

RAPPORT D'ACTIVITÉ

2017

CGefi
CONTRÔLE GÉNÉRAL
économique et financier

Au service
de la performance
publique



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
ET DES FINANCES

MINISTÈRE DE L'ACTION
ET DES COMPTES PUBLICS

(Sommaire)

L'édito	3
Les chiffres clés	5
Les faits marquants	6
L'organigramme	8
L'organisation	9
LES MÉTIERS DU CGEFI ORGANISÉS EN MISSION	11
Les métiers du CGefi	13
La mission Contrôle	13
La mission des audits	16
La mission Conseil	18
L'évaluation des pratiques RH et salariales des organismes du secteur public	20
La mission Simplification et évaluation	21
La mission Fondations d'utilité publique	22
LA MODERNISATION DU SERVICE	23
La création des sections	25
Section 1 Gouvernance et gestion des organismes publics	28
Section 2 Organismes publics et politiques publiques	30
Section 3 Organismes publics et territoires	32
Section 4 Mutations et transformations des organismes publics	34
LES FEMMES ET LES HOMMES	37
Les femmes et les hommes	38
Richesse des parcours et compétences de haut niveau	38
Une politique de formation ciblée et dynamique	39
L'ACTIVITÉ DES MISSIONS DE CONTRÔLE	41
Le secteur « Agriculture »	
Mission « Agriculture, forêt et pêche »	44
Mission « Contrôle des opérations dans le secteur agricole »	46
Le secteur « Territoires et développement durable »	
Mission « Aménagement des territoires, ville, logement, outre-mer »	49
Mission « Écologie et développement durable »	50
Mission « Infrastructures de transports non ferroviaires »	52
Le secteur « Recherche et développement des entreprises »	
Mission « Commerce, exportation, consommation »	54
Mission « Recherche appliquée et promotion de la qualité »	56
Mission « Contrôle des activités financières »	58

Le secteur « Industrie et services »	
Mission « Énergie »	60
Mission « Espace, armement et industries diverses liées aux activités régaliennes de l'État »	62
Mission « Organismes concourant aux recettes de l'État »	64
Mission « La Poste »	66
Mission « Transports »	68
Mission « Médias-Culture »	70
Le secteur « Santé, emploi et protection sociale »	
Mission « Emploi et formation professionnelle »	72
Mission « Couverture des risques sociaux, cohésion sociale et sécurité sanitaire »	74
Mission « Santé »	76
 ANNEXES	 79
Liste des organismes contrôlés (mars 2018)	80
Textes relatifs au CGefi et à son organisation	90

L'édito



Hélène CROCQUEVIEILLE
Cheffe du CGefi

L'année 2017 fut une année importante dans la poursuite de la transformation du CGefi, avec notamment la publication de nouveaux statuts et la mise en place des sections pour densifier et pérenniser les travaux transversaux du service. De nombreuses réalisations ont jalonné cette année et sont, pour les plus importantes, mises en lumière au fil des pages de ce rapport. Je voudrais pour ma part souligner cinq réalisations et projets qui illustrent la capacité du CGefi à se moderniser.

- Tout d'abord, l'exigence d'adaptation que nous tentons de faire partager aux autres, nous nous la sommes appliquée avec de **nouveaux textes fondateurs publiés en avril 2017** : les trois principaux métiers du CGefi : Contrôle-Audit-Conseil, sont désormais énoncés explicitement, une clarification de ses règles de fonctionnement est opérée et des sections sont créées pour héberger ses travaux transversaux. Cette modernisation, qui témoigne de la capacité du CGefi à s'adapter aux mutations de la sphère publique pour acquérir plus de réactivité et de créativité, va prendre toute sa mesure en 2018 avec les premières productions des clubs, groupes-projet et observatoires qui constituent les formats de travail des sections.

- Une mobilisation de notre capital d'expertise afin de les mettre prioritairement au service des organismes et des chantiers de la **Transformation de l'Action publique** : la simplification et l'amélioration de la qualité de service, la transformation numérique, l'organisation territoriale des services publics, la modernisation de la gestion budgétaire et comptable et la modernisation RH font l'objet de travaux dans les sections et les missions transversales du CGefi.

- La poursuite de la **modernisation de l'exercice du métier de contrôle** avec l'actualisation des périmètres des missions de contrôle et l'évolution des modes et modalités de contrôle à partir notamment de l'extension des cartographies des risques et enjeux des organismes publics. Les contrôleurs ont également poursuivi l'accompagnement de la mise en œuvre des nouvelles règles de gouvernance et de la nouvelle gestion budgétaire et comptable publique (GBCP). En outre, le CGefi modernise ses **outils métier avec Corpus**, le nouveau SI qui a vocation à être l'outil métier central pour toutes les missions de contrôle, y compris dans leurs échanges avec les organismes contrôlés.

