP), notamment pour créer un outil opérationnel destiné à accompagner le plan de relance du logement en Ile-de-France. L'AFTRP est devenue « Grand Paris Aménagement » (GPA) avec la publication de son nouveau décret le 31 juillet 2015.

Cette opération se poursuivra tout au long de l'année 2016 avec le regroupement effectif de GPA avec les établissements publics d'aménagement de Plaine de France et d'Orly-Seine-Amont (EPA ORSA). Toutefois, une incertitude juridique persiste à ce stade sur la nature réelle de ce regroupement puisque si l'EPA Plaine de France devrait bien fusionner avec GPA, il est envisagé une simple association avec l'EPA ORSA.

Par ailleurs, le Premier ministre a lancé à la fin de l'année 2015 une mission de réflexion et de propositions sur l'avenir du quartier d'affaires de La Défense et de son établissement d'aménagement (EPADESA) placée sous la responsabilité du préfet des Hauts-de-Seine. Il est prévu de fusionner l'EPADESA, établissement public d'aménagement national, avec DEFACOT, établissement public local de gestion. Si cela devait aboutir à la création d'un établissement public local, le contrôleur

sera particulièrement vigilant au respect des intérêts financiers de l'État qui avait apporté gratuitement les terrains qu'il venait d'exproprier, à son nouvel établissement public. L'enjeu financier pourrait atteindre, voire dépasser, le milliard d'euros.

Les évolutions de contrôle en 2015

En termes de contrôle, 2015 a été marquée par la préparation de l'entrée en vigueur des dispositions du décret GBCP dans les EPF et par la mise en œuvre du contrôle par audit des sociétés immobilières d'Outre-mer :

- la mission a suivi la préparation de l'entrée en vigueur, le 1^{er} janvier 2016, des **dispositions du décret « GBCP » dans les EPF** qui doivent passer du contrôle économique et financier, en vigueur jusqu'à cette date, à un contrôle budgétaire.

L'élaboration en cours du nouvel arrêté de contrôle, nécessaire pour mettre en œuvre le contrôle budgétaire en l'adaptant aux particularités des EPF, a fait apparaître deux points de sensibilité concernant les conventions de portage foncier passées par les EPF avec les collectivités territoriales (plus de 85 % de leur activité et de leur budget) et les emprunts contractés ; la soumission de ces deux points au contrôle budgétaire faisant l'objet de fortes réserves de la part de la tutelle technique des EPF.

- Le contrôle des six sociétés immobilières d'Outre-mer (SIDOM) a évolué pour devenir un **contrôle thématique par audit**. Les premiers audits réalisés ont notamment porté sur la prise en compte des risques amiante et tremblement de terre aux Antilles. Ils ont montré qu'existaient de graves lacunes et insuffisances en la matière.

Le secteur « Territoires et développement durable »

(MISSION « ÉCOLOGIE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE »)



Dominique VIEL
Responsable
de la mission

La mission Écologie et développement durable (EDD) comprend principalement deux portefeuilles d'activités :

- Le contrôle, budgétaire ou économique et financier, sur 16 établissements publics, GIP, ou associations, dont le cœur de métier est l'écologie ou le développement durable ;
- Le censorat d'État, au sein de 20 éco-organismes regroupés dans 10 filières à responsabilité élargie du producteur.

Le chef de la mission assure également la fonction de Haut Fonctionnaire au Développement Durable auprès du ministre chargé de l'économie, de l'industrie et du numérique.

Le contrôle

Le champ du contrôle est composé d'organismes diversifiés du point de vue :

- de leur taille : l'Institut National de l'information Géographique et forestière (IGN) et l'Institut Français de Recherche pour l'Exploitation de la MER (IFREMER) comptent plus de 1 500 agents chacun, GEODERIS, moins de 20 agents ;
- de leur financement : redevances pour les agences de l'eau, subvention de l'État

pour le CEDRE, subventions et recettes commerciales pour l'Institut National de l'Environnement industriel et des Risques (INERIS) ;

- de leurs domaines d'intervention : préservation du foncier pour le Conservatoire du Littoral, lutte contre les pollutions aquatiques et marines pour le CEDRE, prévention des risques que posent les activités économiques sur la santé et la sécurité des personnes et des biens pour l'INERIS.

L'ensemble des organismes peut être considéré comme bien géré, et a réussi, jusqu'à présent, à s'adapter aux restrictions budgétaires. L'un d'eux, l'INERIS, a été pionnier dans la transition vers la nouvelle gestion budgétaire et comptable publique (GBCP).

Le censorat des éco-organismes

Le censorat d'État dans les éco-organismes est un champ d'intervention apparu il y a une vingtaine d'années, et qui s'est élargi récemment, sous l'effet de réglementations nationales et européennes, ou d'initiatives de secteurs économiques.

Les deux premiers éco-organismes ont été créés en 1993 par les metteurs en marché d'emballages ménagers, sur la base de la responsabilité élargie du producteur (REP). Il s'agit de percevoir des contributions des producteurs, distributeurs et importateurs qui mettent sur le marché des emballages à destination des ménages (barquettes, bouteilles, flacons, sacs, etc.). Les contributions collectées servent à soutenir financièrement les opérations de collecte, tri et traitement des emballages une fois devenus déchets, en vue de leur recyclage.

Un premier censeur d'État avait été nommé à l'époque par le ministre de l'économie et des finances, en contrepartie

de la « non fiscalisation » des excédents des éco-organismes, par ailleurs soumis au principe de « non lucrativité ».

Dans les années 2000, le nombre d'éco-organismes a augmenté et les filières REP concernent désormais meubles, textiles, équipements électriques et électroniques, papiers graphiques, bateaux hors d'usage, etc. L'ensemble bénéficie d'un agrément délivré par le ministre de l'environnement, d'une durée de six ans.

Les lois dites « Grenelle I et II » ont formalisé la présence d'un censeur d'État dans tous les éco-organismes, et ont précisé sa mission : « Veiller à ce que les éco-organismes agréés disposent, pendant toute la durée de l'agrément, des capacités financières qui leur ont permis d'être titulaire d'un agrément ». Les censeurs d'État accompagnent donc la vie des éco-organismes, dans une proximité de travail avec les ministères de tutelle.

Les années 2015-2016 sont quelque peu turbulentes pour les filières REP : non réagrément d'un éco-organisme de la filière des déchets d'équipements électriques et électroniques, et contentieux entre l'État et l'éco-organisme ; ouverture de la filière emballages ménagers à la concurrence ; agrément d'un éco-organisme d'une filière pour une partie d'une autre filière.

De plus, en raison d'approches différentes entre le Code de l'Environnement et le Droit des sociétés, des problématiques restent à trancher : application du principe de « non lucrativité », gouvernance, propriété des provisions...

Cette situation fait s'interroger sur l'opportunité d'évoluer vers un statut spécifique des éco-organismes.

Le Haut fonctionnaire au développement durable (HFDD)

Un haut fonctionnaire au développement durable est placé auprès de chaque ministre. Il fait partie du comité des HFDD, présidé par le Commissaire général au développement durable, au ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer (MEEM).

Les HFDD accompagnent chacun leur ministre dans la déclinaison des plans interministériels relevant du développement durable : Stratégie nationale pour la Transition écologique vers le Développement durable, feuilles de route de suivi des conférences environnementales, lettres de cadrage annuelles adressées chaque année par le Premier ministre à ses ministres, circulaire du Premier ministre pour une administration exemplaire en matière de développement durable.

Le secteur « Territoires et développement durable »

(MISSION « INFRASTRUCTURES DE TRANSPORTS NON FERROVIAIRES »)



Clara CARRIOT
Responsable
de la mission

Les faits marquants

La mission « Infrastructures de transport non ferroviaire » (ITNF) a vu son activité marquée en 2015 dans le domaine aéroportuaire par :

- son champ de compétence élargi à l'aéroport de la Guadeloupe, devenu SA dès le mois de janvier ;
- la signature d'un Contrat de Régulation Économique (CRE) par ADP et Aéroports de Lyon ; la mission a d'ailleurs établi une note et un tableau comparatif des documents signés ;
- le lancement d'un audit sur la valorisation foncière des aéroports régionaux en collaboration avec le Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD).

Dans le domaine portuaire :

- les discussions entre le Grand Port Maritime (GPM) de Guyane, l'État et la CCI régionale qui ont abouti à la signature d'un protocole d'accord en mars et permis d'adopter le bilan d'ouverture ainsi que les comptes annuels 2013 et 2014 ;
- la remise à niveau du GPM de Martinique en termes de qualité comptable et de contrôle interne, sur la base de l'audit conduit en 2014 par la mission d'audit du CGEFi ;

– les travaux d'extension des deux ports antillais rendus désormais accessibles à des navires de plus grande capacité, contribuant ainsi à une progression de leur activité.

Une étude spécifique : le modèle économique des ports

Le modèle économique des ports a constitué un des thèmes de travail de la mission en 2015, en liaison étroite avec la direction générale des Infrastructures de transport et de la mer (DGITM) du ministère chargé des transports et de la mer et l'APE. Les modes de développement classiques des établissements portuaires sont en effet apparus fragilisés par la conjugaison d'une dégradation régulière de leurs ressources et d'une augmentation parallèle de leurs charges. Sans souscrire à un scénario catastrophe qui verrait les grands ports maritimes (GPM) français, en raison de cet « effet ciseau », évincés par leurs concurrents, la question de la pérennité de leur fonctionnement actuel se pose.

À l'origine de ces difficultés on trouve la conjonction de deux chocs internationaux successifs qui ont impacté leur modèle économique. D'abord la crise économique et financière majeure qui a frappé l'ensemble des pays à partir de 2008 et, à partir de 2014, la chute des prix mondiaux du pétrole, le ralentissement du raffinage sur notre territoire, entraînant une baisse continue des tonnages de brut opérés par les GPM. Est venue en outre se rajouter une crise du secteur du BTP entraînant une baisse des trafics de vrac solides.

En même temps intervenait une autre conséquence de la réforme portuaire : un changement de référentiel en termes de ressources humaines et de négociations salariales avec la mise en place de la procédure de négociation annuelle

obligatoire dans le cadre de la convention collective nationale unifiée dont l'effet premier a été de créer une automaticité de l'augmentation annuelle de la masse salariale, peu maîtrisable.

De plus, la fin programmée des exonérations fiscales, notamment foncières, dont les GPM bénéficiaient pèsera sur les comptes des ports comme Le Havre ou Marseille.

C'est donc cette double évolution qui a conduit les tutelles à susciter le développement d'un nouveau modèle économique visant à la fois à diversifier les sources de recettes des GPM tout en poursuivant une démarche active de diminution des charges.

Les défis à relever

Leur nature et leur intensité varient selon les ports mais s'articulent autour des questions suivantes : Comment réduire la forte dépendance de nos GPM à l'égard des énergies fossiles alors que la part du trafic pétrolier par rapport au trafic global diminue régulièrement depuis 2008 ? Comment réussir l'adaptation des ports français aux mutations du commerce maritime mondial, caractérisé, notamment, par la prédominance des liaisons Pacifique ou le recours à des porte-conteneurs de très grande capacité ? Comment contrebalancer la volatilité du fret international par des ressources plus stables ?

Les réponses envisagées

Les approches stratégiques se combinent avec des démarches opérationnelles où le CGEfi est partie prenante en tant qu'accompagnateur des mutations :

- les stratégies nationales :
Au niveau ministériel, l'objectif prioritaire est de positionner, en France métropolitaine, les ports comme les acteurs d'une chaîne logistique intégrée en projetant leur « hinterland » à l'échelle européenne et de les inciter à devenir des acteurs de la transition énergétique. Pour les DOM, il s'agit d'assurer le jeu de la concurrence et le maintien d'une desserte directe avec la métropole, dans le cadre

notamment de la loi de régulation économique.

Les projets stratégiques des GPM ont été élaborés avant que le risque de dégradation financière des GPM ne soit devenu véritablement prégnant. La question se pose donc de savoir s'il faut les revoir en s'assurant de leur soutenabilité financière ou les préciser en établissant des scénarios de crise et des « crash tests ».

- Les démarches opérationnelles : les travaux d'ores et déjà conduits par un groupe de travail animé par la DGITM auquel participe le CGEfi et l'APE ont permis de dégager trois orientations :
 - optimiser la capacité d'autofinancement à l'échelle des ports : diversifier les sources de recettes des ports non liées au trafic, augmenter les recettes commerciales, développer leur rôle d'aménageur ou leur activité industrielle ;
 - développer la compétitivité et l'attractivité des places portuaires : développer la coordination du système d'information portuaire, moderniser la manutention outre-mer ;
 - accroître la mutualisation entre les ports français : c'est là sans doute que résident les gains de productivité et d'efficacité les plus importants.

Dans les DOM, une coordination interportuaire s'est développée, visant à des échanges de bonnes pratiques ou la recherche d'économies par la mutualisation de certains achats, mais aussi à la recherche d'une position harmonisée face à la CMA-CGM, l'opérateur historique.

D'autres démarches porteuses d'avenir se développent comme la prise en charge globale des « politiques d'axes » : développement stratégique, politiques de communication, commerciale, des réseaux (ferrés, fluviaux et routiers). C'est l'exemple du GIE HAROPA, qui réunit depuis 2012, les 3 ports de la Seine : Le Havre, Rouen, Paris. Il a été constitué en réunissant près de 100 salariés autour de la mise en œuvre de ces politiques et en se positionnant lui-même comme une direction commune à l'intérieur de chaque port.

Le secteur « Recherche et développement des entreprises »

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



Benoît PARLOS
Responsable
de la mission

Le périmètre de la mission

La mission « Commerce - Exportation - Consommation » a pour périmètre d'action trois champs principaux :

- l'achat public : UGAP, Économat des Armées (EDA) ;
- le soutien à l'exportation et à l'internationalisation des entreprises : Business France, résultant de la fusion d'UBIFRANCE et de l'Agence française pour les Investissements internationaux (AFII) ;
- le suivi de la consommation dans l'économie française : INC, CREDOC.

L'année 2015 a vu disparaître de son champ de contrôle le GIP « Guichet Entreprise » qui a été dissous et remplacé par un service à compétence nationale (arrêté du 22 avril 2015) pour une durée de trois ans.

Hormis cette disparition, la mission n'a pas connu stricto sensu de modification de son périmètre externe. Elle a toutefois enregistré de profondes modifications au sein de celui-ci, avec les fusions qui ont abouti à la création d'une part, de « Business France » et d'autre part, de l'AFETI, dite « Expertise France »).

La mission a contribué en 2015 aux réflexions transverses du secteur « Recherche et développement des entreprises (RDE) », en particulier sur le renforcement du contrôle de l'activité des opérateurs de l'État.

Les opérations de fusion de structures

Business France

2015 a vu la fusion opérée par le regroupement d'UBIFRANCE et de l'AFII au sein de la nouvelle agence pour le développement international des entreprises et de l'attractivité intitulée Business France. La mission de contrôle s'est attachée à suivre la construction effective de celle-ci : mise en place du nouveau conseil d'administration, élaboration d'un plan stratégique, construction d'un modèle économique, négociation d'un contrat d'objectifs et de performance contenant de nouveaux indicateurs, négociations avec les représentants du personnel sur l'accord d'adaptation et l'accord d'intéressement, comité d'audit, décret « GBCP ».

Dès la parution du décret du 22 décembre 2014 portant application de l'ordonnance sur la fusion des deux agences UBIFRANCE et AFII, la mission s'est attelée à la rédaction d'un nouvel arrêté de contrôle. Reprenant la recommandation numéro 11 du rapport de la Cour des comptes qui demande le visa de la mission sur l'ensemble des pièces relatives aux licenciements et transactions, le texte proposé étend le champ du contrôle, notamment en matière de ressources humaines. Il est adapté aux exigences du décret « GBCP » et aux missions nouvelles de l'agence. Cet arrêté a été publié le 5 octobre 2015 et un document d'application, négocié avec la direction de l'agence, a été finalisé fin 2015.

AFETI (dite Expertise France)

Est également intervenue en 2015 la création de l'Agence Française pour l'Expertise Technique Internationale (AFETI), qui rassemble l'ex-ADETEF, l'établissement du ministère des Affaires étrangères France Expertise Internationale et quatre opérateurs spécialisés de la coopération internationale dans le champ de la santé et des politiques sociales. Le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens est en préparation pour la période 2016-2018.

L'achat public

La mission assure le contrôle et le suivi de deux organismes impliqués dans la mise en œuvre de la rationalisation et du développement de l'achat public: l'UGAP et l'EDA.

Les deux organismes ont connu, en 2015, des évolutions différentes du point de vue de leur chiffre d'affaires. L'UGAP a vu le sien se porter à des niveaux jamais atteints, sans pour autant dégager un résultat record. L'EDA, toujours très dépendant des opérations extérieures, a vu le sien se contracter et son résultat diminuer plus largement encore.