- L'affirmation d'une **recherche de qualité croissante** : travailler en transversal ou en mode projet, se confronter à d'autres, est exigeant et la reconnaissance vient avec la qualité des travaux et de l'expertise produite. C'est pourquoi, le CGefi doit en permanence rechercher un haut niveau de qualité de ses méthodes de travail, de ses productions. Les démarches qualité telles que celles d'ores et déjà conduites au sein de la mission des audits (certification IFACI) et de la mission Cosa (norme ISO 9001) sont un véritable levier pour identifier des axes d'amélioration et de sécurisation des pratiques professionnelles et de simplification des processus. C'est la raison pour laquelle j'ai souhaité engager une démarche « Qualité et maîtrise des risques internes » qui associera l'ensemble des métiers et des agents au cours de l'année 2018.

- Enfin, cette exigence de qualité et de rigueur est indissociable de **l'exigence en matière d'éthique et de déontologie** qui doit animer les serviteurs de l'intérêt général que nous sommes. C'est pourquoi j'ai tenu à ce que le CGefi qui disposait déjà d'un cadre précis en matière de déontologie le renove sans délai (Réfèrent, Charte, collège) au moment où le cadre législatif et réglementaire en matière de déontologie dans la fonction publique évoluait (loi d'avril 2016).

Ces réalisations et ces projets sont le résultat du capital d'expertises et de connaissances des femmes et des hommes qui forment la communauté professionnelle du CGefi et sont en cohérence avec les orientations du programme Action publique 2022, lancé le 13 octobre 2017, qui vise à redonner du sens, de la cohérence et de la lisibilité à l'action publique.

Les chiffres clés

Le contrôle

Organismes contrôlés

416

Rapports annuels des contrôleurs

405 (hors filiales)

Contrôles d'aides agricoles (COSA)

182

L'audit

Audits réalisés

28

Audits salariaux

71

Avis (CIASSP)

15

Le conseil

Missions réalisées

22

Revues de dépenses

3

Les sections

Groupes de travail

14

dont:

3 groupes projets

6 observatoires

5 clubs

Évaluation du CGefi

92 % taux de satisfaction
des commanditaires
(contrôle, audit, conseil)

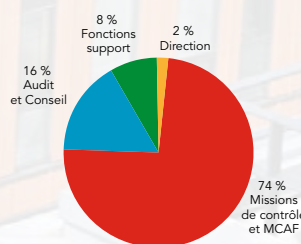
Les ressources humaines

266 personnes

dont:

44 chefs de mission

91 contrôleurs généraux



Parité au CGefi

42 % de femmes

Formation

3,3 jours par agent

26 sessions dont:

10 spécifiques aux métiers
du CGefi

Les faits marquants de 2017

6 février: nomination
d'Hélène CROCQUEVIELLE,
Cheffe du CGefi
7 avril: publication des nouveaux textes
d'organisation (p. 9 et 92)
Décret n° 2017-510 du 7 avril 2017 relatif au
Contrôle général économique et financier
Arrêté du 7 avril 2017 relatif à l'organisation
générale et au fonctionnement du Contrôle
général économique et financier

Collégialité et transversalité : la création de 4 sections

Avec la création de **sections transversales** au sein du CGefi, l'objectif est de renforcer la réactivité et la visibilité du service grâce à la mobilisation et à la valorisation de ses compétences. Les trois premières sections ont été mises en place en avril 2017 et la 4^e en septembre. Fin 2017, **14 groupes de travail ont été lancés**. Certains ont des fonctions d'observatoire, d'autres approfondissent ou développent des études transversales. Tous ont vocation à apporter un appui aux contrôleurs et aux missions de contrôle. Les sections sont pour le CGefi une nouvelle opportunité de travailler en équipe en renforçant la transversalité et la collégialité, et de mettre ainsi en avant la qualité de ses expertises en matière d'organismes publics (p. 27).

Le futur cadre de gouvernance des organismes publics

Le **CGefi, la direction du Budget et l'Agence des participations de l'État** ont proposé aux ministres en mai 2016 de lancer l'élaboration d'un **cadre de gouvernance des organismes publics en forme de «droit souple» selon le principe «comply or explain»** (appliquer ou expliquer) à l'instar du code Afep-Medef. L'objectif est double: diffuser les meilleures pratiques en matière de gouvernance et développer au sein des conseils une réelle collégialité pour la prise de décision en matière de stratégie et de maîtrise des risques. Le CGefi, pilote du groupe de travail, sera également en charge de la mise en œuvre aux côtés de la direction du Budget et de l'APE. En parallèle, le CGefi assurera la formation des contrôleurs qui devront accompagner les organismes (p. 27).

Gouvernance et Transformation au cœur du séminaire du 29 novembre

Placé sous le signe de la Gouvernance et de la Transformation de l'action publique, le séminaire du service a centré ses débats sur ces deux thèmes. En matière de transformation de l'action publique trois volets ont été présentés: un volet sur la simplification administrative et l'amélioration de la qualité de service, un 2^e volet sur la rénovation de la gestion des ressources humaines et un 3^e volet plaçant les autres travaux des sections dans la perspective des chantiers annoncés par la Transformation de l'Action publique 2022.