Ce parallélisme, au-delà de sa composante conjoncturelle, s'explique du fait de la politique de marge pratiquée, qui résulte de la pression vertueuse que l'État s'emploie, à travers sa clientèle, à exercer sur chacun d'entre eux.

Le suivi de la consommation

L'Institut national de la Consommation (CNC)

L'INC a sollicité l'attention de la mission en 2015 pour des raisons inhérentes à son

activité de presse, même si la fin de l'année l'a vu produire un numéro hors-série au tirage exceptionnel qui lui a assuré un résultat positif. Mais également du fait d'un contrôle de la Cour des comptes entamé à l'été et d'un changement de directrice générale intervenu à l'automne 2015.

Le contrôle de la Cour des comptes, a mis en évidence la nécessité – signalée par le Contrôle général également à plusieurs reprises - de voir la tutelle de l'Institut prendre une part plus active à l'animation et à l'orientation de son activité, tout en tenant compte des moyens de gestion plus que limités dont l'établissement dispose. Le contrat d'objectifs et de performance signé devrait y contribuer.

CREDOC

Enfin, le CREDOC a connu une réorganisation en profondeur avec l'arrivée d'un nouveau président et d'un nouveau directeur général. Ainsi l'association a renoué avec un résultat positif en 2015.

GIE « Toute l'Europe »

Aux termes d'un rapport rendu en avril 2015 par le CGEFi, un certain nombre de recommandations ont été formulées pour consolider le GIE qui connaît depuis plusieurs années des difficultés de financement malgré une action à destination du public reconnue de qualité (1 million de visiteurs par mois au moment des élections européennes de 2014). La mission suit la mise en œuvre de ces recommandations en faveur de la réorganisation du GIE « Toute l'Europe » qui a débuté avec une refonte des statuts, un espoir de nouvelles perspectives de financement, signes d'une pérennisation apaisée de la structure.

Le secteur « Recherche et développement des entreprises » (MISSION « INSPECTION DES CCI ET CMA »)



Yves ROBIN
Responsable
de la mission

L'activité de la mission

Les chambres de commerce et d'industrie (CCI) et les chambres de métiers et de l'artisanat (CMA) sont des établissements publics de l'État, qui en assure la tutelle, via les préfets de région, et qui en a confié l'inspection/audit au Contrôle général économique et financier (CGEFi).

Le CGEFi peut être ainsi amené à examiner tous les aspects du fonctionnement des CCI et les CMA, au-delà de la seule vérification de la régularité de leur gestion en matière comptable et financière. Il a également mission d'examiner l'organisation des chambres, son efficacité et son évolution, ainsi que l'opportunité des choix stratégiques qu'elles opèrent et des activités qu'elles développent, de façon à pouvoir émettre des recommandations visant à l'amélioration de leurs performances et à la mise en œuvre des réformes en cours.

De ce fait, les travaux de contrôle ou d'audit qu'a réalisés le CGEFi lui ont permis d'accumuler une connaissance approfondie de ces chambres et de développer une expertise susceptible d'être mobilisée dans l'appui à la conduite des politiques publiques relatives aux chambres consulaires.

La mission « inspection des CCI et CMA » a ainsi répondu en 2015 à deux types de commandes des ministres :

- la réalisation d'inspections de chambres consulaires ;
- l'étude de l'impact de la réduction des ressources fiscales affectées sur les CCI.

Les travaux 2015

Les sept inspections remises au ministre en 2015 (quatre autres étant en cours) ont mis en évidence, outre certains dysfonctionnements spécifiques à chaque situation, des difficultés récurrentes relatives à la mise en œuvre des réformes et des choix d'options souvent très différents.

De ce fait, les chambres de région ou régionales appelées à fusionner, pour l'essentiel fin 2016, après renouvellement de leurs conseils d'administration, en application de la loi n° 2015-29 relative à la délimitation des régions, devront consentir un important effort d'adaptation, y compris pour celles d'entre elles qui ont déjà effectué un travail approfondi de mutualisation et de rationalisation de leur organisation dans le cadre régional actuel. Enfin, les dirigeants des chambres n'ont que trop rarement opéré les modifications organisationnelles ou institutionnelles que ces mutualisations appellent, ce qui en limite l'efficacité.

Cela est corroboré, et précisé, par l'étude réalisée à l'été 2015 sur l'impact des réductions de ressources fiscales affectées aux chambres de commerce et d'industrie de 2014 à 2017 sur leur fonctionnement, la qualité des services rendus aux entreprises et l'investissement en faveur de la formation des jeunes et du développement des territoires. Ce rapport, remis en septembre 2015 aux ministres, qui l'ont transmis au Parlement, souligne que les dirigeants des CCI ont, depuis deux ans, engagé une réduction de leurs dépenses, de leurs effectifs et de leurs

investissements, qui témoigne de la capacité des chambres à réaliser des gains de productivité. Il montre qu'il conviendrait de poursuivre les réflexions dans trois directions :

- une clarification des missions que l'État souhaite confier aux CCI dans le cadre de la nouvelle organisation territoriale du pays et des moyens financiers qu'il entend leur accorder ;
- une redéfinition des règles de gouvernance du réseau consulaire avec l'affirmation du fait régional ;
- une refonte de la fiscalité affectée aux chambres.

Les revues méthodologiques

En complément des travaux d'audit et de contrôle, et à des fins d'approfondissement méthodologique et de professionnalisation de sa démarche, la mission CCI-CMA a poursuivi ses travaux sur les recettes fiscales affectées aux CCI, d'une part, et aux CMA, d'autre part, et leur répartition entre les chambres ainsi que sur le cadre juridique de l'exercice des activités des CCI (et accessoirement des CMA). Elle a également effectué un examen approfondi de leur rôle en matière d'apprentissage et des problématiques spécifiques aux centres de formation d'apprentis.

Enfin, la mission a procédé à un réexamen de sa démarche d'intervention sur les chambres consulaires parallèlement à une réflexion commune avec les missions « audits » et « Etudes-conseil » afin de rapprocher les méthodologies utilisées.

Le secteur « Recherche et développement des entreprises »

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



Pierre BRUHNES
Responsable
de la mission

Le rôle de la mission

La mission « Recherche appliquée et promotion de la qualité » (RAPQ) porte, au-delà de sa compétence de contrôle économique et financier ou de contrôle budgétaire sur les organismes qu'elle suit, une attention particulière à trois grandes actions économiques pour la croissance des entreprises françaises :

- l'innovation industrielle et la protection juridique et économique de la recherche, la protection de l'innovation ;
- la recherche et développement dans le domaine industriel et technologique ;
- la normalisation industrielle et des services ainsi que l'accréditation des organismes certificateurs.

Les enjeux en 2015

2015 a ouvert une période de plus grande incertitude des organismes contrôlés sur leurs ressources publiques, rejaillissant sur leur gouvernance et sur la pertinence de leur modèle économique.

Par ailleurs, la création d'un nouveau centre technique industriel, le « Centre technique de la plasturgie et des composites » (CTIPC), a ouvert la voie à un champ renouvelé des

centres techniques industriels (CTI) et des comités professionnels de développement économique (CPDE), confirmation claire de permanence de ces organismes dans la recherche appliquée française, de la formation et des transferts technologiques industriels.

Enfin, le rapport de la mission avec les tutelles des organismes (direction du budget, direction générale des entreprises, direction de l'habitat de l'urbanisme et des paysages) a permis de renforcer le contrôle sur la gouvernance des organismes et de veiller à l'application des règles de bonne gestion publique : GBCP, rémunération des dirigeants, respect des principes des politiques publiques inscrites dans la loi.

Une attrition continue des ressources publiques des établissements impose des révisions du mode de contrôle plus rigoureux et des conseils vers un modèle financier dynamique.

Les subventions attribuées aux CTI et aux organismes assimilés leur permettent de mettre en œuvre, au profit de l'ensemble des entreprises de leur ressort, et principalement des PME, des actions de promotion de l'industrie, de contribuer à l'évolution des structures productives et à la diffusion des progrès techniques, de favoriser l'adaptation des entreprises aux besoins du marché, d'encourager les progrès de la normalisation et de la qualité des produits dans leurs domaines de compétences. La baisse des plafonds de taxes affectées d'une part, la baisse des subventions pour compensation des charges publiques d'autre part, ont conduit la mission à accompagner les organismes pour une plus grande rigueur en fin d'exercice dans la gestion des rentrées de taxes et ce, afin de limiter les effets des dépassements du plafond des taxes affectées et leur écrêtement éventuel.

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

La création d'un nouveau CTIPC pour la plasturgie en loi de finances 2016, confirme la pertinence du modèle des CTI

La mission a été associée par la direction générale des Entreprises (DGE) à la création du Centre technique de la Plasturgie et des Composites (CTIPC) puis à sa mise en œuvre pour 2016. Les négociations du ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique ont également conduit à la préparation du basculement, en loi de finances pour 2016, vers des ressources par taxes affectées de deux CTI financés jusque-là sur dotation budgétaire d'État : le CTIF (industrie de la fonderie), et l'ITERG (Institut des corps gras).

Le modèle économique des CTI est donc reconnu, mais les effets de frontières ou de double imposition aux taxes affectées (risques de double taxation entre le CTI des industries mécaniques et le nouveau CTI de la plasturgie, le CTI de la fonderie) conduisent la mission de contrôle à se donner pour objectifs d'aider les familles professionnelles à régler les difficultés financières de rendement de leurs ressources affectées. De même, la conduite de plans d'affaires pluriannuels pour sauvegarder les marges financières de l'Institut français du Textile et de l'Habillement (IFTH) ou l'Institut pour le bois et l'ameublement (FCBA), ont demandé de nouvelles actions de conseil.

Les exigences d'un contrôle renforcé sur la gouvernance avec les tutelles

Dans le cadre du contrôle des dépenses des dirigeants, la mission relève une exigence pour les établissements publics administratifs (l'INPI, par exemple) comme pour les établissements industriels et commerciaux (tels le CSTB) mais aussi pour les moyens et petits organismes financés sur fonds publics. Ses recommandations sur l'instauration de comités de rémunération ou comités de déontologie, ont accru, au sein de ces organismes, la visibilité de son contrôle.

De même la mission et les tutelles sont intervenues de façon décisive pour que les objectifs de politique publique soient suivis : ainsi en a-t-il été, aux côtés de la direction générale de la Santé et de la DGE, auprès du COFRAC pour que la loi de 2013 sur la biologie médicale soit respectée pour favoriser les voies et moyens d'une accréditation complète de tous les laboratoires avant le 1^{er} novembre 2016.

Enfin, la mission confiée à l'INPI (seul EPA de la mission passé en GBCP en 2015) de tenue du registre national du commerce et des sociétés RNCS a été développée par la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques : les données qu'elle détient, recueillies et gérées par les greffiers, seront diffusées au public, en Open Data. Un prélèvement de 20 M€ sur 5 ans, pour participation financière de l'INPI, assurera la maintenance et le développement des fonctionnalités du Télé service « guichet-entreprises.fr ».

Le secteur « Recherche et développement des entreprises »

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



Alain NOURISSIER
Responsable
de la mission

La MCAF travaille sous la double autorité du Directeur général du trésor et de la Chef du service du Contrôle général économique et financier. Elle regroupe les commissaires du Gouvernement placés auprès de la Banque publique d'investissement (Bpifrance et ses filiales), de l'Agence française de développement (AFD, Proparco, Socredo), de la Banque Postale (LBP), de la Caisse de garantie du logement locatif social, du Crédit Foncier de France et des sociétés de financement de l'industrie cinématographique et audiovisuelle (Soficas). Elle assure également le suivi des sociétés de cantonnement et de l'Institut d'émission d'outremer. Elle s'acquitte enfin des missions complémentaires que lui confie le Trésor. À titre d'exemple: Observatoire de l'épargne réglementée, Comité national d'orientation du dispositif de sortie des emprunts toxiques des collectivités territoriales, sociétés immobilières des DOM, indemnisation des victimes de spoliations bancaires.

L'année 2015 a été marquée par la consolidation du rôle de Bpifrance auprès des entreprises, par la confirmation du dynamisme de l'AFD dans le champ de l'aide au développement, et par la montée en puissance des ambitions commerciales de LBP.

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

Codétenu à parts égales par la Caisse des dépôts et par l'État via l'APE, le groupe Bpifrance a su occuper en 2015 tout l'espace qui lui avait été dévolu lors de sa constitution. Son activité repose désormais sur quatre piliers: une banque de place plus particulièrement tournée vers le financement des PME et des ETI; un établissement financier pilotant un portefeuille de participations stratégiques directes ou au travers de fonds spécialisés et de fonds de fonds; un acteur institutionnel central de l'appui à l'innovation française; un partenaire de référence des chefs d'entreprise grâce à son réseau régional de proximité, à sa collaboration avec Business France, et à ses outils d'accompagnement (accélérateur de start-ups, Hub, Lab, conseil pour la transmission d'entreprises...). Un cinquième pilier va compléter en 2016 la gamme des interventions de Bpifrance, avec la création de Bpifrance Assurance Export, à la suite de la reprise à COFACE de la gestion des garanties publiques à l'exportation.

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

En matière de financement, Bpifrance a poursuivi son activité sur un rythme très soutenu par rapport à 2014, année de forte croissance qui constituait son premier exercice complet. Les chiffres provisoires disponibles pour 2015 permettent les constats suivants: 6 Md€ d'engagements (+5%), 3,6 Md€ de crédits à court terme

(+2,5 %). Bpifrance Financement a pris une place importante dans le soutien à la trésorerie des entreprises au travers du mécanisme de préfinancement du CICE. Elle a confirmé ses ambitions dans le champ du financement de l'innovation qui vont dépasser le seuil de 1 Md€ en prêts et avances remboursables. L'encours des opérations de financement devrait atteindre 26 Md€, en augmentation de 20 %. Le produit net bancaire serait en hausse de 12 % et le revenu net de l'ordre de 100 M€. Bpifrance Financement a mis en place, notamment à partir des ressources du PIA (Programme d'Investissements d'Avenir), de nouveaux financements dédiés à l'économie sociale et solidaire (ESS), aux entreprises de la transition énergétique et environnementale, du numérique ainsi qu'aux entreprises à forte composante « Innovation de rupture » exigeant des concours de taille significative. Elle a enfin été poussée par les pouvoirs publics à développer une offre en matière de déploiement à l'international des PME et des ETI.

Son activité en matière de capital investissement a également connu une croissance significative (644 M€ d'opérations nouvelles en fonds de fonds; 832 M€ pour les « tickets » de grosse taille), avec une performance notable des investissements dans les PME et les ETI en région, mais n'a pas réalisé la totalité du programme de cessions initialement envisagé, contrairement à 2014 où la monétisation d'une partie de son portefeuille historique, notamment de sa ligne Orange (dont elle a cédé 1,9 %) avait constitué une part significative de son résultat annuel. Bpifrance escompte pour 2015 un produit net bancaire en croissance de 37 % et un résultat de l'ordre de 675 M€, en diminution du fait de provisions importantes sur plusieurs participations dans le secteur de l'énergie et des matières premières, durement touché en 2015.

Le groupe AFD a anticipé les nouveaux objectifs du développement durable en réorientant substantiellement sa feuille de route vers les activités « climat » et « inclusion sociale ». Son dynamisme ne doit cependant pas entrer en conflit avec le maintien de son intégrité financière.

Au cours de l'année 2015, l'AFD a réalisé un volume d'activité supérieur pour la première fois à 8 milliards d'euros, dans le respect des orientations fixées par la tutelle (cadre stratégique renouvelé fixé par la loi d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale du 7 juillet 2014; cadre opérationnel défini par le contrat d'objectifs et de moyens 2014-2016). Tous les objectifs politiques majeurs de l'agence ont été atteints (volume global des autorisations tant à l'étranger qu'outremer, impacts climat, concentration des dons sur l'Afrique subsaharienne), de même que la quasi-totalité de ses indicateurs de gestion.

L'année 2015 a été une année charnière pour l'agence: pour la première fois, plus de la moitié de ses engagements nouveaux à l'étranger ont pu revendiquer l'apport d'un « co-bénéfice climat ». Le reprofilage sensible des opérations de l'AFD a anticipé sur l'élargissement du champ couvert par la communauté internationale dans le cadre des nouveaux Objectifs du Développement Durable (ODD), validés par l'ONU à l'automne 2015. L'agence a également participé activement à la préparation de la conférence internationale sur le climat COP 21 qui s'est tenue à Paris en décembre 2015.

Par les élargissements simultanés de son champ d'intervention géographique et des impacts recherchés en faveur du développement durable, y compris dans les pays émergents, l'AFD n'est plus seulement le vecteur de l'aide aux pays les moins avancés. Elle se transforme en instrument d'influence à l'échelle mondiale. Le développement rapide de l'activité du groupe, quintuplée en moins de dix ans, alors que son appareil de gestion a évolué plus lentement (systèmes d'information,

contrôle interne, RH) et que l'agence porte des risques financiers, juridiques et de réputation d'un niveau toujours plus élevé, a conduit le commissaire du Gouvernement à suivre plus particulièrement la conformité des différentes composantes du groupe aux recommandations de l'autorité de contrôle prudentiel (notamment: contrôle interne et lutte anti-blanchiment), la remise à niveau de son système informatique, ses règles internes de gouvernance (14 propositions d'amélioration transmises à la tutelle) et le suivi de son risque filiale (notamment la banque polynésienne Socredo, qui pèse 8 % du total de bilan du groupe).

La Banque Postale paraît avoir trouvé sa place. Tout en restant engagée en faveur de l'accessibilité bancaire, elle amplifie son développement commercial et entend devenir un acteur du financement de l'économie.

Seule banque de dépôts à actionnariat public (la Poste en détient la totalité du capital), LBP continue, dix ans après sa fondation, de se penser comme la banque de l'accessibilité bancaire, à travers ses 10 millions de clients.

Parallèlement, elle entend se donner une assise financière solide et générer, dans le cadre du Groupe La Poste, des revenus contribuant à relayer ceux du courrier, en fort déclin. LBP estime avoir atteint une forme de « complétude » de sa gamme de produits et met désormais l'accent sur son développement commercial à travers une modernisation de son réseau. Cette mobilisation commerciale en direction des particuliers, et désormais également des entreprises et personnes morales, implique une prise de risques qui doit être soigneusement maîtrisée.

L'action du commissaire du Gouvernement s'ordonne d'abord autour de ces deux piliers: il veille à l'exercice de la mission de service public de LBP (l'accessibilité), et il s'engage fortement dans la vie des instances sociales de l'établissement pour contribuer à renforcer leur degré d'exigence, entre autres au sein du comité des risques. Afin de permettre un meilleur suivi des filiales, l'activité du comité stratégique a été relancée, sur sa suggestion. Le commissaire du Gouvernement s'efforce également de contribuer à la compréhension par LBP du contexte prudentiel né de l'Union bancaire.

Le secteur « Industrie et services »

(MISSION « ÉNERGIE »)



Bruno ROSSI
Responsable
de la mission

La Mission Énergie regroupe depuis 2008 les missions du Contrôle général économique et financier placées auprès d'EDF, d'une part, du CEA, d'autre part. Elle a vu en outre son périmètre élargi en octobre 2010 aux organismes qui relevaient jusqu'à présent de la mission « Pétrole, chimie et ressources minières ».

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

- de grands groupes industriels à vocation internationale (EDF et AREVA, sociétés cotées), ainsi que la Compagnie nationale du Rhône, dont l'État est actionnaire indirect mais majoritaire au travers de la CDC et de GDF Suez;
- des établissements publics industriels et commerciaux opérateurs de l'État (CEA, ANDRA, IRSN, BRGM et IFPEN) ainsi que le comité professionnel des stocks stratégiques pétroliers;
- des organismes en liquidation (CDF, MDPA et le comité professionnel de la distribution des carburants).

Conformément à la mission fixée au CGEfi par l'article 5 du décret du 26 mai 2005, les

contrôleurs de la mission s'attachent à porter leurs appréciations quant à l'analyse des risques et l'évaluation des performances de chaque organisme, au travers de leurs diverses productions, notamment leurs rapports annuels et les exercices collectifs du service du CGEfi (qualité comptable, cartographie des risques...). Ces appréciations sont portées à la lumière de la participation des contrôleurs aux instances de gouvernance, de la mise en œuvre des programmes de travail concertés avec les autres services, notamment des ministères économiques et financiers, et d'un contact permanent avec le management des organismes.

Cette action est menée en lien étroit avec l'actualité du secteur, particulièrement dense en 2015, qui affecte la vie et la situation des organismes contrôlés. Le contexte a en effet été marqué par plusieurs faits qui ont constitué autant de points d'attention.

1. Tout d'abord, la période a vu se mettre en place un nouveau haut-management dans de nombreux organismes contrôlés

Le directeur général de l'ANDRA (octobre 2014), le président directeur général d'EDF (novembre 2014), le président du BRGM (nommé en juillet 2013 et confirmé en décembre 2014), le président et le directeur général d'AREVA, l'administrateur général du CEA (janvier 2015) et enfin, le président de l'IFPEN (avril 2015).

Pour EDF et AREVA, ces renouvellements ont été en outre l'occasion d'un aménagement de la gouvernance lié, pour AREVA, à la transformation en société à conseil d'administration et, pour les deux entreprises, à la mise en œuvre de l'ordonnance du 20 août 2014 sur la gouvernance des sociétés à participation publique. Les contrôleurs, étroitement associés à la gouvernance des organismes, ont accompagné ces évolutions.

2. Le cadre juridique dans lequel évoluent les organismes en question a aussi connu sur la période des évolutions importantes

On doit citer à cet égard la promulgation de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 sur la transition énergétique pour la croissance verte. Ce nouveau cadre, avec la réduction de la part du nucléaire dans le mix énergétique à l'horizon 2025 et le plafonnement des capacités du parc, recèle des enjeux considérables pour EDF, qui devra inscrire dans ces perspectives son projet industriel de grand carénage du parc existant destiné à assurer sa maintenance lourde et le renouvellement de certains gros composants, poursuivre la mise en œuvre des nouvelles prescriptions de sûreté post-Fukushima et, selon son vœu, prolonger la durée de vie des réacteurs au-delà de 40 ans. L'élaboration de la programmation pluriannuelle de l'énergie annoncée par la loi, en 2015, en sera l'occasion.

Par ailleurs, de nouvelles étapes ont été franchies dans la mise en place du nouveau marché de l'électricité conformément à la loi NOME de 2010 (calcul par empilement des tarifs réglementés de vente, préparation de la suppression des tarifs réglementés jaunes et verts à compter du 1^{er} janvier 2016), qui recèlent eux aussi des enjeux considérables pour EDF.

3. Enfin, la période écoulée a donné lieu à un suivi tout particulièrement attentif de la situation financière des organismes

S'agissant des deux grands Groupes cotés, l'aggravation de la situation d'AREVA constitue bien sûr un fait majeur qui a débouché sur la décision de refonder la filière nucléaire, annoncée le 3 juin 2015.

Les difficultés de l'entreprise ont abouti au déficit record enregistré dans les comptes 2014, puis à la remise en cause du modèle intégré voulu lors de la fusion de Framatome et de la COGEMA et à la

recherche d'un rapprochement de l'activité réacteurs avec EDF. Les deux Groupes auront fait tous leurs efforts en 2015 pour assurer ce rapprochement. AREVA a pour sa part engagé un effort de redressement considérable, dans un marché déprimé, notamment par les suites de l'accident de Fukushima.

La situation d'EDF n'est pas du même ordre. Sa performance opérationnelle lui a ainsi permis d'atteindre les objectifs annoncés aux marchés financiers dans des conditions satisfaisantes. Mais l'entreprise évolue dans un marché déprimé par la crise économique, la baisse des prix des combustibles fossiles et les surcapacités en Europe ; elle se trouve de plus en plus exposée, bien que plus tardivement que ses grands comparables, à la baisse des prix de gros de l'électricité, désormais proches de ses coûts de production. Elle doit faire face à ce nouveau contexte tout en réaffirmant son objectif, annoncé début 2014, de retour à un cash-flow libre après dividende positif à l'horizon 2018, alors que les projets d'investissements (achèvement de l'EPR de Flamanville, Grand carénage, EPR d'Hinkley Point) sont importants.

S'agissant des opérateurs et autres organismes contrôlés, sans être toujours épargnés par le contexte économique (cf. les ressources propres de l'IFPEN alors que le prix du pétrole est historiquement bas ou la CNR exposée aux prix de marché de l'électricité), ils sont conduits à apporter leur contribution au nécessaire effort de redressement des finances publiques. Pour les plus petits, cela peut se traduire par la remise en cause de leur existence même (cf. la mise en liquidation du comité professionnel de la distribution des carburants) ; pour les plus importants, comme le CEA, cela a impliqué des arbitrages dans la programmation et le financement de leurs missions.

Le secteur « Industrie et services »

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



**Jacques PAULTRE
DE LAMOTTE**
Responsable
de la mission

En 2015, la mission a assuré le suivi de quatre sociétés d'armement ou en lien avec celui-ci, deux établissements publics industriels et commerciaux (EPIC) liés à l'espace ou l'aérospatial, et d'une société et d'un EPIC assurant des services.

Dans l'ensemble de ces sociétés et établissements, son action a été dirigée vers la recherche de la performance, la bonne appréciation des risques, le maintien de la qualité comptable, l'amélioration de la gouvernance dans le cadre de la mise en œuvre des dispositions de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 et, pour les deux opérateurs de l'Etat concernés, par la mise en œuvre des décrets de 2012 relatifs à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP).

Le volet « industries d'armement »

Le groupe GIAT/Nexter

2015 a été marqué, pour le groupe GIAT/Nexter, par l'ensemble des travaux permettant la constitution d'une nouvelle société dans le domaine de l'industrie de l'armement terrestre en partenariat avec la

société allemande Krauss-Maffei-Wegmann (KMW). Les dispositions législatives puis réglementaires nécessaires à la mise en œuvre de ce projet sont intervenues tout au long de l'année. La nouvelle société, dénommée Honosthor NV, a été constituée avec la mise en place de ses organes de gouvernance. Le champ d'intervention de GIAT Industrie se limite désormais à la participation à hauteur de 50% dans cette société néerlandaise, à son contrôle à 100% de la SNPE dans le domaine des poudres et au portage des passifs sociaux et environnementaux confiés lors de sa création.

DCNS

L'année 2015 a été également celle du début d'un redressement pour DCNS. L'entreprise a poursuivi son effort pour jouer un rôle majeur dans les différents domaines liés à la mer et pour remédier aux difficultés insuffisamment anticipées à partir de 2013. Elle a pu conserver son chiffre d'affaires et retrouver des résultats du groupe positifs.

Les plus notables difficultés de 2015 sont liées à la « sortie » des activités en relation avec le nucléaire civil et au décalage persistant du plan d'affaires de la filiale de développement des hydroliennes d'« OpenHydro ».

En revanche, les marchés extérieurs ont pu être en 2015 un facteur déterminant de son développement avec la vente à l'Egypte d'une frégate multi mission (FREMM), en cours de livraison, et la revente des deux bâtiments de projection et de commandement (BPC) initialement vendus à la Russie. Il n'en demeure pas moins que ces marchés restent fortement imprévisibles dans un contexte international très aléatoire.

La mission a été étroitement associée aux travaux menés par un comité « ad hoc » d'administrateurs pour améliorer le fonctionnement du conseil d'administration.

Le groupe DCI

Le groupe a conservé une activité très soutenue en 2015 en dépit d'un contexte régional toujours très incertain. Le contexte international a toutefois affecté le règlement à bonne date des prestations fournies aux forces armées de plusieurs pays. Ce point reste un sujet essentiel d'attention.

Le volet « Espace »

Le CNES

Le CNES dispose d'un budget total stable d'environ 2 milliards d'euros à la hauteur des ambitieuses missions qui lui sont confiées à la fois dans un cadre multilatéral et au sein de l'ESA.

La préparation du COP 2016-2020, signé en décembre 2015, qui met l'accent sur l'innovation et les applications aval, et trouve sa traduction financière dans le Plan à Moyen Terme (PMT), a été un axe majeur. 2015 a été aussi l'année de la préparation de projets très ambitieux tant au service de la surveillance du climat (lancement de Jason 3, de Sentinel-3A, préparation de MicroCarb) qu'au service de l'exploration et de la science (réussite de la mission Rosetta et de son atterrisseur Philae, lancement prochain de la première mission Exomars, lancement de LISA Pathfinder pour la détection des ondes gravitationnelles dans l'espace). S'agissant des lanceurs, 2015 a été une bonne année pour Arianespace avec 12 lancements réussis. Des travaux importants ont été menés pour préparer le nouveau lanceur Ariane 6 et la coopération renforcée entre le CNES et l'ONERA pour l'étude du premier étage d'un lanceur réutilisable.

La réussite de telles missions, dans un cadre budgétaire très contraint, suppose que la maîtrise des instruments de pilotage de l'établissement, la rigueur des dispositifs de contrôles et d'audits internes, la très grande capacité d'anticipation des risques, soient maintenus à leur plus haut niveau.

L'ONERA

2015 a encore été une année de transition avec l'adoption très tardive du budget, la confirmation d'une situation très dégradée du carnet de commandes et une situation financière déséquilibrée. L'absolue nécessité de redéfinir les missions de l'établissement, de restructurer en profondeur son organisation et ses implantations, de se repositionner au sein du monde aéronautique et de défense et de repenser sa stratégie de recherche en développant les synergies avec le monde académique s'est imposée. Sous l'impulsion du nouveau président, des mesures importantes de remise en ordre ont été adoptées. A la veille de fêter en 2016 ses 70 ans, le document « les pépites de l'Onera » a mis en lumière les apports fondamentaux de cet organisme dans le domaine de la recherche aérospatiale. 2015 a aussi été une année d'alerte sur la situation des souffleries et de définition d'un ambitieux programme de modernisation des moyens d'essais.

Le volet « Services »

Monnaie de Paris

L'activité s'est inscrite encore en 2015 dans le contexte de fragile équilibre constaté en 2013, date à laquelle la croissance du chiffre d'affaires s'est brutalement interrompue, introduisant une forte interrogation sur la pérennité du modèle économique de l'établissement. La réponse à ce défi sera le premier objectif du plan stratégique en cours d'élaboration.

L'Imprimerie nationale

L'Imprimerie nationale a poursuivi son engagement dans une dynamique de transformation accélérée. L'action du contrôleur a consisté à assurer un suivi fin des comptes afin de mesurer la solidité de la stratégie et des hypothèses qui la fondent, vérifier la cohérence des mesures mises en œuvre avec cette stratégie et s'assurer que les principaux risques sont identifiés et mis sous contrôle.

Le secteur « Industrie et services »

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



Denis VILAIN
Responsable
de la mission

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

Dans cet environnement moins favorable, le marché est toutefois soutenu en 2015 par le dynamisme des paris sportifs qui s'est poursuivi, ainsi que par le retour de la croissance dans les casinos après plusieurs mauvaises années. Mais cette tendance d'ensemble recouvre des réalités contrastées pour les différents acteurs du marché. Confrontés à des enjeux différents, le PMU et la FDJ ont poursuivi en 2015 leurs stratégies de modernisation volontaristes, dont la mise en œuvre non dénuée de risques, a fait l'objet d'une vigilance soutenue de la mission.

Le groupement d'intérêt économique « Pari Mutuel Urbain » (PMU) et l'institution des courses

Le PMU est un GIE constitué, au sein de l'institution des courses par les associations « France Galop » et « Le cheval Français ».

Face à la baisse sensible des paris hippiques, le PMU a élaboré le projet stratégique « PMU 2020 ». Complété par une trajectoire financière régulièrement actualisée, il vise à enrayer cette érosion et à poursuivre une diversification et une internationalisation déjà bien engagées. La modernisation de son réseau de points de vente a commencé à se concrétiser en 2015 et s'achèvera en 2018. Elle s'accompagne d'une consolidation de l'offre de pari sportif et de poker en ligne susceptible de lui permettre de conquérir de nouveaux parieurs hippiques. Enfin, la recherche de partenariats internationaux est poursuivie avec méthode.

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

Ces objectifs doivent être atteints sous forte contrainte budgétaire. En effet, afin de limiter la baisse du résultat net reversé à la filière des courses hippiques, la mise en œuvre de « PMU 2020 » implique une sérieuse maîtrise des charges. Aussi, l'exécution du budget 2015 a-t-elle fait l'objet d'une rigueur particulière.

Confrontées à la baisse de leurs ressources en provenance du PMU, les sociétés-mères du GIE doivent mettre en œuvre les réformes préconisées par le rapport du Sénateur Dupont (juillet 2013) afin de résorber leurs déficits et dégager les moyens de financement de nouveaux leviers de

croissance : mise en œuvre de la réforme du GIE PMH au premier semestre 2015 et mise en place d'un nouveau parcours client à partir de septembre 2015, remise à plat du programme et du calendrier des courses, définition d'une nouvelle stratégie des images des courses et élaboration par les sociétés-mères de leurs projets d'entreprises respectifs. Outre ces chantiers de réforme, la mission a suivi le projet de rénovation de l'hippodrome de Longchamp.