Remise du rapport Parité dans les CA aux ministres



Le rapport du CGefi sur la parité FH dans les conseils d'administration des organismes et entreprises de la sphère publique a été remis le 7 juillet, en présence de ses auteures, à Marlène SCHIAPPA, secrétaire d'État chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes, et Gérald DARMANIN, ministre de l'Action et des Comptes publics (p. 34).

Les priorités du contrôle

- Actualiser les périmètres et les modalités de contrôle à partir notamment des cartographies des risques et enjeux des organismes;
- Accompagner la mise en œuvre des nouvelles règles de gouvernance au sein des organismes publics;
- Accompagner la mise en œuvre du contrôle budgétaire et de la nouvelle gestion budgétaire et comptable publique (GBCP);
- Maîtriser la masse salariale (p. 20).

Levée du contrôle sur des GIP

Dans le cadre de la simplification de la gestion des organismes publics, le CGefi peut proposer aux ministres la levée du contrôle après une analyse approfondie et au vu de niveaux faibles de risques encourus et d'enjeux financiers limités pour l'État. Cela a été le cas en 2017 pour la centaine de Centres départementaux d'accès aux droits (CDAD) et une trentaine d'autres GIP dans huit régions.

Revue de dépenses

Dans le cadre de la loi de programmation des finances publiques 2014-2019, le CGefi a participé à 3 revues de dépenses: les partenariats public-privé

pénitentiaires; la gestion des actes de gestion des ressources humaines des collectivités territoriales; la maîtrise des risques par les entreprises publiques locales (p. 19).

Une nouvelle charte de déontologie

Afin de prendre en compte la loi du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires, le CGefi a adapté sa charte de déontologie. Élaborée par un groupe de travail animé par Alain CASANOVA, responsable de mission et référent déontologue, cette charte concerne tous les agents soumis à l'autorité hiérarchique de la cheffe du CGefi, quels que soient leur statut et leurs fonctions. Elle rappelle que, conformément au décret du 28 décembre 2016 (art. 5), une déclaration d'intérêts (DI) préalable à la nomination est exigée pour les personnes occupant ou susceptibles d'occuper les emplois correspondant à l'exercice de fonctions d'inspection générale ou de contrôle général.

Mission COSA: certification ISO 9001 confirmée



Attribuée à la mission COSA fin 2016, la certification ISO 9001 (version 2015) des activités de contrôle, a été confirmée à l'issue d'un audit de suivi réalisé fin 2017 (p. 46).