Le groupe de la Française des Jeux

Dans un contexte bien différent, la croissance de la FDJ lui avait permis d'engager dès mai 2014 l'importante réforme structurelle du projet « Territoria », visant à faciliter une transformation profonde de son réseau commercial, avec la reprise du contrôle direct de sa politique commerciale, confiée à une nouvelle filiale dédiée : la Française de Proximité (FDP). De cette réforme sont attendus des gains de productivité significatifs, grâce à des économies importantes sur les charges de distribution – actuellement très élevées – de l'opérateur, tout en garantissant la continuité du modèle de jeu extensif de la FDJ et l'efficacité de sa politique de jeu responsable.

Porteuse de risques commerciaux, juridiques et financiers, cette réforme fait l'objet d'un suivi régulier de la mission. À la fin de 2015, la mise en œuvre pouvait être considérée comme satisfaisante et un nombre significatif de courtiers avaient présenté leur candidature au nouveau contrat commercial proposé. Cette réforme aura cependant un coût significatif, certains courtiers s'étant groupés pour intenter une action en justice destinée à obtenir un niveau d'indemnisation plus élevé.

La modernisation de la gouvernance de l'entreprise a été concrétisée avec la création du comité stratégique qui s'est

réuni régulièrement en 2015. Le nouveau plan stratégique 2015-2020 de la FDJ a été élaboré puis approuvé le 1^{er} juillet 2015 par son conseil d'administration, dont la composition va être revue à l'horizon 2016-2017, en application de l'ordonnance d'août 2014 relative à la gouvernance publique.

Dans ce contexte, la mission concentre notamment ses interventions sur le contrôle de la gestion de la filiale commerciale FDP, qui va internaliser une part significative du chiffre d'affaires du Groupe, le suivi de l'évolution du réseau des points de vente, le programme d'investissements nécessités par le projet « Territoria » et enfin l'accompagnement de la transformation profonde du système d'information prévue au plan stratégique de l'opérateur avec 500 M€ d'investissements sur 5 ans (déploiement de nouveaux terminaux, digitalisation accrue de l'offre de jeux, refonte de l'infrastructure numérique interne et du back-office).

Plus généralement, comme au PMU, la mission assure régulièrement le suivi de la mise en œuvre de la stratégie commerciale, de la politique de jeu responsable, ainsi que des programmes de lutte contre le blanchiment validés par le ministre en charge du Budget. Outre le lancement de plusieurs jeux innovants en 2015, la mission accompagne la préparation de la relance des jeux emblématiques « EuroMillions » et « Loto » prévue respectivement en 2016 et 2017.

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

Le secteur « Industrie et services »

(MISSION « CONTRÔLE AUPRÈS DU GROUPE LA POSTE »)



Jacques BATAIL
Responsable
de la mission

Le périmètre de la mission de contrôle

2015 a vu redéfinir le champ d'action de la mission auprès du groupe La Poste. Un décret du 15 septembre 2015 a en effet opportunément actualisé la liste des sociétés du groupe La Poste qui relèvent du contrôle économique et financier de l'État; ont été ainsi pris en compte les évolutions de la structure du groupe, les enjeux stratégiques, les différentes missions de service public, les pratiques de gouvernance et les risques.

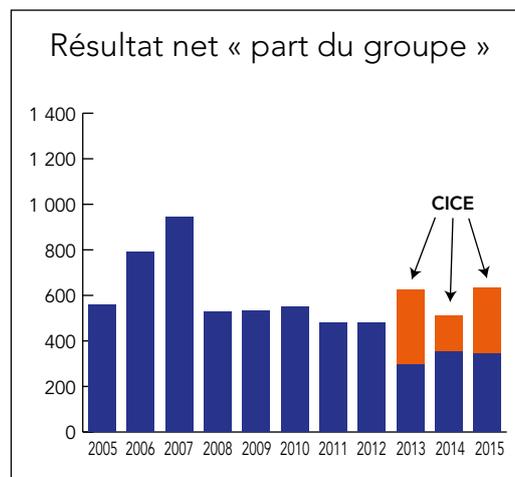
La mise en œuvre du décret amène la mission à être aujourd'hui présente auprès de La Poste maison mère, de 5 filiales de 1^{er} rang (Sofipost, Geopost, La Poste Télécom, Poste Immo et Véhiposte), et enfin de 8 filiales de 2^e et 3^e rangs qui relèvent de Sofipost, Geopost et la Banque postale.

Le champ ainsi couvert est à l'image du groupe La Poste: il va de l'acheminement du courrier à la gestion d'actifs financiers, en passant par l'édition, la publicité multimédias, la gestion numérique des documents, l'acheminement de colis dans un cadre très internationalisé, la téléphonie mobile, la promotion immobilière...

Les principales tendances du groupe La Poste en 2015

La Poste constitue un des principaux groupes français. Le chiffre d'affaires consolidé a atteint 23045 M€ en 2015 (+ 4 %). Le groupe est au 3^e rang des opérateurs postaux d'Europe (loin derrière l'allemand Deutsche Post DHL et peu après Poste Italiane). Il consolide quelque 275 filiales réparties dans plus de 40 pays. La Poste maison mère reste le principal employeur français après l'État, avec environ 204 420 « équivalents agents sur l'année » (-3,6 %).

L'année 2015 a été marquée par divers facteurs. Signalons en particulier: l'intensification de la diminution du volume du courrier en raison de la concurrence des communications électroniques (la baisse a atteint 6,5 % en 2015); la poursuite de la baisse des « opérations de guichet » sous l'effet de la diminution du volume du courrier, du recours accru aux automates et du développement des opérations sur Internet (la baisse a avoisiné 5 %); la baisse des taux d'intérêt, qui pénalise une banque « sur-liquide » comme la Banque postale (le taux des OAT à 10 ans a été en moyenne de 0,85 % en 2015)...



Malgré les difficultés, le groupe a connu un léger rebond de ses résultats. Le graphique ci-contre illustre le rebond de 2015. On expliquera ce rebond par l'augmentation tarifaire de janvier 2015 pour le courrier (+7 % en moyenne), l'ampleur des efforts d'économie et les mutations entreprises par le groupe, ainsi que par un contexte macroéconomique plus porteur.

Diverses tendances ont fortement marqué 2015 :

Le groupe La Poste « se numérise ».

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

Mais le Numérique apparaît aussi comme une opportunité. Dans ce contexte, la numérisation du groupe avait été illustrée en 2014 par la création d'une branche « Numérique », qui est venue s'adjoindre aux branches « Services-Courrier-Colis », « Express-Geopost », « Banque postale » et « Réseau ». Cette branche « Numérique » a un rôle d'animation et de prestation de services à l'intérieur du groupe et s'est vu transférer diverses activités opérationnelles. La filiale de 1^{er} rang BNUM (pour « Branche Numérique ») a été constituée et pourrait accueillir en 2016 les sociétés qui sont dédiées à la publicité multimédias ainsi qu'à la gestion numérique des documents et aux services informatiques associés.

On soulignera toutefois que la numérisation va très au-delà des activités spécifiquement numériques, et vise à transformer les activités traditionnelles, en rendant celles-ci plus séduisantes ou compétitives. Par exemple, le smartphone « Facteo », dont les facteurs sont désormais équipés, permet un grand nombre de services nouveaux liés au Courrier ou au Colis (l'expéditeur d'un colis peut ainsi payer son affranchissement en ligne, l'imprimer, et prévenir La Poste de son désir que le facteur, alerté par Facteo, prenne le colis dans sa boîte aux lettres).

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

On citera, au titre de 2015, l'achat d'opérateurs du Colis en Allemagne et en Russie, l'achat d'une start-up permettant l'entrée dans la logistique de la restauration (cette start-up offre aux restaurants affiliés une « vitrine » sur Internet, la gestion des commandes passées par les clients et enfin l'organisation de la livraison), des acquisitions et des rapprochements partenariaux et capitalistiques dans le domaine de la gestion d'actifs financiers... Ces opérations visent à conforter le réseau européen d'acheminement des colis, à pénétrer sur des secteurs fortement innovants, à bénéficier d'économies d'échelle...

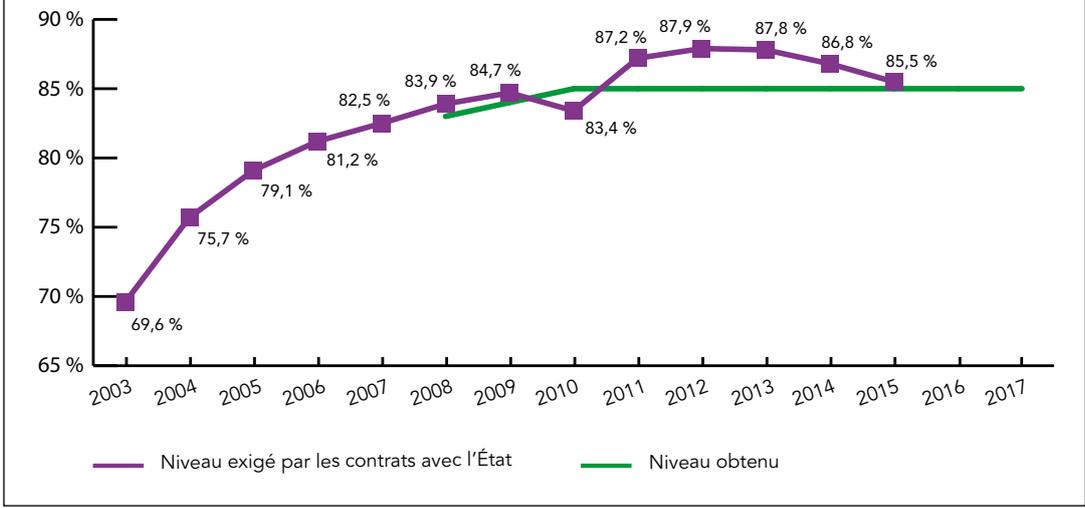
On notera que la croissance externe de 2015 explique près de la moitié de la croissance totale du chiffre d'affaires sur l'année (croissance déjà indiquée égale à 4 %). Par ailleurs, des « revues » annuelles permettent au Conseil d'administration d'apprécier les résultats des principales opérations passées.

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

Le groupe La Poste est chargé de diverses missions de service public.

La qualité du service appelle attention : on trouvera ci-contre, à titre d'exemple, l'évolution du taux d'arrivée à « J+1 » pour le « courrier prioritaire ». Par ailleurs, le déficit net lié aux différents aspects du service public est supérieur à 500 M€ par an. Ce déficit doit être limité. Cette limitation passera par une maîtrise renforcée des charges et par des mesures tarifaires ; elle doit être facilitée par le développement de nouvelles activités, qui peuvent concourir à couvrir les coûts fixes du service public ; elle devrait enfin comporter la modernisation du contenu des missions (pour mieux prendre en compte les coûts, les nouvelles possibilités techniques et les évolutions des attentes des particuliers et des entreprises).

Qualité du service à « J+1 »



Le secteur « Industrie et services »

(MISSION « TRANSPORTS (MCEFT) »)



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

SNCF

L'année 2015 aura été marquée, pour la mission de contrôle, par la mise en œuvre de la réforme ferroviaire d'août 2014 et par la création du groupe public ferroviaire composé de trois entités : le gestionnaire du réseau, le transporteur, et l'EPIC de tête chargé de piloter et coordonner l'ensemble.

SNCF Réseau

La mise en œuvre de la réforme ferroviaire marque pour RFF la fin de la gestion déléguée. La mise en place effective de SNCF Réseau comme gestionnaire unique d'infrastructure au sein du groupe SNCF a été opérée dans les délais prévus (1^{er} juillet 2015) et il est juste de donner acte à l'établissement, à ses dirigeants comme à ses personnels, de la réussite de la fusion de RFF et de SNCF Infra qui a donné naissance à SNCF Réseau.

La situation financière de SNCF Réseau demeure toutefois très préoccupante. En effet, le chiffre d'affaires a peu progressé en 2015 et la marge opérationnelle et le résultat opérationnel courant sont en nette diminution tandis que l'endettement continue

à croître de manière incontrôlée (aux normes IFRS, la dette financière nette a augmenté d'environ 7,5 Md€ en deux ans). SNCF Réseau a comptabilisé une perte de valeur de 9,6 Md€, représentant près d'un quart de la valeur nette des actifs d'Infrastructure, l'unité génératrice de trésorerie de SNCF Réseau. Avec cette perte de valeur, le résultat net avant impôts avoisine en 2015 les -10 Md€.

Désormais, la question de l'équilibre financier de SNCF Réseau est l'équation majeure qu'il convient impérativement de résoudre au cours des prochaines années. Parmi les risques identifiés pouvant peser sur la gestion de l'établissement, le risque de taux d'intérêt est particulièrement élevé au regard du niveau de sa dette et du montant significatif que SNCF Réseau doit refinancer sur les marchés financiers. À cet égard, la mission de contrôle est particulièrement attentive à la finalisation avec l'État dans les prochains mois du contrat de performance 2016/2025 qui doit s'attacher à fixer un cadre propice à la concrétisation des engagements dévolus au nouvel établissement comme la réalisation des gains de productivité (1,5 % par an à compter de la fusion) et la fixation d'un plafond de dette compatible avec les équilibres comptables et financiers de celui-ci. L'exercice sera difficile et nécessitera une grande rigueur dans les choix.

SNCF Mobilités

Malgré l'ampleur du chantier et des réorganisations qu'il impliquait, la mise en œuvre des nouvelles structures est intervenue sans difficulté majeure le 1^{er} juillet 2015. Notamment, les services informatiques ont été basculés comme prévu à cette date et ont permis d'assurer la continuité de la gestion.

En revanche, l'année 2015 n'a pas apporté d'amélioration sensible à l'environnement économique et financier de SNCF Mobilités. Si le transporteur a continué d'amortir les effets du ralentissement économique et de la dégradation des trafics par les mesures

d'économies prises dans le cadre de ses plans de performance, cette politique, qui a permis de maintenir tant bien que mal la marge opérationnelle aux alentours de 2,5 Md€, n'a pas été suffisante pour contenir l'augmentation de l'endettement dès lors que des choix de croissance externe ont été faits par l'entreprise. De fait, l'importante dépréciation des actifs TGV qui marque ces comptes (2,2 Md€) traduit l'absence de projection d'un redressement significatif des recettes et de la rentabilité du transport ferroviaire que les marges obtenues par les filiales de SNCF Mobilités n'apparaissent pas en mesure de compenser du fait de leur faiblesse.

Tunnel Euralpin Lyon-Turin (TELT)

L'année 2015 a vu la mise en place, en application de l'accord de 2012 entre la France et l'Italie, du promoteur public Tunnel Euralpin Lyon-Turin (TELT) qui prend la suite de la société Lyon-Turin Ferroviaire (LTF).

Le nouveau promoteur, en charge de la construction de la section transfrontalière de la nouvelle ligne ferroviaire Lyon-Turin, doit être le garant de la bonne maîtrise des coûts pour mener à bien le chantier.

La nouvelle gouvernance prévoit la création d'une Commission des contrats et d'un Service permanent de contrôle dont l'installation effective est intervenue au début 2016. La mission de contrôle est fortement impliquée dans le fonctionnement de ces deux instances d'autant que les modalités de contrôle s'inspirent des règles comptables et du droit français. Le Service permanent de contrôle, présidé par le chef de la MCEFT, comprend quatre membres du CGEFi, dont trois de la MCEFT. Deux membres de la MCEFT sont membres de la commission des contrats.

L'année 2015, qui a vu la création de TELT, a été à bien des égards une année de transition. La commission des contrats et le service permanent de contrôle auront toutefois dans un avenir très proche un rôle moteur dans le contrôle de la mise en œuvre des différentes phases de ce chantier et devront s'assurer de manière

permanente que la réalisation de la liaison ferroviaire Lyon-Turin s'effectue à un coût économiquement supportable par les collectivités qui financent le projet.

RATP

En 2015, le groupe RATP a poursuivi son expansion en s'appuyant d'une part sur son activité historique en Île-de-France et d'autre part sur son développement à l'international.

L'EPIC a honoré ses engagements contractuels vis-à-vis du Syndicat des transports d'Île-de-France (STIF) : d'abord, en assurant un nombre toujours plus élevé de services aux voyageurs, en particulier du fait de l'ouverture de nouvelles lignes de tramways, mais surtout en dépassant les objectifs quadriennaux d'investissement (eux-mêmes supérieurs d'un tiers à ceux du plan quadriennal précédent). Les résultats cumulés, fondés notamment sur des gains de productivité, ont permis de financer entièrement les investissements nets de subventions, ce qui conduit à une baisse de l'endettement net du groupe, une fois exclue l'indemnité exceptionnelle versée au STIF au titre des biens propres que possède désormais l'EPIC.

Les excellents résultats de l'année 2015 de l'EPIC sont en partie dus à des produits exceptionnels et ne doivent faire oublier ni le rythme soutenu d'accroissement des dépenses de personnel, ni la nécessité de conserver une bonne maîtrise des dépenses de fonctionnement alors que le nouveau contrat pluriannuel conclu avec le STIF prévoit en base une diminution significative des contributions de l'autorité organisatrice. Les filiales ont connu une évolution variable, mais la plus importante, RATP Développement a vu son chiffre d'affaires s'accroître de plus de 17 % hors effets de conversion et sa marge progresser de moitié en raison des premiers effets de gains d'appels d'offres significatifs et du redressement opérationnel de plusieurs filiales africaines, malgré des performances nuancées au Royaume-Uni et en Irlande et un démarrage difficile des activités de bus touristiques à New York. La sélection de

RATP Développement pour l'exploitation des bus de Toscane, qui vient d'être confirmée, constituera l'enjeu majeur des prochains mois tant en matière de savoir-faire technique et managérial qu'en termes financiers du fait des implications de cette opération sur l'endettement du groupe.

Société du Grand Paris (SGP)

La Société du Grand Paris (SGP) a connu une deuxième année de quasi doublement de ses dépenses sous l'effet de la croissance de plus de moitié de ses investissements (pour l'instant essentiellement des études immobilisées) et surtout du quadruplement de ses dépenses d'intervention caractérisées par des subventions à la modernisation des transports collectifs en Ile-de-France. Le projet du Grand Paris Express a été entièrement validé au niveau des décisions d'investissement (les quatre dernières opérations le constituant ayant été approuvées par le conseil de surveillance,

dont l'une d'entre elles en dépit d'un avis défavorable du Commissariat général aux investissements).

Pour la première fois depuis que la SGP a été créée, un prélèvement sur son fonds de roulement a été opéré, ce qui prélude à la disparition rapide de son autonomie financière et à un endettement dès l'an prochain. Cela invite à la plus grande prudence dans les décisions de prélèvements supplémentaires qui pourraient être opérés sur la SGP au profit d'autres projets que les siens si elle ne perçoit pas des ressources permettant le bouclage de sa maquette financière.

Avec l'attribution des premiers grands marchés de travaux et des décisions sur le choix des fournisseurs de matériels roulants, les bases économiques et financières du projet vont être confrontées à la réalité des réponses aux appels d'offres et aux nouvelles estimations de coût résultant des études d'avant-projet.

Le secteur « Industrie et services »

(MISSION « MÉDIAS-CULTURE »)



Michel LEHALLE
Responsable
de la mission*

Les six événements qui ont, en 2015, fortement impacté la gestion, les résultats et les perspectives des organismes contrôlés par la mission « Médias-Culture » paraissent résumer les principales problématiques du champ :

- à la suite des attentats terroristes de janvier puis de novembre, comme dans le cas de la cyber-attaque dont TV5 Monde a été victime, quasiment tous les établissements ont été conduits à revoir la gestion de leur sécurité ;
- La Cité des Sciences et de l'Industrie a subi un grave incendie qui a entraîné sa fermeture partielle durant plusieurs mois, retardant en conséquence l'achèvement des travaux de la « quatrième travée » (centre commercial et multiplex) ;
- Radio France a connu le plus fort déficit et la plus longue grève de son histoire ;
- l'inauguration de la grande salle de La Villette a fait naître le dernier des grands équipements culturels nationaux (la « Philharmonie de Paris ») et s'est accompagnée de la mise en concession, dans de bonnes conditions, de la salle Pleyel ;

- la nomination d'une nouvelle présidente a ouvert à France Télévisions la voie des transformations que les profondes mutations du secteur semblent imposer ;
- enfin, certaines pratiques de gestion à l'INA (recours à des transports privés, à des prestations de conseil etc.) ont révélé, dans la gouvernance publique, des zones de faiblesse qui ont été promptement traitées.

En résumé, les faits ont conduit la mission de contrôle à connaître de tous les problèmes qu'induisent la fragilité d'établissements complexes, l'urgence qui s'attache à la définition de nouveaux projets industriels, le pilotage de la conduite du changement, la nécessité de professionnaliser sous tous ses aspects la gouvernance publique.

Elle a pu également vérifier l'adéquation globale de son programme de travail aux enjeux du moment.

Ce programme, actuellement biennal, est en effet articulé autour de deux axes.

Le premier axe est commun à l'ensemble des postes de contrôle et décline trois problématiques générales :

- la réduction des charges (économies sur la dépense courante, maîtrise des dépenses d'intervention, rationalisation des processus d'achat et de la politique immobilière) ;
- la professionnalisation de la gouvernance (fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités, renforcement du contrôle et de l'audit interne, déontologie, rémunération et train de vie des dirigeants...) ;
- la mise en œuvre, pour les organismes soumis au contrôle budgétaire, des dispositions relatives à la nouvelle gestion budgétaire et comptable publique (« GBCP »).

(*) Michel Lehalle a succédé en mars 2016 à Françoise Miquel, décédée le 11 février 2016.

Le second axe prend en considération les particularités de chaque « pôle de contrôle » (audio-visuel, cinéma, établissements culturels) et traite ainsi de nombreux sujets plus ou moins ciblés qui, sur la période considérée, peuvent être regroupés en cinq points d'attention majeurs :

- l'élaboration et l'exécution des contrats d'objectifs et de performance ;
- la qualité des politiques de gestion des ressources humaines (pilotage des effectifs et de la masse salariale, accords d'entreprise...);
- l'identification des possibilités de mutualisation et de création de synergies ;
- la recherche d'un « mix » efficace ressources publiques / ressources propres ;
- la maîtrise des investissements structurants.

À ces divers titres, ce sont plus d'une centaine de notes de problématique et environ 4 000 actes de gestion (notes ponctuelles, avis et visas) qui, sur l'exercice écoulé, ont été émis par la mission en direction des tutelles ou des directions générales des établissements contrôlés.

La mission entend poursuivre dans ces voies en faisant évoluer le contenu de ses activités au plus près des attentes des services de l'État concernés (tutelles fonctionnelle et financière, APE...) dans le cadre d'exercice des deux modes de contrôle qui lui échoient.

Ainsi, dans un contexte marqué par de profondes transformations des formes de consommation et de production, l'exercice du contrôle économique et financier des sociétés du secteur de l'audio-visuel devrait tout particulièrement servir la préservation des intérêts patrimoniaux de l'État et l'accompagnement des transformations.

Dans cette perspective, la mission pourra être conduite à développer davantage son analyse de la chaîne de gestion des biens culturels publics (production, conservation, valorisation des produits audio-visuels et cinématographiques), sans cesser évidemment de s'attacher aux processus de modernisation des opérateurs dont l'État est en totalité ou en partie, directement ou indirectement, propriétaire (télévisions, radios, dépôt légal), qu'il s'agisse de l'amélioration de leur gestion, de leur organisation ou de l'évolution de leur modèle économique.

Le contrôle budgétaire sur les établissements culturels du site de La Villette continuera d'interroger la capacité de leurs nouvelles équipes de direction et de leurs instances de gouvernance à dominer la complexité de leur exploitation : pertinence de l'offre de services au regard des caractéristiques de la demande, robustesse des hypothèses de construction d'une trajectoire budgétaire pluriannuelle et de ses déclinaisons annuelles, analyse dynamique des charges et des ressources, qualité du management, du contrôle interne et du suivi de l'exécution budgétaire, à quoi il conviendrait d'ajouter la maîtrise de la « conformité » comptable et juridique. Il devrait en aller de même pour les écoles du cinéma (FÉMIS, Louis Lumière), organismes de faibles dimensions susceptibles pour cette raison même de poser de réels problèmes. Enfin, s'agissant du Centre National de la Cinématographie, le contrôle budgétaire auquel cet organisme est soumis devrait pouvoir être rapporté non seulement à sa propre gestion, mais également aux effets attendus sur l'économie nationale d'une politique publique ambitieuse d'aide et de soutien aux acteurs de la filière.

Le secteur « Santé, emploi et protection sociale »

(MISSION « EMPLOI ET FORMATION PROFESSIONNELLE »)



Alain CASANOVA
Responsable
de la mission

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

- la lutte contre le chômage et l'accompagnement des demandeurs d'emploi : essentiellement Pôle emploi, premier opérateur de l'État, mais aussi l'APECITA, pour les cadres de l'agro-alimentaire, ou l'APCE pour l'accompagnement à la création d'entreprise ;
- l'indemnisation du chômage : l'Unédic est le régulateur du régime d'assurance chômage, Pôle emploi étant son opérateur en versant les allocations ;
- la formation professionnelle des adultes : celle des demandeurs d'emploi, avec l'AFPA, et celle des salariés avec des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), à vocation sectorielle, dans l'agriculture (FAFSEA et VIVEA), les services à l'automobile (ANFA) ou les métiers du transport (AFT), ou à vocation de mutualisation avec le Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP) ;
- l'apprentissage des jeunes avec l'APECITA, le FAFSEA, l'AFT, l'ANFA et le CCCA-BTP ;

- l'insertion des publics présentant des spécificités, liées au handicap avec l'AGEFIPH et le FIPHFP, à l'origine ultramarine avec LADOM ou à l'immigration avec l'OFIL.

2015 a été, à plusieurs titres, l'année d'une nouvelle donne pour beaucoup de ces organismes.

Une nouvelle étape dans l'indemnisation et l'accompagnement des demandeurs d'emploi

Par la convention tripartite qu'ils ont signée le 18 décembre 2014, Pôle emploi, l'Unédic et l'État ont défini pour quatre ans (2015-2018) les orientations stratégiques de Pôle emploi et de son offre de services, assorties de 14 indicateurs principaux et d'indicateurs de contexte. La mission a contribué à la bonne définition des indicateurs dans le comité technique tripartite et à l'examen de leur évolution au sein du comité de suivi.

Pôle emploi a concrétisé les objectifs de la convention tripartite dans un nouveau plan stratégique, « Pôle emploi 2020 ». La mission a participé activement aux analyses et validations conduites dans le cadre du comité stratégique et d'évaluation sur les réalisations ou les expérimentations du plan stratégique, notamment la mise en place d'un nouveau parcours du demandeur d'emploi et l'accompagnement dédié et différencié aux entreprises. La mission a aussi contribué au comité de pilotage dédié à l'évaluation de l'accompagnement intensif des jeunes. Elle a également étudié toutes les initiatives numériques de Pôle emploi, avec la création en juillet 2015 du service « Emploi Store » ; cette réflexion a nourri le travail collectif du service du CGEFi sur l'impact du numérique sur les organismes contrôlés.

Sur les fonctions support de Pôle emploi, la mission a suivi attentivement les travaux sur la classification des emplois (abandonnée à la suite d'un contentieux défavorable),

les opérations de cessions immobilières en bloc et la trajectoire d'évolution du système d'information. Elle a accompagné l'évolution du contrôle interne qui privilégie désormais une approche fondée sur des contrôles en amont, par des contrôles embarqués dans le système d'information, et réduit le poids des contrôles a posteriori.

L'Unédic a mis en œuvre en 2015 la démarche d'évaluation des effets de la convention d'assurance chômage de 2014. La mission l'a suivie étroitement, ainsi que les actions du contrôle interne, définies et analysées au sein de commissions d'audit et de préparation des comptes. Elle a également analysé le premier rapport sur les perspectives financières pluriannuelles de l'assurance chômage.

Une gestion plus rigoureuse pour une formation professionnelle en difficulté

L'AFPA a connu encore en 2015 une chute sensible de son chiffre d'affaires qui devrait ressortir à 715 M€ contre 754,2 M€ en 2014. Cette dégradation s'inscrit dans un contexte déprimé pour l'ensemble du secteur de la formation professionnelle dont le chiffre d'affaires devrait reculer de 15 % à 30 % en 2015, du fait de la lente montée en charge du compte personnel de formation et des contraintes budgétaires des régions. Ce mauvais résultat n'est que la poursuite d'une tendance nette de baisse des produits d'exploitation signalée depuis plusieurs années par le contrôle général.

Cette situation avait conduit l'État à intervenir pour assurer la pérennité de son activité dans le cadre d'un « plan de refondation ». Avec la loi du 17 août 2015, il lance la transformation de l'AFPA en établissement public industriel et commercial. La mission participe à ce processus de mutation qui s'opère par voie d'ordonnance et qui doit recueillir l'avis de la Commission européenne. La Commission doit en effet examiner le périmètre des missions de service public confiées au nouvel établissement au regard du droit de la concurrence et pourrait être amenée à se prononcer rétrospectivement, sur la nature, compatible ou non, des aides qui ont été apportées sous diverses formes par l'État à l'AFPA au cours de ces dernières années. La mission est aussi directement impliquée dans

la réflexion sur le statut futur de l'organisme au regard de la gestion budgétaire et comptable publique.

Concernant le FPSPP, la mission de contrôle a promu la mise en place de procédures de gestion régulières et documentées, en réaffirmant la nécessité de distinguer le rôle politique des partenaires sociaux formant le COPANEF et les responsabilités de contrôle et de gestion du conseil d'administration du FPSPP.

Sur la trésorerie du FPSPP, excédentaire fin 2015 de près de 300 M€, la mission a veillé à la tenue et à l'actualisation d'un tableau de trésorerie prévisionnelle, en lien avec la maquette financière déclinant le montant financier des actions à mener, qui est négociée par les partenaires sociaux au sein du comité paritaire interprofessionnel pour l'emploi et la formation. Le contrôle a aussi fait valoir les pistes d'amélioration dans le respect des dates limites de remontée au FPSPP de la collecte effectuée par les OPCA, ainsi que dans l'abandon des avances remboursables que fait encore le FPSPP aux FONGECIF.

L'inflexion nécessaire des politiques d'insertion de publics spécifiques

Les deux structures d'appui à l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, l'AGEFIPH (secteur privé) et le FIPHFP (secteur public), font désormais face à une diminution régulière de leurs ressources et, à court terme, à une contraction inéluctable de leurs fonds propres. La mission a promu en 2015 une réflexion sur la nature et le volume de leurs dispositifs d'aides, voire sur le périmètre des bénéficiaires de leurs actions, afin de définir un champ d'intervention plus resserré. Ces travaux ont débuté en fin d'année et devraient déboucher sur des arbitrages sur l'évolution de la politique publique sur le handicap.

Par ailleurs, la mission a assisté LADOM dans la conduite des procédures liées à sa transformation en établissement public administratif au 1^{er} janvier 2016 et défini un programme de contrôle a posteriori permettant de revenir à un mode de fonctionnement conforme à son statut d'opérateur de l'État.

Le secteur « Santé, emploi et protection sociale »

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



Gérard BELET
Responsable
de la mission

Le périmètre de la mission

La mission « Couverture des risques sociaux, cohésion sociale et sécurité sanitaire » (CRS CS SS) couvre, avec ses 14 membres, un très large spectre d'activités dans le domaine social avec 5 grands champs d'intervention :

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

Au total, ces organismes prélèvent plus de 20 points de PIB, dépensent plus de 200 Md€, gèrent plus de 50 Md€ d'actifs et emploient des dizaines de milliers de salariés.

L'activité de la mission en 2015

Trois dossiers peuvent illustrer l'activité en 2015.

Assurer la maîtrise des risques dans le développement de l'Agence pour le service civique

Dans le cadre du contrôle de l'Agence pour le service civique (ASC), la mission a été amenée à examiner, au regard de la maîtrise de 4 domaines de risques, le projet tendant à permettre à l'ensemble des jeunes qui le souhaiteraient de bénéficier du service civique.

La soutenabilité financière du projet –

Comme l'a souligné la mission, les recettes prévues dans le budget 2015 de l'agence, notamment les ressources du FSE et le co-financement par les collectivités locales, restent en deçà de ce qui est inscrit dans le budget approuvé. L'équilibre financier a été trouvé du fait d'une montée en régime du dispositif inférieur aux objectifs, après 3 budgets rectificatifs. La mise en place de tableaux de bord adaptés constitue une étape importante pour mieux maîtriser la trajectoire budgétaire.

La qualité des missions – Le degré de satisfaction des jeunes à l'issue du service civique, tel qu'il est mesuré par des sondages, résulte d'une certaine qualité des missions qui leurs sont confiées. Le changement d'échelle du dispositif devra s'accompagner de l'implication de nouveaux acteurs comme les collectivités locales et les hôpitaux.

L'évaluation approfondie de son efficience –

Le mouvement d'extension du service civique devra s'accompagner d'une évaluation rigoureuse de ses mérites mais aussi d'un suivi très fin de l'activité au fil de l'eau.

L'organisation administrative du dispositif

– L'ASC a été conçue sur une logique de mission fondée sur le dévouement et l'engagement de ses équipes. Ce choix a permis d'atteindre un haut niveau de productivité et d'efficacité. Le changement d'échelle va conduire à revoir ce type d'organisation. La création d'un établissement publique sera probablement nécessaire, d'autant plus que le système partenarial, sur lequel repose par nature un GIP, s'est considérablement réduit avec la disparition de plusieurs acteurs.