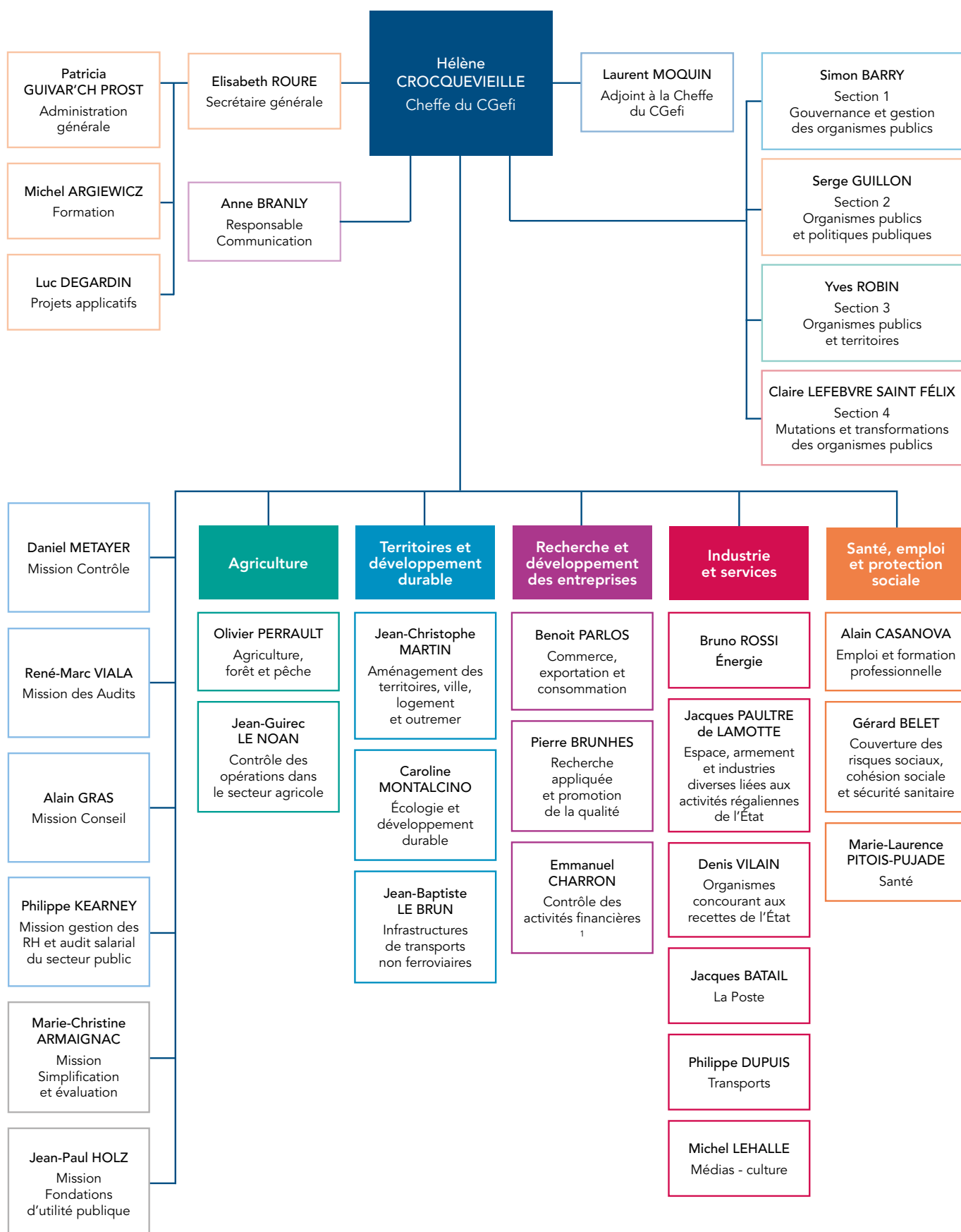
Audit: certification IFACI confirmée

La mission des audits, certifiée depuis 2012 par IFACI-Certification, a également vu son label confirmé à l'issue d'un 2^e audit de suivi en 2017. L'audit de renouvellement aura lieu fin 2018.

CORPUS: un nouveau SI en appui du contrôle

Nouvel outil du contrôleur, le SI CORPUS permet de gérer l'identification de l'organisme, ses données juridiques, financières, comptables et RH. Il permet aussi de procéder à la cartographie de l'organisme, de suivre les recommandations du contrôleur et de réaliser le baromètre annuel du contrôle interne et de la fiabilité comptable destiné à la Cour des comptes.

L'organigramme du CGefi



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

(mai 2018)

Une nouvelle organisation qui privilégie mutualisation et transversalité

Une nouvelle organisation du CGefi a été mise en œuvre en 2017.

Préparée et examinée par le comité stratégique du CGefi et par le Comité technique d'administration centrale en 2016, cette nouvelle organisation a fait l'objet de deux textes réglementaires parus au JORF du 9 avril 2017 (p. 92).

L'adaptation de l'organisation du CGefi est principalement destinée à développer son rôle d'observatoire du secteur public en mobilisant plus systématiquement les savoirs acquis dans l'exercice du contrôle des organismes, d'une part, et à valoriser les métiers du contrôle et de l'audit et à donner une meilleure visibilité, externe et interne, aux travaux du service, d'autre part.

Une organisation clarifiée

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

- les missions du CGefi sont explicitées alors que le service était auparavant seulement défini comme regroupant les chefs de mission, les membres du corps et les agents qui y sont affectés ;
- la structuration du CGefi est enrichie par la création de sections qui conduisent, aux côtés des missions chargées du contrôle, de l'audit et du conseil, les réflexions et les travaux transversaux ;
- dans un souci de clarté, de pilotage et de professionnalisation, un rapprochement est opéré pour les différents modes d'intervention à la demande (audits, conseil) et, en conséquence, les interventions auprès des CCI et CMA sont confiées, selon leur nature, à la mission des Audits ou à la mission Conseil. Parallèlement, une expertise mutualisée relative aux chambres consulaires est mise en place au sein de la section « Organismes publics et territoires » sous la forme d'un observatoire.

Des instances de gouvernance différenciées

La fonction d'avis du **comité stratégique**, présidé par la secrétaire générale des ministères économiques et financiers, est recentrée sur les éléments essentiels du CGefi (orientations et programmation générales, champ et périmètre des missions et sections), et sa composition est élargie : désormais, outre la secrétaire générale et la cheffe du Contrôle général, y participent la directrice générale du Trésor, la directrice du Budget, le directeur de l'Agence des participations de l'État, le directeur général des Finances publiques, la directrice des Affaires juridiques, le directeur général des Entreprises, le chef de service 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.

Un **comité de direction**, présidé par la cheffe du CGefi, réunit chaque mois l'ensemble des responsables de mission et les responsables de section, ainsi que l'adjoint, la secrétaire générale et la responsable de la communication. Le comité de direction est l'instance majeure de coordination et de concertation internes du CGefi.

La gouvernance du service est également rendue plus lisible en ce qui concerne le rôle de direction du chef du CGefi, les fonctions d'adjoint du chef du service et de secrétaire général.



Les métiers
du CGefi
organisés
en mission



Les métiers du CGefi

Le CGefi est un service dont les missions diversifiées et la capacité d'analyse et de conseil sont uniques dans le champ des opérateurs de politiques publiques et des entreprises publiques.