Évaluer la performance du Fonds de Réserve pour les Retraites

Les années 2014 et 2015 ont été favorables pour le FRR avec une performance financière positive en raison, notamment, de gains significatifs sur des placements moins risqués que sont les obligations d'État, dans un contexte de taux d'intérêt très bas. Cela a conduit le directoire à proposer une allocation plus dynamique en 2015 qu'en 2014, à risque global en diminution. La mission note que la modélisation financière est toutefois peut-être moins prudente qu'auparavant puisque la prime de risque des actions est supposée augmenter (dans un contexte de taux d'intérêt très bas) sans que le risque lui-même augmente (volatilité maintenue à 17 %).

Comme l'année dernière, le FRR souligne la perte de rendement espéré qui découlerait de prélèvements supplémentaires sur ses actifs, au-delà des 2,1 Md€ annuels déjà décidés en 2010. Compte tenu des limites de risque que le FRR s'impose, l'allocation proposée serait compatible avec des prélèvements supplémentaires cumulés limités à 2 Md€ (cette limite était de 1,2 Md€ en 2014).

La question de l'horizon de placement du FRR reste à traiter. En l'absence de position arrêtée par la tutelle, le Fonds s'interdit d'investir à long terme dans des actifs moins liquides (immobilier, infrastructures, non coté). Il va cependant investir 2 Md€ en actifs non liquides dans l'économie française au-delà de l'horizon de 2024.

Le conseil de surveillance a avalisé les orientations générales proposées par le directoire, incluant le capital investissement (de 800 M€ à 1 000 M€), les prêts à l'économie (de 400 M€ à 600 M€) et les infrastructures (de 200 M€ à 400 M€). Une enveloppe de 200 M€ à 300 M€ (dont 200 M€ déjà réalisés) est également dédiée aux investissements immobiliers même si ces derniers ne sont pas prioritaires pour le conseil de surveillance.

Le contrôleur a demandé qu'un tableau de bord soit établi pour suivre ces investissements. Un format a été convenu avec le FRR. Le suivi sera trimestriel et assez détaillé (ligne à ligne, nature des placements, horizon, part en France, performance,...).

Accompagner l'adaptation de l'Établissement Français du Sang à un nouveau contexte concurrentiel

Depuis le 1^{er} février 2015, l'EFS est confronté à la fin du monopole de fabrication et de distribution du plasma à finalité transfusionnelle. Un arrêt du Conseil d'État du 22 juillet 2014 a requalifié en médicament le plasma viro-atténué. Tous les plasmas thérapeutiques, considérés comme équivalents du point de vue médical, devront désormais être achetés sur le marché avec des prix libres. La concurrence sera effective quand les hôpitaux lanceront leurs premiers appels d'offres et que le seul offreur du plasma SD (plasma sécurisé par solvant-détergent), la société Octapharma, qui détient un monopole de fait, disposera des autorisations de mise sur le marché nécessaires. Très concrètement, cela signifie qu'EFS, qui n'a pas la qualité d'établissement pharmaceutique, ne pourra plus proposer une offre aux patients français.

Cette révolution des règles de fonctionnement de l'EFS s'est accompagnée, fin 2015, de mesures pour mettre fin aux retraits de lots de médicaments dérivés du sang en raison de donneurs porteurs de la forme sporadique de la maladie de Creutzfeld-Jacob, que la France est désormais seule à pratiquer en Europe et qui jettent un discrédit sur la qualité des produits issus de la filière plasma en France.

Un « toilettage » de la réglementation (dépistages, entretiens pré-don, qualification des personnels) est en cours pour permettre à la filière française du plasma de rester compétitive et de remplir l'objectif d'autosuffisance assigné par la Loi à ce domaine si sensible de la santé.

Le secteur « Santé, emploi et protection sociale »

(MISSION « SANTÉ »)



**Marie-Laurence
PITOIS-PUJADE**
Responsable
de la mission

La mission « Santé » du CGEFi assure le contrôle des deux principaux régimes d'assurance maladie (caisse nationale d'assurance maladie - CNAMTS - et mutualité sociale agricole - MSA), de certains régimes spéciaux (caisse nationale militaire de sécurité sociale, caisse d'assurance maladie des industries électriques et gazières) et celui d'opérateurs en santé financés par l'État et/ou par l'Assurance maladie. Elle est également en charge du contrôle de l'AP-HP, qui représente près du dixième des dépenses hospitalières, et du FIR (Fonds d'Intervention régionale), doté de 3,2 Md€, qui est mis en œuvre par les ARS au profit d'une meilleure efficacité de l'offre en santé au niveau territorial.

Le pilotage des dépenses de santé est encadré par l'objectif national des dépenses d'assurance maladie (ONDAM) fixé par le Parlement. De ce fait, la mission est particulièrement attentive aux plans de gestion du risque et au développement de la prévention mis en œuvre par la CNAMTS, la MSA et l'Union nationale des Caisses d'assurance maladie (UNCAM). Elle suit également avec vigilance l'action menée par l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP), qui accompagne

ARS et établissements dans la mise en œuvre du « Plan triennal de maîtrise de l'ONDAM » et contribue à la conception et à la mise en œuvre d'organisations innovantes, plus efficaces. Le contrôle de l'AP-HP veille au respect de la trajectoire financière de l'organisme, au pilotage de ses investissements, à l'efficacité de ses dépenses de personnel et à l'évolution des organisations de soins, notamment dans le cadre du « virage ambulatoire ».

La mission veille également à l'efficacité des organismes d'assurance maladie, organisée par les conventions d'objectifs et de gestion (COGe) en contribuant à leur élaboration et à leur suivi. Elle accompagne naturellement les organismes dans la mise en place des nouvelles règles de gestion publique (GBCP), qui permettent notamment un suivi plus précis et plus transparent des conséquences pluriannuelles des décisions prises, ainsi qu'une meilleure optimisation de la trésorerie des organismes financés sur fonds publics. Un appui spécifique a ainsi été apporté en 2015 à la CNAMTS, avec le souci d'une bonne articulation avec la gestion spécifique mise en place par le Code de la Sécurité sociale.

La mission a marqué une attention particulière au pilotage des « filiales communes État-assurance maladie », qui constituent la plupart des opérateurs en santé. Ces agences spécialisées apportent une expertise spécifique et sont financées par l'État et/ou par l'Assurance maladie. La mission Santé, qui assure le contrôle d'un financeur important, la CNAMTS, encourage ainsi un pilotage plus intégré de ces opérateurs et développe une analyse transverse de leur performance, de leur pilotage, de leur gouvernance et des disciplines qui leur sont applicables, indépendante de leur source de financement, État ou Assurance maladie. Elle veille également à la cohérence de leurs actions et à l'« agilité » globale du système. À ce titre, elle porte une attention particulière à

la clarté des différents contrats d'objectifs et de performance ainsi qu'à la valeur ajoutée apportée par les coopérations envisagées.

La mission agit bien sûr pour faire progresser l'efficacité des organismes, s'agissant notamment des entités de taille modeste, mais aussi pour accompagner leurs nécessaires évolutions. Elle s'attache enfin à repérer les gisements d'innovation, utiles à la maîtrise des dépenses de santé comme au développement de nouveaux métiers et de nouvelles industries. À ce titre, elle a été particulièrement attentive aux multiples dimensions de la transition numérique dans le champ de la Santé ainsi qu'à la dimension numérique de l'activité des organismes et a contribué activement aux travaux transversaux menés au sein du CGEfi sur cette question.

La transformation des organismes de taille modeste a demandé un appui renforcé, avec une attention particulière à la sécurisation des actifs immatériels ainsi qu'à la prévention des risques de conflits d'intérêt

La mission a accompagné en 2015 plusieurs organismes en transformation : le GIP Esther, qui a été intégré au sein de la nouvelle agence Expertise France, l'ANESM qui a mutualisé ses fonctions support avec la HAS, le CeNGEPS (Centre National de Gestion des Essais de Produits de Santé) qui est en cours de liquidation.

Dans l'accompagnement de ces organismes en transformation, la mission a veillé tout particulièrement à ce que les savoir-faire spécifiques considérés comme indispensables soient préservés et à ce que les actifs immatériels des organismes, souvent très sensibles, soient sécurisés. Chaque fois que possible, elle recommande des solutions passant par le recours à des centres de service partagé, pour permettre à l'organisme de se concentrer sur ses métiers spécifiques. Les opérations de fusions se sont révélées plus délicates lorsque les métiers exercés étaient par trop différents ou les organismes fusionnés d'ampleur trop inégale.

La mission a veillé à identifier les points clefs de la transition du GIP Esther pour les

nouveaux acteurs et à les éclairer sur les risques métiers spécifiques ; s'agissant de l'ANESM, une attention particulière a été portée sur le maintien des compétences métier ; la liquidation du CeNGEPS a nécessité une vigilance spécifique s'agissant du devenir des actifs immatériels du GIP, substantiels pour cet acteur important du développement des essais cliniques.

La mission a enfin apporté son appui aux Comités de protection des personnes (CPP), entités de taille modeste implantées au niveau régional, chargées de garantir la qualité éthique et scientifique des essais cliniques, qui doivent mettre leur statut en conformité avec la loi les ayant qualifiés récemment de personnes morales de droit public. Outre l'appui apporté à la mise en place d'un cadre juridique adapté à cette nouvelle qualification, le CGEfi a insisté sur la sécurisation de l'archivage des dossiers servant de base aux avis des CPP, sur la prévention des risques de conflits d'intérêts, sur le respect du rôle confié aux patients par les textes ainsi que sur les modalités de détermination du CPP compétent permettant d'assurer une plus grande neutralité.

La transition numérique à l'œuvre dans la santé appelle une vigilance renforcée sur la gouvernance des projets

L'enjeu numérique est essentiel dans le domaine de la santé, et conditionne à la fois les gains de productivité à venir, la simplification du système, tant pour les assurés que pour les professionnels de santé, et une meilleure maîtrise de la qualité des soins. Elle ouvre également de nouvelles opportunités pour les entreprises. La loi sur la modernisation du système de santé est venue concrétiser des avancées qui étaient en discussion depuis longtemps.

La mission « Santé » a notamment insisté sur la nécessaire ouverture des données de santé, dans le respect des règles de confidentialité propres aux données personnelles. Le mouvement d'ouverture est d'ailleurs bien engagé à la CNAMTS, qui diffuse déjà en « Open Data » de nombreuses données « anonymisées » et a fait preuve d'initiative en organisant des « Hackathons »

pour permettre aux « jeunes pousses » de tester leurs idées sur ces données.

Parallèlement à ces avancées pour le partage de données à finalités de santé, la mission a relevé que des progrès juridiques restaient à faire pour faciliter les échanges numérisés dans le cadre des procédures à finalité de gestion, alors même que le développement des téléservices et de la dématérialisation des processus constituent des vecteurs majeurs de l'efficacité de la CNAMTS et de la MSA, mais aussi de l'AP-HP et plus généralement des établissements de santé. C'est pourquoi elle a apporté une attention particulière aux modalités d'accompagnement par l'ATIH des projets « FIDES » (Facturation directe) et « SIMPHONIE ».

Ont également été suivis de près les préparatifs du transfert du « dossier médical personnel » (DMP), de l'ASIP vers la CNAMTS, qui vise à en développer les usages, en lien avec la messagerie sécurisée de santé. Il a été attentif à la réflexion sur l'évolution stratégique du GIE SESAM Vitale, qui est un outil essentiel pour la stratégie de santé, notamment pour mettre en place le tiers-payant généralisé que vont offrir aussi bien les régimes obligatoires, de manière systématique, que les régimes complémentaires d'assurance maladie qui pourront le faire de manière facultative.

La mission « Santé » a également suivi l'accompagnement du programme « Territoires de santé numérique » (TSN) réalisé par l'ANAP, doté de 80 M€ dans le

cadre des investissements d'avenir, qui vise à expérimenter dans certaines zones pilotes les services et les technologies les plus innovants en matière d'e-santé. La mission a par ailleurs accompagné avec une vigilance renforcée le « Centre national de Gestion des Praticiens hospitaliers et Directeurs de la Fonction publique hospitalière » (CNG) pour assurer la transition numérique des épreuves classantes nationales des internes : 8000 candidats devraient être soumis en juin 2016 à des épreuves numériques (ECNI) ; ce projet à haut risque, piloté par le CNG, nécessite, comme l'a souligné la mission dès l'origine, de définir précisément le rôle de chaque acteur, notamment les universités, et de faire des choix clairs sur les techniques envisagées (images statiques, images dynamiques...).

Tous ces progrès en matière de numérisation et de simplifications ne vont pas sans une politique de développement informatique très active, qui conduit à externaliser une part significative de la maîtrise d'œuvre et des développements ; les marchés à contrôler sont donc nombreux et une attention particulière à la politique de recrutement est nécessaire. Ils supposent également une gouvernance des projets qui permette de prendre en compte la globalité d'un projet et d'orienter la transition numérique vers l'utilisateur. Dans ce domaine, le CGEfi, contrôleur externe qui module son action en fonction de la qualité du contrôle interne, porte une attention renforcée à la gestion des risques et suggère régulièrement des pistes de progrès.



Annexe

ANNEXE

Liste des organismes contrôlés par le CGEFi (mars 2016)



Le secteur « Agriculture »

MISSION « AGRICULTURE, FORÊT ET PÊCHE »