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

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

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

En effet, les organismes contrôlés sont de statuts et de tailles divers, ils relèvent des secteurs marchand et non marchand et couvrent des secteurs à forts enjeux : d'EDF à l'ONF, de la SNCF aux sociétés aéroportuaires ou aux grands ports maritimes, des établissements publics d'aménagement à la RATP ou La Poste, de la CNAMTS ou de l'AP-HP à la Française des jeux (liste par missions p.80).

Trois fonctions principales sont exercées par le CGefi :

- **contrôler** plus de 400 organismes marchands ou non marchands couvrant des secteurs à forts enjeux, dans lesquels l'État possède des intérêts budgétaires et patrimoniaux. Par ailleurs, certains contrôleurs sont chargés en outre, à titre principal ou accessoire, de fonctions de censeur d'État, de commissaire du Gouvernement ou de conseil dans le pilotage et la mise en œuvre de politiques publiques : développement durable, activités bancaires et financières, soutien à l'économie et aux entreprises, par exemple ;

- **auditer** des entreprises privées aidées et des services ou des organismes publics, dans les domaines budgétaires et comptables, de la modernisation de l'action publique, de l'audit interne de l'État, ou dans le cadre du programme de la mission d'audit interne des ministères économiques et financiers ;

- **conseiller** les ministres, les directions de Bercy ou les tutelles des organismes au service de la maîtrise des finances publiques (revues de dépenses), de la transformation administrative (simplification, cadre de gestion et financement des organismes), des transformations économiques.

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

LE CONTRÔLE DES ORGANISMES PUBLICS



De g. à d. : Fabienne HELVIN, Daniel METAYER, responsable de la mission Contrôle, Michèle HOURT SCHNEIDER et François SCHOEFFLER.

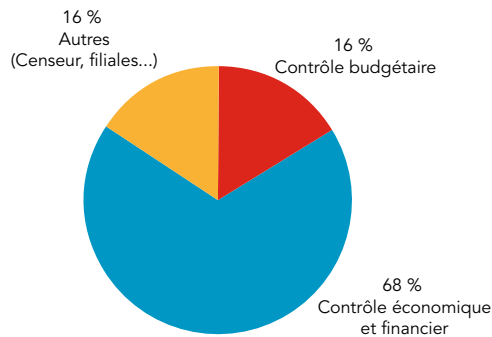
Le contrôle de plus de 400 organismes publics

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

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.

Les différents types de contrôle du CGefi

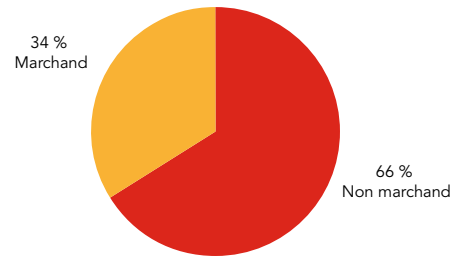


Le cadre juridique des contrôles

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

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

Un tiers des contrôles dans le secteur marchand



L'activité de contrôle s'organise, **au sein des 17 missions de contrôle**, en veillant à développer selon deux axes principaux :

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

En 2017, l'activité des contrôleurs s'est focalisée sur

- l'actualisation des périmètres des missions de contrôle et l'évolution des modes et modalités de contrôle à partir notamment de l'extension des cartographies des risques et enjeux des organismes;
- l'accompagnement et la contribution à la mise en œuvre, au sein des organismes et des entreprises publiques, des nouvelles règles de gouvernance;
- l'accompagnement de la mise en œuvre du contrôle budgétaire et de la nouvelle gestion budgétaire et comptable publique (GBCP);
- la maîtrise de la masse salariale et des dépenses des dirigeants.

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

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

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

Ces **cartographies** réalisées par les contrôleurs leur permettent d'apprécier 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. Les cartographies permettent d'objectiver les analyses 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.

L'exploitation des cartographies, sur la base d'un modèle de gestion du risque de contrôle, apporte aux contrôleurs une orientation pour l'adoption d'un « mode » de contrôle adapté aux situations rencontrées. Cette démarche, par l'identification de champs et de niveaux d'intervention en lien avec les risques et enjeux préalablement analysés, permet de disposer d'un outil préconisant trois « modes » de contrôle : de référence, renforcé et allégé. En complément des notes d'information que les contrôleurs adressent tout au long de l'année aux ministres et aux tutelles dans le cadre de leurs contrôles, le CGefi produit des **synthèses annuelles** de l'évolution des risques dans les organismes de son périmètre de contrôle et des recommandations émises par les contrôleurs.

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

S'agissant des Fonds agricoles

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

– En contrôle, le concours du CGefi est apporté par une mission de plein exercice, la mission COSA présentée dans la 4^e partie du rapport page 46.

– Pour la certification, la Commission de certification des comptes des organismes payeurs agricoles (CCCOP), organisme de certification français des dépenses financées par le FEAGA et le FEADER est présidée par un chef de mission du CGefi. La CCCOP se prononce annuellement sur les comptes des quatre organismes payeurs français (près de 9 Md€ de dépenses annuelles) : l'Agence de services et de paiements (ASP), qui verse les aides directes aux agriculteurs et finance des aides de développement rural ; FranceAgriMer, qui intervient en soutien aux filières agricoles ; l'ODEADOM pour l'agriculture des DOM et enfin l'ODARC qui finance le développement rural en Corse.

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

S'agissant des Fonds structurels

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

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

LA MISSION DES AUDITS



René-Marc VIALA
Responsable de la
mission des audits

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

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

La mission des audits est certifiée depuis 2012. Ce label, délivré par IFACI-Certification, a fait l'objet d'un audit de suivi favorable en 2017.

En 2017, le CGefi a réalisé **28 audits**, seul ou en partenariat avec d'autres services d'audit.

Les trois champs d'intervention en audit

L'audit interne du ministère et de ses services

Le CGefi a participé à trois audits ministériels :

- les processus de budgétisation, d'exécution, de restitution et de comptabilisation des programmes d'investissements d'avenir (pilotage DGFIP);
- les dispositifs de sûreté et de sécurité des agents et des bâtiments des services déconcentrés, dans un contexte de risque sécuritaire élevé (pilotage IGF);
- les modalités d'exercice, par le ministère chargé du budget, de la tutelle financière sur les organismes qui y sont soumis, en lien avec les ministères de tutelle.

Par ailleurs, deux audits spécifiques ont été réalisés en 2017 :

- un audit à la demande de la direction générale du Trésor sur le dispositif des garanties de l'État géré par l'ANEFE (Association nationale des écoles françaises de l'étranger);
- un audit à la demande de l'INSEE, concernant la convention passée avec EUROSTAT sur le projet PPP (Provision on basic information on Purchasing Power Parities).

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

Ces audits sont réalisés à la demande :

- soit du CIRI de la direction générale du Trésor (DGT), concernant des entreprises en difficulté qui ont bénéficié d'un prêt du FDES ; l'audit a pour objet d'évaluer l'efficacité des interventions de l'État visant par exemple à conserver des savoir-faire industriels, à maintenir des sites de production sur le territoire national, ou à sauvegarder des emplois ; deux audits d'entreprises ont été réalisés à ce titre ;
- soit de la direction générale des Entreprises (DGE), concernant des entreprises bénéficiaires d'une subvention de soutien à l'innovation. C'était le cas des Projet H2B2VS et DUTS, ayant bénéficié d'une subvention via le fonds de compétitivité des entreprises : le premier visait à résoudre des problèmes posés par la distribution hybride de nouveaux programmes et services de télévision sur des réseaux hétérogènes en se servant d'une nouvelle technologie de compression, l'HEVC ; le second avait pour but le développement de systèmes de gestion de l'eau à distance et à faible consommation d'énergie. Six entreprises ont été auditées dans ce cadre, et deux rapports de synthèse ont été transmis à la DGE ;
- soit de la direction générale du Trésor (DGT) concernant les entreprises bénéficiaires d'aides à l'exportation : prêts à des États étrangers ou garanties BPI (ex « garanties COFACE ») ; il s'agissait d'un nouveau champ d'intervention en audit pour le CGefi, et quatre entreprises ont été auditées en 2017.

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

Audits comptables et budgétaires d'organismes publics nationaux

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

Comme en 2016, la programmation 2017 a ciblé plusieurs groupes homogènes d'organismes prioritaires dans les cartographies des risques de la DGFIP et de la Cour des comptes :

- 3 établissements publics culturels : La Cité de la Musique – Philharmonie de Paris, le Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris, et le musée des arts asiatiques Guimet ;
- l'École nationale vétérinaire d'Alfort (réalisé en partenariat avec la DGFIP) ;
- Le Conservatoire national du littoral et des rivages lacustres.

Par ailleurs, un rapport de synthèse a été établi, qui évalue les risques communs aux quatre établissements publics du site de La Villette audités en 2016 et 2017 (Universcience, Grande Halle de La Villette, Philharmonie de Paris, Conservatoire national de musique et de danse), et formule un ensemble de préconisations concernant ces organismes ainsi que leurs autorités de tutelle et de contrôle.

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

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

Un audit a été réalisé à ce titre, à la demande conjointe du directeur général de l'établissement et du contrôleur général, concernant les risques du processus Achats de l'INPI (Institut national de la propriété intellectuelle).

Audits des organismes consulaires

L'évolution de l'organisation du CGefi a amené à reconsidérer ses modalités d'intervention relatives aux chambres consulaires, pour les faire évoluer, vers des prestations d'audits ou d'évaluations, tandis qu'un observatoire des chambres consulaires a été créé au sein de la section « Organismes publics et territoires ».