AGENCE FRANÇAISE
D'INFORMATION
ET DE COMMUNICATION
AGRICOLE ET RURALE
AFICAR

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

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

ASSEMBLÉE PERMANENTE
DES CHAMBRES D'AGRICULTURE
APCA

ASSOCIATION DE COORDINATION
TECHNIQUE AGRICOLE
ACTA

ASSOCIATION DE RECHERCHE
TECHNIQUE BETTERAVIERE
ARTB

ASSOCIATION FRANÇAISE
INTERPROFESSIONNELLE DE L'OLIVE
AFIDOL

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

ASSOCIATION
INTERPROFESSIONNELLE
DE LA BETTERAVE ET DU SUCRE
AIBS

ASSOCIATION
INTERPROFESSIONNELLE
DES FRUITS ET LÉGUMES FRAIS
INTERFEL

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

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

ASSOCIATION NATIONALE
INTERPROFESSIONNELLE CAPRINE
ANICAP

ASSOCIATION NATIONALE
INTERPROFESSIONNELLE
DES VINS DE FRANCE
ANIVIN de France

ASSOCIATION NATIONALE
INTERPROFESSIONNELLE
DU BÉTAIL ET DES VIANDES
INTERBEV

ATM ÉLEVEURS DE RUMINANTS
ATM-ER

BUREAU INTERPROFESSIONNEL
DES VINS DE BOURGOGNE
BIVB

BUREAU INTERPROFESSIONNEL
DES VINS DU CENTRE
BIVC

BUREAU NATIONAL
INTERPROFESSIONNEL
DE L'ARMAGNAC
BNIA

BUREAU NATIONAL
INTERPROFESSIONNEL DU COGNAC
BNIC

BUREAU NATIONAL
INTERPROFESSIONNEL DU PRUNEAU
BIP

CENTRE INTERPROFESSIONNEL
LAITIÈRE DE L'OUEST
CILOUEST

CENTRE NATIONAL
DE LA PROPRIÉTÉ FORESTIÈRE
CNPF

CENTRE NATIONAL
INTERPROFESSIONNEL
DE L'ÉCONOMIE LAITIÈRE
CNIEL

CENTRE INTERPROFESSIONNEL
REGIONAL DE L'ÉCONOMIE
LAITIÈRE DE NORMANDIE
CIRLAIT

CENTRE TECHNIQUE
DE LA CONSERVATION
DES PRODUITS AGRICOLES
CTCPA

CENTRE TECHNIQUE
INTERPROFESSIONNEL
DES FRUITS ET LÉGUMES
CTIFL

COMITE INTERPROFESSIONNEL
DE LA DINDE FRANÇAISE
CIDEF

COMITE INTERPROFESSIONNEL
DE LA VOLAILLE DE BRESSE
CIVB

COMITE INTERPROFESSIONNEL
DES FROMAGES
CIF

COMITE INTERPROFESSIONNEL DES
HUILES ESSENTIELLES FRANÇAISES
CIHEF

COMITE INTERPROFESSIONNEL
DES PRODUITS DE L'AQUACULTURE
CIPA

COMITE INTERPROFESSIONNEL
DES VINS D'AOC
« CÔTES DU RHÔNE »
ET DE LA « VALLÉE DU RHÔNE »
INTER-RHONE

COMITE INTERPROFESSIONNEL
DES VINS DU JURA
CIVJ

COMITE INTERPROFESSIONNEL
DU FLOC DE GASCogne
CIFG

COMITE INTERPROFESSIONNEL
DU FOIE GRAS
CIFOG

COMITE INTERPROFESSIONNEL
DU GRUYÈRE DE COMTÉ
CIGC

COMITE INTERPROFESSIONNEL
DU VIN D'ALSACE
CIVA

COMITE INTERPROFESSIONNEL
DU VIN DE CHAMPAGNE
CIVC

COMITE LAPIN
INTERPROFESSIONNEL POUR
LA PROMOTION DES PRODUITS
FRANÇAIS
CLIPP

COMITE NATIONAL
DE LA CONCHYLICULTURE
CNC

COMITE NATIONAL DES PÊCHES
MARITIMES ET DES ÉLEVAGES
MARINS
CNPMEM

COMITE NATIONAL DU PINEAU
DES CHARENTES
CNPC

COMITE NATIONAL
INTERPROFESSIONNEL
DE LA POMME DE TERRE
CNIPT

COMITE NATIONAL
POUR LA PROMOTION DES OEUFS
ET DES OVOPRODUITS
CNPO

CONSEIL INTERPROFESSIONNEL
DES VINS DE CORSE
CIV CORSE

CONSEIL INTERPROFESSIONNEL
DES VINS DE PROVENCE
CIVP

CONSEIL INTERPROFESSIONNEL
DES VINS DU LANGUEDOC
CIVL

CONSEIL INTERPROFESSIONNEL
DES VINS DU ROUSSILLON
CIVR

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

CONSEIL INTERPROFESSIONNEL
DU VIN DE BORDEAUX
CIVB

DOMAINE NATIONAL
DE CHAMBORD
DNC

ETABLISSEMENT NATIONAL
DES PRODUITS DE L'AGRICULTURE
ET DE LA MER
FRANCEAGRIMER

FRANCE BOIS FORÊT
FBF

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

GROUPEMENT NATIONAL
INTERPROFESSIONNEL
DES SEMENCES, GRAINES
ET PLANTS
GNIS

HAUT CONSEIL DE LA COOPÉRATION
AGRICOLE
HCCA

INSTITUT TECHNIQUE
DE L'AVICULTURE
ITAVI

INTERCÉRÉALES
INTERCEREALES

INTERPROFESSION DE LA CHASSE
INTERPROCHASSE

INTERPROFESSION
DES APPELLATIONS CIDRICOLES
IDAC

INTERPROFESSION DES VINS
DE BERGERAC ET DE DURAS
IVBD

INTERPROFESSION DES VINS
DE PAYS D'OC
INTER OC

INTERPROFESSION DES VINS
DE PAYS, VINS À INDICATIONS
GÉOGRAPHIQUES PROTÉGÉES
DE PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR -
DROME - ARDÈCHE
INTERVINS SUD EST

INTERPROFESSION DES VINS
DU VAL DE LOIRE
INTERLOIRE

INTERPROFESSION DES VINS
DU SUD-OUEST
IVSO

INTERPROFESSION DU CHANVRE
INTERCHANVRE

INSTITUT DE LA FILIERE PORCINE
IFIP

INSTITUT DE L'ELEVAGE
IDELE

INSTITUT DU VEGETAL
ARVALIS

INSTITUT FRANÇAIS DE LA VIGNE
ET DU VIN
IFVV

INSTITUT FRANÇAIS
DES PRODUCTIONS CIDRICOLES
IFPC

INSTITUT FRANÇAIS DU CHEVAL
ET DE L'EQUITATION
IFCE

INSTITUT NATIONAL DE L'ORIGINE
ET DE LA QUALITÉ
INAO

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

OFFICE NATIONAL DES FORÊTS
ONF

TERRES UNIVIA
TU

SOCIÉTÉ PROFESSIONNELLE
DES PAPIERS DE PRESSE
SPPP

TERRES INOVIA (ANCIEN CETIOM)
TI

TÊTE DES RÉSEAUX POUR L'APPUI
MÉTHODOLOGIQUE
AUX ENTREPRISES
TRAME

UNION INTERPROFESSIONNELLE
DES VINS DE CAHORS
UIVC

UNION INTERPROFESSIONNELLE
DES VINS DU BEAUJOLAIS
INTER BEAUJOLAIS

UNION NATIONALE
INTERPROFESSIONNELLE CIDRICOLE
UNICID



Le secteur « Territoire et développement durable »

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

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

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

AGENCE NATIONALE DE CONTRÔLE DU LOGEMENT SOCIAL
ANCOLS

L'ATELIER INTERNATIONAL DU GRAND PARIS
AIGP

CONSORTIUM STADE DE FRANCE SA
CSDF

ELECTRICITE DE MAYOTTE
EDM

ÉTABLISSEMENT PUBLIC CHARGE DE L'AMÉNAGEMENT DE MARNE LA VALLÉE
EPAMARNE

ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT D'ALZETTE-BELVAL
EPAAB

ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT DE BORDEAUX-EURATLANTIQUE
EPABE

ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT DE LA DÉFENSE SEINE ARCHE
EPADESA

ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT DE LA PLAINE DE FRANCE
EPAPF

ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT DE LA PLAINE DU VAR
EPAPV

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

ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT DE SAINT-ÉTIENNE
EPASE

ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT DU MANTOIS-SEINE AVAL
EPAMSA

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

ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT EN GUYANE
EPAG

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

ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT EUROMEDITERRANÉE
EPAEM

ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT NORD-ISÈRE
EPANI

ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT ORLY-RUNGIS-SEINE AMONT
EPAORSA

ÉTABLISSEMENT PUBLIC DE PARIS-SACLAY
EPPS

ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE BRETAGNE
EPFB

ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE LANGUEDOC-ROUSSILLON
EPFLR

ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE LORRAINE
EPFL

ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE L'OUEST RHONE-ALPES
EPORA

ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE NORMANDIE
EPFN

ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE POITOU-CHARENTES
EPFPC

ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR
EPFPACA

ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DU NORD-PAS-DE-CALAIS
EPFNPC

GRAND PARIS AMÉNAGEMENT
GPA

GROUPEMENT D'INTÉRÊT ÉCONOMIQUE « SYSTÈME D'INFORMATIONS FINANCIÈRES DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS D'AMÉNAGEMENT DE VILLES NOUVELLES »

GIE « SIF DES EPAVN »

HABITAT ET INTERVENTIONS SOCIALES POUR LES MAL LOGÉS ET LES SANS-ABRI
HIS

INSTITUT CALÉDONNIEN DE PARTICIPATION
ICAP

ITER-VAL DE DURANCE
ITER-VAL DE DURANCE

SOCIÉTÉ DE VALORISATION FONCIÈRE ET IMMOBILIÈRE
SOVAFIM

SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DE KOUROU
SIMKO

SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DE LA GUADELOUPE
SIG

SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DE LA GUYANE
SIGUY

SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DE LA MARTINIQUE
SIMAR

SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DE MAYOTTE
SIM

SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU DÉPARTEMENT DE LA RÉUNION
SIDR

MISSION « ÉCOLOGIE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE »

ADELPHÉ SA (CENSEUR)
ADELPHÉ SA

AGENCE DE L'EAU ADOUR-GARONNE
AE-AG

AGENCE DE L'EAU ARTOIS-PICARDIE
AE-AP

AGENCE DE L'EAU LOIRE-BRETAGNE
AE-LB

AGENCE DE L'EAU RHIN-MEUSE
AE-RM

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

AGENCE DE L'EAU SEINE-
NORMANDIE
AE-SN

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

CONSERVATOIRE DE L'ESPACE
LITTORAL ET DES RIVAGES
LACUSTRES
CELRL

COREPILE SA (CENSEUR)
COREPILE SA

CYCLAMED (CENSEUR)
CYCLAMED

DASTRI (CENSEUR)
DASTRI

RECYDENT SAS
RECYDENT SAS

ECO-EMBALLAGES SA (CENSEUR)
ECO-EMBALLAGES SA

ECOFOLIO (CENSEUR)
ECOFOLIO

ECOLOGIC SAS (CENSEUR)
ECOLOGIC SAS

ECO-MOBILIER
ECO-MOBILIER

ECO-SYSTÈMES SAS (CENSEUR)
ECO-SYSTÈMES SAS

ECO TLC (CENSEUR)
ECO TLC

ERP FRANCE SAS (CENSEUR)
ERP FRANCE SAS

ETABLISSEMENT PUBLIC
DU MARAIS POITEVIN
EPMP

GEODERIS
GEODERIS

GROUPEMENT POUR LA GESTION
DES NAVIRES OCÉANOLOGIQUES
GENAVIR

INSTITUT FRANÇAIS DE RECHERCHES
POUR L'EXPLOITATION DE LA MER
IFREMER

INSTITUT NATIONAL
DE L'ENVIRONNEMENT INDUSTRIEL
ET DES RISQUES
INERIS

INSTITUT NATIONAL
DE L'INFORMATION GÉOGRAPHIQUE
ET FORESTIÈRE
IGN

OCAD3E SAS (CENSEUR)
OCAD3E SAS

OFFICE INTERNATIONAL DE L'EAU
OIEAU

OFFICE NATIONAL DE L'EAU
ET DES MILIEUX AQUATIQUES
ONEMA

RÉCYLUM SAS (CENSEUR)
RÉCYLUM SAS

SCRELEC SA (CENSEUR)
SCRELEC SA

VALDELIA
VALDELIA

MISSION « INFRASTRUCTURES
DE TRANSPORTS
NON FERROVIAIRES »

ADP INGÉNIERIE
ADP INGENIERIE

ADP-MANAGEMENT
ADP-MANAGEMENT

AÉROPORT DE BALE-MULHOUSE
ABM

AÉROPORT DE BORDEAUX-
MERIGNAC
ADBM

AÉROPORT DE LA REUNION -
ROLAND-GARROS
ALRRG

AÉROPORT DE MARSEILLE
PROVENCE
AMP

AÉROPORT DE MONTPELLIER
MEDITERRANEE
AMM

AÉROPORT DE STRASBOURG-
ENTZHEIM
ASE

AÉROPORTS DE LA CÔTE-D'AZUR
ACA

AÉROPORTS DE LYON
ADL

AÉROPORTS DE PARIS
ADP

AUTOROUTES ET TUNNEL
DU MONT-BLANC
ATMB

COMITÉ NATIONAL ROUTIER
CNR

COMPAGNIE GÉNÉRALE MARITIME
ET FINANCIÈRE
CGMF

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

GIE DRAGAGES - PORTS
GIE-DP

GRAND PORT MARITIME
DE BORDEAUX
GPMB

GRAND PORT MARITIME
DE DUNKERQUE
GPMD

GRAND PORT MARITIME
DE LA GUADELOUPE
GPMG

GRAND PORT MARITIME
DE LA GUYANE
GPMG

GRAND PORT MARITIME
DE LA MARTINIQUE
GPMM

GRAND PORT MARITIME
DE LA REUNION
GPMLR

GRAND PORT MARITIME
DE LA ROCHELLE
GPMLR

GRAND PORT MARITIME
DE MARSEILLE
GPMM

GRAND PORT MARITIME
DE NANTES - SAINT-NAZAIRE
GPMSNS

GRAND PORT MARITIME DE ROUEN
GPMR

GRAND PORT MARITIME DU HAVRE
GPMH

HAROPA
HAROPA

HUB ONE
HUB ONE

HUB SAFE
HUB SAFE

PARIS TERMINAL SA
PARIS TERMINAL SA

PORT AUTONOME DE PARIS
PAP

PORT AUTONOME DE STRASBOURG
PAS

PORT RHENAN DE COLMAR-NEUF-
BRISACH
PRCNB

SOCIÉTÉ AÉROPORT GUADELOUPE
PÔLE CARAÏBE
SAGPC

SOCIÉTÉ FRANÇAISE DU TUNNEL
ROUTIER DU FREJUS
SFTRF

SOCIÉTÉ PAR ACTIONS
DE L'AÉROPORT MARTINIQUE-
AIME CESAIRE
SAMAC

VOIES NAVIGABLES DE FRANCE
VNF



Le secteur « Recherche et développement des entreprises »

MISSION « COMMERCE, EXPORTATION, CONSOMMATION »

AGENCE BUSINESS FRANCE
BUSINESS FRANCE

AGENCE FRANÇAISE D'EXPERTISE
TECHNIQUE INTERNATIONALE
AFETI

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

COMPAGNIE FRANÇAISE
D'ASSURANCE POUR LE COMMERCE
EXTÉRIEUR
COFACE

ECONOMAT DES ARMÉES
EDA

INSTITUT NATIONAL
DE LA CONSOMMATION
INC

SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE DE
CONSOMMATION DU PERSONNEL
DES MINISTÈRES ÉCONOMIQUE
ET FINANCIER
COOPMINEFI

TOUTE L'EUROPE
TOUTE L'EUROPE

UNION DES GROUPEMENTS
D'ACHATS PUBLICS
UGAP

MISSION « RECHERCHE APPLIQUÉE ET PROMOTION DE LA QUALITÉ »

ACOUSTB
ACOUSTB

ASSOCIATION FRANÇAISE
DE NORMALISATION
AFNOR

AU-DELA DU CUIR
ADC

CENTRE D'ÉTUDES
ET DE RECHERCHES
DE L'INDUSTRIE DU BETON
CERIB

CENTRE SCIENTIFIQUE
ET TECHNIQUE DU BATIMENT
CSTB

CENTRE TECHNIQUE
DE LA TEINTURE ET DU NETTOYAGE
CTTN

CENTRE TECHNIQUE
DE L'INDUSTRIE DU DECOLLETAGE
CTDEC

CENTRE TECHNIQUE DE MATÉRIAUX
NATURELS DE CONSTRUCTION
CTMNC

CENTRE TECHNIQUE
DES INDUSTRIES AÉRAULIQUES
ET THERMIQUES
CETIAT

CENTRE TECHNIQUE
DES INDUSTRIES DE LA FONDERIE
CTIF

CENTRE TECHNIQUE
DES INDUSTRIES MÉCANIQUES
CETIM

CENTRE TECHNIQUE DU PAPIER
CTP

CENTRE TECHNIQUE INDUSTRIEL
DE LA CONSTRUCTION MÉTALLIQUE
CTICM

CERTIFICATION QUALITÉ MAISON
INDIVIDUELLE
CEQUAMI

COMITÉ DE COORDINATION
DES CENTRES DE RECHERCHE
EN MÉCANIQUE
COREM

COMITÉ DE DÉVELOPPEMENT
DES INDUSTRIES FRANÇAISES
DE L'AMEUBLEMENT
CODIFA

COMITE DE DÉVELOPPEMENT
ET DE PROMOTION DU TEXTILE
ET DE L'HABILLEMENT
DEFI

COMITE FRANCAIS
D'ACCREDITATION
COFRAC

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

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

INSTITUT DE SOUDURE
IS

INSTITUT FRANÇAIS DE LA MODE
IFM

INSTITUT FRANÇAIS DU TEXTILE
ET DE L'HABILLEMENT
IFTH

INSTITUT NATIONAL
DE LA PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE
INPI

INSTITUT TECHNIQUE
DES CORPS GRAS
ITERG

INSTITUT TECHNOLOGIQUE FORÊT
CELLULOSE BOIS-CONSTRUCTION
AMEUBLEMENT
FCBA

LABORATOIRE NATIONAL
DE MÉTROLOGIE ET D'ESSAIS
LNE

LES CENTRES TECHNIQUES
DES MATÉRIAUX ET COMPOSANTS
POUR LA CONSTRUCTION
CTMCC

VALORISATION ET INNOVATION
DANS L'AMEUBLEMENT
VIA

MISSION « CONTRÔLE DES ACTIVITÉS FINANCIÈRES »

AGENCE FRANÇAISE
DE DÉVELOPPEMENT
AFD

BPIFRANCE FINANCEMENT
BPIFRANCE FINANCEMENT

BPIFRANCE INVESTISSEMENT
BPIFRANCE INVESTISSEMENT

BPIFRANCE PARTICIPATIONS
BPIFRANCE PARTICIPATIONS

CAISSE DE GARANTIE DU LOGEMENT
LOCATIF SOCIAL
CGLLS

CRÉDIT FONCIER DE FRANCE
CFF

ETABLISSEMENT PUBLIC BPI-GROUPE
EP BPI-GROUPE

INSTITUT D'ÉMISSION D'OUTRE-MER
IEOM

LA BANQUE POSTALE
LBP

LE CONSORTIUM DE RÉALISATION
CDR

PROPARCO
PROPARCO

SOCIÉTÉ ANONYME BPI-GROUPE
SA BPI-GROUPE

SOCIÉTÉ DE GESTION
DE GARANTIES
ET DE PARTICIPATIONS
SGGP

SOCIÉTÉ DE PRISE DE PARTICIPATION
DE L'ÉTAT
SPPE

SOCIÉTÉS POUR LE FINANCEMENT
DU CINÉMA ET DE L'AUDIOVISUEL
SOFICA

SOCREDO
SOCREDO



Le secteur « Industrie - Services »