En matière d'audit, à la demande de la DGE, deux audits de chambres des métiers et de l'artisanat ont été réalisés, concernant les risques inhérents aux processus de régionalisation et de mutualisation des fonctions support des chambres consulaires : la chambre régionale d'Auvergne-Rhône-Alpes et celle de Bourgogne-Franche Comté.

Ingénierie méthodologique et suivi des recommandations

Le CGefi contribue aux travaux méthodologiques mis en place par le Comité interministériel d'harmonisation de l'audit interne (CHAI) ou encore par l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI). À ce titre, le chef de la mission des audits a été nommé président de la Commission permanente de l'audit des organismes mise en place fin 2017 par le CHAI ; il est également membre du Groupe de travail « Administrations de l'État » de l'IFACI. Par ailleurs, la cheffe du CGefi est membre du Comité d'audit interne des ministères économiques et financiers et le chef de la mission des audits participe aux travaux de la mission ministérielle d'audit interne. Enfin, la mission des audits assure le suivi de la mise en œuvre des recommandations des organismes

LA MISSION CONSEIL



Alain GRAS
Responsable
de la mission Conseil

La mission Conseil du CGefi a pour objet de fournir aux ministres et à leur cabinet, ainsi qu'au secrétariat général et aux directions de Bercy, des éléments objectifs et mis en perspective sur des thématiques de toute nature, avec un accent sur les questions économiques et financières. Les rapports qui sont ainsi réalisés sont produits dans le cadre de missions de conseil, d'audit-conseil, en relation avec la mission des audits, d'évaluation de politiques publiques.

La mission Conseil intervient dans des domaines très différents, qu'il s'agisse de finances publiques, de gestion administrative, d'accompagnement des transformations des acteurs publics ou encore d'action territoriale à la demande du commissariat général à l'égalité des territoires. Le champ est large et concerne à la fois l'économie, la santé, le social ou encore l'action consulaire faisant suite à la clarification des modalités d'intervention du CGefi auprès des réseaux consulaires, celles-ci relevant désormais soit de prestations d'évaluation et/ou de conseil, soit d'audit.

La force en matière d'évaluation et de conseil du CGefi repose sur deux piliers : les agents affectés à la mission Conseil et le vivier de l'ensemble des membres du CGefi sollicités en fonction de leurs compétences et de leur disponibilité.

De plus en plus, les travaux de conseil se développent dans un cadre interministériel (environ le tiers de ses missions) avec d'autres corps de contrôle et d'inspection tels que l'IGF, l'IGA, l'IGAS, le CGE, le CGEDD, le CGAAER...

Enfin, le CGefi a marqué sa volonté d'apporter un service de qualité à ses commanditaires en dotant la mission Conseil d'une charte qui permet, d'une part, d'assurer une supervision collégiale des travaux via la mise en place à l'occasion de chaque mission, d'un comité des pairs, et, d'autre part, de mieux formaliser les différentes phases de ses travaux.

En 2017, le CGefi a réalisé dans ce cadre 25 missions d'études et de conseil, dont 3 revues de dépenses.

Focus sur une mission de conseil : bilan et perspectives du cycle des hautes études pour le développement économique (CHEDE)

À la demande du secrétariat général de Bercy, la mission Conseil s'est penchée sur le cycle des hautes études pour le développement économique (CHEDE), afin d'examiner, à partir de l'existant (origine des auditeurs, impact du cycle, modèle économique) les pistes de développement de ce cycle, avec si possible une comparaison avec d'autres cycles analogues.

Afin de réaliser cet examen, la mission a été amenée à rencontrer les principales directions de Bercy, à la fois en tant qu'administrations employeuses, et en tant qu'administrations en contact avec des publics particuliers au titre de leurs missions, mais aussi à réaliser une consultation de l'ensemble des anciens auditeurs du cycle pour recueillir leurs observations et leurs propositions d'évolution. Elle a rencontré également les responsables de l'institut des hautes études de défense nationale (IHEDN) et de l'institut des hautes études de développement et d'aménagement des territoires en Europe (IHEDAT).

Il ressort de ce rapport que le CHEDE constitue un acte fort, à la fois pour les auditeurs qui saisissent l'opportunité de renforcer leur réseau professionnel, et pour le ministère lui-même, qui trouve là l'occasion de se montrer sous sa meilleure image. Tous les anciens auditeurs estiment que ce cycle est une vraie occasion de partage et de sensibilisation aux problématiques de développement économique, et souhaitent son renforcement.

Ce renforcement passe notamment par une plus grande implication des directions de Bercy dans la construction de son programme, par une meilleure identification à l'intérieur et à l'extérieur de Bercy, et l'élargissement de son recrutement à d'autres publics, en particulier représentants d'États et d'entreprises étrangères. Une action de partenariat avec l'IHEDN serait également de nature à renforcer l'attractivité croisée des deux structures.