MISSION « ÉNERGIE »

AGENCE NATIONALE POUR
LA GESTION DES DÉCHETS
RADIOACTIFS
ANDRA

AREVA
AREVA

AREVA MINES
AREVA MINES

AREVA NC
AREVA NC

AREVA NP
AREVA NP

AREVA TA (CENSEUR)
AREVA TA

BUREAU DE RECHERCHES
GÉOLOGIQUES ET MINIÈRES
BRGM

BUREAU DE RECHERCHES
GÉOLOGIQUES ET MINIÈRES
SOCIÉTÉ ANONYME
BRGM SA

CEA-INVESTISSEMENT (CENSEUR)
CEA-INVESTISSEMENT

CEDEC (CENSEUR)
CEDEC

CHARBONNAGES DE FRANCE
CDF

COMITÉ PROFESSIONNEL
DE LA DISTRIBUTION
DE CARBURANTS
CPDC

COMITÉ PROFESSIONNEL
DES STOCKS STRATEGIQUES
PETROLIERS
CPSSP

COMMISSARIAT À L'ÉNERGIE
ATOMIQUE ET AUX ÉNERGIES
ALTERNATIVES
CEA

COMPAGNIE FRANÇAISE DE MINES
COFRAMINES

COMPAGNIE NATIONALE DU RHÔNE
CNR

ÉLECTRICITÉ DE FRANCE
EDF

EDF-INTERNATIONAL
EDF-INTERNATIONAL

ÉLECTRICITÉ RÉSEAU DISTRIBUTION
FRANCE
ERDF

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

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

IFP ÉNERGIES NOUVELLES
IFPEN

INSTITUT DE RADIOPROTECTION
ET DE SÛRETÉ NUCLÉAIRE
IRSN

SOCIÉTÉ DES MINES DE POTASSE
D'ALSACE
MDPA

SOCIÉTÉ D'ÉTUDES
ET DE RÉALISATIONS EN GÉOLOGIE
APPLIQUÉE
SERGAP

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

CENTRE NATIONAL D'ÉTUDES
SPATIALES
CNES

DCN-INTERNATIONAL
DCN-I

DCNS
DCNS

DÉFENSE CONSEIL INTERNATIONAL
DCI

EURENCO
EURENCO

GIAT-INDUSTRIES
GIAT-INDUSTRIES

IMPRIMERIE NATIONALE
IN

IMPRIMERIE NATIONALE
PARTICIPATIONS
INP

IN CONTINU ET SERVICES SAS
INCS

INSTITUT FRANCO-ALLEMAND
DE RECHERCHES SAINT-LOUIS
ISL

LA MONNAIE DE PARIS
MDP

NEXTER ELECTRONICS
NE

NEXTER MECHANICS
NM

NEXTER MUNITIONS
NM

NEXTER SYSTEMS
NS

OFFICE NATIONAL D'ÉTUDES
ET DE RECHERCHES AÉROSPATIALES
ONERA

SOCIÉTÉ DE CONSEIL ET DE SERVICE
DU MINISTÈRE DE L'INTERIEUR
CIVIPOL CONSEIL

SOCIÉTÉ DE GESTION
DE PARTICIPATIONS
AÉRONAUTIQUES
SOGEPA

TELESPACE PARTICIPATION
TELESPACE PARTICIPATION

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

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

ASSOCIATION DE GESTION
DU LABORATOIRE DES COURSES
HIPPIQUES DE LA FÉDÉRATION
DES COURSES FRANÇAISES
AGLCH-FNCF

EQUIDIA
EQUIDIA

FDJ DÉVELOPPEMENT
FDJD

FÉDÉRATION NATIONALE
DES SOCIÉTÉS DE COURSES
FNCF

FONDS COMMUN DE L'ÉLEVAGE
ET DES COURSES
FCEC

FRANCE GALOP
FRANCE-GALOP

GROUPEMENT TECHNIQUE
DES HIPPODROMES PARISIENS
GTHP

INTERNATIONALE DES JEUX
IDJ

LA FONDATION D'ENTREPRISE FDJ

LA FRANÇAISE DE MOTIVATION
FD MOTIVATION

LA FRANÇAISE DE PROXIMITÉ
FDP

LA FRANÇAISE DES JEUX
FDJ

LA FRANÇAISE D'IMAGES
FI

LA PACIFIQUE DES JEUX POLYNÉSIE
PDJ

LA SOCIÉTÉ DE GESTION
DE L'ÉCHAPPÉE
SGE

LOTSYS
LOTSYS

LVS (GB)
LVS

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

PARI MUTUEL HIPPODROME
PMH

PARIS MUTUEL URBAIN
(ET SES FILIALES)
PMU

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

SOCIÉTÉ DES COURSES
DE LA CÔTE D'AZUR
SCCA

SOCIÉTÉ DES COURSES
LYONNAISES
SCL

SOCIÉTÉ HYPIQUE
DE MARSEILLE
SHM

**MISSION
« GROUPE LA POSTE »**

LA POSTE
LA POSTE

SOCIÉTÉ HOLDING DES FILIALES
DE LA POSTE
SOFIPOST

SOCIÉTÉ HOLDING DES FILIALES
COLIS ET LOGISTIQUE
DE LA POSTE
GEOPOST

SOCIÉTÉ FRANÇAISE DES
MESSAGERIES INTERNATIONALES
CHRONOPOST
CHRONOPOST

LA POSTE TELECOM

POSTE IMMO

VEHIPOSTEE

DOCAPOST SAS

MEDIAPOST HOLDING

MEDIAPOST SAS

VIAPOST SERVICES

LA POSTE GLOBAL MAIL
LPGM

LA BANQUE POSTALE ASSET
MANAGEMENT
LBPAM

SOCIÉTÉ FINANCIÈRE 2
SF2

MISSION « TRANSPORTS »

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

GEODIS
GEODIS

IXXI
IXXI

KEOLIS
KEOLIS

LOGIS TRANSPORTS
LOGIS TRANSPORTS

PROMO METRO
PROMO METRO

RÉGIE AUTONOME
DES TRANSPORTS PARISIENS
RATP

RATP DÉVELOPPEMENT
RATP DEV

RATP INTERNATIONAL
RATP-I

SOCIÉTÉ D'ÉTUDES
ET DE DÉVELOPPEMENT
PATRIMONIAL DE LA RATP
SEDP-RATP

SNCF
SNCF

SNCF MOBILITÉ
SNCF-M

SNCF PARTICIPATIONS
SNCF-P

SNCF RÉSEAU
SNCF-R

SNCF VOYAGES DÉVELOPPEMENT
SNCF-VD

SOCIÉTÉ DU GRAND PARIS
SGP

TELCITE
TELCITE

MISSION « MÉDIAS-CULTURE »

ARTE FRANCE CINÉMA
ARTE CINEMA

ARTE FRANCE DÉVELOPPEMENT
ARTE FRANCE DEVELOPPEMENT

CENTRE NATIONAL DU CINÉMA
ET DE L'IMAGE ANIMÉE
CNC

CINEMATHÈQUE FRANÇAISE
CF

COMPAGNIE INTERNATIONALE
DE RADIO ET DE TÉLÉVISION
CIRT

ÉCHANGES ET PRODUCTIONS
RADIOPHONIQUES
(EN LIQUIDATION)^o
EPRA

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE
DES MÉTIERS DE L'IMAGE
ET DU SON (LA FEMIS)
ENSMIS

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE
LOUIS-LUMIERE
ENSL

ÉTABLISSEMENT
DE COMMUNICATION
ET DE PRODUCTION AUDIOVISUELLE
DE LA DEFENSE
ECPAD

ÉTABLISSEMENT PUBLIC DE LA CITÉ
DE LA MUSIQUE – PHILHARMONIE
DE PARIS
EPCM-PHILHARMONIE

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

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

FONDS DE SOUTIEN À L'EXPRESSION
RADIOPHONIQUE LOCALE
FSER

FRANCE 2 CINEMA
FRANCE 2 CINEMA

FRANCE 3 CINEMA
FRANCE 3 CINEMA

FRANCE MÉDIAS MONDE
FMM

FRANCE TÉLÉ NUMÉRIQUE
FTN

FRANCE TÉLÉVISIONS DISTRIBUTION
FTD

FRANCE TÉLÉVISIONS GESTION
IMMOBILIÈRE
FTGI

FRANCE TÉLÉVISIONS PUBLICITÉ
FTP

FRANCE TÉLÉVISIONS PUBLICITÉ
CONSEIL
FTP CONSEIL

FRANCE TÉLÉVISIONS PUBLICITÉ
INTER Océans
FTPIO

FRANCETELEVISIONS
FTV

INSTITUT NATIONAL
DE L'AUDIOVISUEL
INA

INSTITUT NATIONAL
DE L'AUDIOVISUEL ENTREPRISE
(EN LIQUIDATION)
INA ENTREPRISE

LESITE.TV
LESITE.TV

MEDIA EXCHANGE
MEDIA EXCHANGE

MULTIMÉDIA FRANCE PRODUCTIONS
MFP

PALAIS DE TOKYO
PALAIS DE TOKYO

RESEAU OUTRE-MER 1
ROM 1

SEM LES PRODUCTIONS
DE LA GEODE
SEM LA GEODE

SOCIÉTÉ CIVILE IMMOBILIÈRE
FRANCE-TELEVISIONS
SCI-FTV

SOCIÉTÉ DE GESTION DU RESEAU R1
GR1

SOCIÉTÉ EUROPÉENNE
DE PROGRAMMES DE TÉLÉVISION
ARTE
ARTE FRANCE

SOCIÉTÉ FINANCIÈRE
DE RADIODIFFUSION
(EN LIQUIDATION)
SOFIRAD

SOCIÉTÉ NATIONALE
DE LA RADIODIFFUSION SONORE
RADIO-FRANCE
RADIO-FRANCE

TRANSTELE CANAL FRANCE
INTERNATIONAL
CFI

TV5-MONDE
TV5-MONDE

TVRS
TVRS

UNIVERSITÉ NUMÉRIQUE JURIDIQUE
FRANCOPHONE
UNJF



Le secteur « Santé, emploi et protection sociale »

MISSION « EMPLOI ET FORMATION PROFESSIONNELLE »

AGENCE NATIONALE POUR LA CRÉATION D'ENTREPRISES
APCE

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

ASSOCIATION NATIONALE POUR LA FORMATION AUTOMOBILE
ANFA

ASSOCIATION NATIONALE POUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE DES ADULTES
AFPA

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

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

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

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

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

FONDS PARITAIRE DE SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS
FPSP

FONDS POUR LA FORMATION DES ENTREPRENEURS DU VIVANT
VIVEA

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

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

POLE EMPLOI
POLE EMPLOI

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

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

AGENCE CENTRALE DES ORGANISMES DE SÉCURITÉ SOCIALE
ACOSS

AGENCE DE LA BIOMÉDECINE
ABM

AGENCE DU SERVICE CIVIQUE
ASC

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

AGENCE NATIONALE POUR LA RÉNOVATION URBAINE
ANRU

AGENCE NATIONALE POUR LES CHÊQUES-VACANCES
ANCV

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

CAISSE AUTONOME NATIONALE DE SÉCURITÉ SOCIALE DANS LES MINES
CANSSM

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

CAISSE DE RETRAITES DES PERSONNELS DE L'OPERA NATIONAL DE PARIS
CROPERA

CAISSE DE RETRAITES DU PERSONNEL DE LA COMÉDIE-FRANÇAISE
CRPCF

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

CAISSE NATIONALE D'ASSURANCE VIEILLESSE DES TRAVAILLEURS SALARIÉS
CNAVTS

CAISSE NATIONALE DE SOLIDARITÉ POUR L'AUTONOMIE
CNSA

CAISSE NATIONALE DES ALLOCATIONS FAMILIALES
CNAF

CAISSE NATIONALE DES INDUSTRIES ÉLECTRIQUES ET GAZIÈRES
CNIEG

CAISSE NATIONALE DU RÉGIME SOCIAL DES INDÉPENDANTS
CNRSI

CENTRE DES LIAISONS EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES DE SÉCURITÉ SOCIALE
CLEISS

ÉTABLISSEMENT DE RETRAITE ADDITIONNELLE DE LA FONCTION PUBLIQUE
ERAFP

ÉTABLISSEMENT FRANÇAIS DU SANG
EFS

ÉTABLISSEMENT NATIONAL DES INVALIDES DE LA MARINE
ENIM

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

FONDS DE RÉSERVE POUR LES RETRAITES
FRR

FONDS DE SOLIDARITÉ VIEILLESSE
FSV

FONDS D'INDEMNISATION DES VICTIMES DE L'AMIANTE
FIVA

FONDS NATIONAL
DE FINANCEMENT DE LA
PROTECTION DE L'ENFANCE
FNPFPE

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

GROUPEMENT DE L'INSTITUTION
PRÉVENTION DE LA SÉCURITÉ
SOCIALE POUR L'EUROPE
EUROGIP

GIP UNION RETRAITE
UNION RETRAITE

INSTITUT DE VEILLE SANITAIRE
INVS

INSTITUT NATIONAL
DE LA TRANSFUSION SANGUINE
INTS

INSTITUT NATIONAL DE PRÉVENTION
ET D'ÉDUCATION POUR LA SANTÉ
INPES

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

LABORATOIRE FRANÇAIS
DU FRACTIONNEMENT
ET DES BIOTECHNOLOGIES
LFB

LFB-BIOMÉDICAMENTS
LFB-BIOMÉDICAMENTS

MODERNISATION
DES DÉCLARATIONS SOCIALES
(NET-ENTREPRISES)
GIP-MDS

OFFICE NATIONAL
D'INDEMNISATION DES ACCIDENTS
MÉDICAUX, DES AFFECTIONS
IATROGENES ET DES INFECTIONS
NOSOCOMIALES
ONIAM

ORGANISME GESTIONNAIRE
DU RÉGIME ADDITIONNEL
DE RETRAITE DES ENSEIGNANTS
DU PRIVÉ
OGRAREP

RÉGIME SPECIAL DE RETRAITE
DES PERSONNELS DE LA SEITA
RSR-SEITA

SAMU SOCIAL DE PARIS
SAMU SOCIAL

MISSION « SANTÉ »

AGENCE NATIONALE D'APPUI
À LA PERFORMANCE
DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ
ET MÉDICO-SOCIAUX
ANAP

AGENCE NATIONALE DE
L'ÉVALUATION ET DE LA QUALITÉ
DES ÉTABLISSEMENTS
ET DES SERVICES SOCIAUX
ET MÉDICO-SOCIAUX
ANESM

AGENCE NATIONALE DES SYSTÈMES
D'INFORMATION PARTAGÉS
EN SANTÉ
ASIP SANTÉ

AGENCES RÉGIONALES DE SANTÉ
(AUDITS SPÉCIFIQUES ART R1432-65
CODE DE LA SANTÉ PUBLIQUE)
ARS

AGENCE TECHNIQUE
DE L'INFORMATION
SUR L'HOSPITALISATION
ATIH

ASSISTANCE PUBLIQUE-HOPITAUX
DE PARIS
AP-HP

CAISSE CENTRALE DE LA MUTUALITÉ
SOCIALE AGRICOLE
CCMSA

CAISSE D'ASSURANCE MALADIE
DES INDUSTRIES ÉLECTRIQUES
ET GAZIÈRES
CAMIEG

CAISSE NATIONALE DE L'ASSURANCE
MALADIE DES TRAVAILLEURS
SALARIÉS
CNAMTS

CAISSE NATIONALE MILITAIRE
DE SÉCURITÉ SOCIALE
CNMSS

CENTRE NATIONAL DE GESTION
DES ESSAIS DE PRODUITS
DE SANTÉ
CENGEPS

CENTRE NATIONAL DE GESTION
DES PRATICIENS HOSPITALIERS
ET DES PERSONNELS DE DIRECTION
DE LA FONCTION PUBLIQUE
HOSPITALIERE
CNG

COMITÉS DE PROTECTION
DES PERSONNES
CPP

FONDS D'INTERVENTION RÉGIONAL
DES AGENCES REGIONALES
DE SANTÉ
FIR

FONDS POUR LA MODERNISATION
DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ
PUBLICS ET PRIVÉS
FMESPP

GIE SESAM VITALE
SESAM VITALE

INSTITUT DES DONNÉES DE SANTÉ
IDS

ORGANISME GESTIONNAIRE
DU DÉVELOPPEMENT
PROFESSIONNEL CONTINU
GIP OGDPC

SYSTÈME D'INFORMATION
SUR LES PRODUITS DE SANTÉ
SIPS

UNION NATIONALE DES CAISSES
D'ASSURANCE MALADIE
UNCAM

Crédits photos :
D. R. - P. Ricard - A. Salesse - D.H. Simon - ©EU - ©Fotolia.