Focus sur une revue de dépenses : les actes de gestion en matière de ressources humaines des collectivités territoriales

Dans le cadre de la loi de programmation des finances publiques pour les années 2014 à 2019, le CGefi est intervenu sur 3 revues de dépenses :

- les partenariats public-privé pénitentiaires, avec l'IGJ
- les actes de gestion des ressources humaines des collectivités territoriales, avec l'IGA ;
- la maîtrise des risques par les entreprises publiques locales, avec l'IGA.

S'agissant des actes de gestion des ressources humaines des collectivités territoriales, le rapport avait pour ambition d'interroger la manière dont les collectivités territoriales peuvent rationaliser et optimiser leur fonction ressources humaines dont le poids varie entre 1,7 et 2,4 % de l'ensemble des dépenses de personnel, et dont le coût est estimé à environ 1,7 Md€ soit 0,7 % de leurs dépenses totales.

Si la mission a pu identifier des bonnes pratiques à diffuser, en massifiant grâce au réseau des centres de gestion, en poussant la mutualisation à tous les niveaux et en tirant parti de la numérisation pour dématérialiser, elle a également proposé d'amplifier le mouvement de simplification des normes, des procédures et des contrôles.

Par ailleurs, la clarification des flux financiers entre les organes de la fonction publique territoriale, la structuration progressive du réseau des centres de gestion et la couverture généralisée des agents favoriseraient les synergies et les mutualisations.

La mise en œuvre des 22 recommandations proposées pourrait conduire à une économie cumulée en année pleine de 250 M€, soit plus de 10 % des dépenses affectées à la gestion des ressources humaines des collectivités territoriales.

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



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

La mission GRH et audit salarial du secteur public exerce deux missions principales.

revendications salariales persistantes, l'essentiel de l'ajustement pèse sur les effectifs.

La Commission interministérielle d'audit salarial du secteur public

Première mission au titre de la **Commission interministérielle d'audit salarial du secteur public (CIASSP)**, elle a rendu quelque 86 avis sur les politiques salariales et les accords d'intéressement des organismes publics pour mesurer la soutenabilité et l'efficacité de leurs **politiques RH et salariales**. Son périmètre couvre une large part des organismes à enjeux pour l'État (SNCF, RATP, Sécurité sociale, même si de grands organismes tels que le CNRS, Pôle Emploi... n'y figurent pas) représentant près de **470 000 emplois et de 29 Md€ de dépenses de personnel**, soit souvent plus de la moitié des charges des organismes concernés. Elle est ainsi un rouage essentiel de maîtrise des dépenses et de la modernisation des entreprises publiques. Elle veille ainsi à ce que la politique RH et salariale des organismes audités reste orientée vers **la maîtrise des comptes publics** au travers de la régulation des effectifs (-0,7% en 2016, -0,2% prévus en 2017), qui peut s'appuyer sur le départ de plus du quart des effectifs d'ici 2025, et d'un cadrage des rémunérations (RMPP) dont la croissance reste ainsi contenue (1,8% en 2016 et 2% en 2017). Pour autant, les systèmes salariaux tardent à s'adapter à la stratégie ou à la sociologie des organismes. Aussi, dans un contexte de rigidités et de

Observatoire de la transformation sociale du secteur public

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

- l'alignement graduel de la GRH de l'organisme sur sa stratégie ;
- le déploiement d'instruments modernes de GRH (SIRH, SID, SI Paye, GPEC...);
- le développement d'une logique de performance individuelle et collective ;
- l'efficacité et l'efficacité des fonctions supports et de la fonction RH ;
- l'attention accrue au rôle social et à l'image de l'entreprise.

Cette modernisation est essentielle pour l'avenir des organismes publics. La mission en est un observateur vigilant. Elle met par ailleurs son expertise des domaines RH au service des travaux des sections. Elle joue en la matière un rôle de diffusion des bonnes pratiques.

LA MISSION SIMPLIFICATION ET ÉVALUATION



De g. à d. : Claude DUMONT, Luthy LU THI, Marie-Christine ARMAIGNAC, responsable de la mission, Marie-Thérèse COCQUEEL et Françoise DUFRESNOY.

Créée en mars 2012, la mission d'expertise « Simplification et évaluation » exerce un rôle ministériel et interministériel recouvrant cinq types de fonctions.

Évaluation ex ante des études d'impact

Sur saisine du Secrétaire général du Gouvernement (SGG), la mission a examiné les fiches d'impact produites à l'appui de textes (150 dossiers chaque année).

Désormais, la circulaire du Premier ministre du 26 juillet 2017 sur la simplification ne prévoit plus d'avis du SGG mais les ministres doivent gager l'instauration d'une norme nouvelle par la suppression de deux textes existants (règle du « 2 pour 1 »).

La mission a aussi été sollicitée sur les projets d'études d'impact de projets de loi sur l'économie numérique, la responsabilité civile, le transport de voyageurs et le logement.

Appui méthodologique à l'évaluation

La mission participe à la mise au point des supports gouvernementaux en matière d'évaluation ex ante pour les projets de textes réglementaires, tels que Extraqual, site interministériel de la qualité du droit, le « Guide méthodologique » et la nouvelle version de la fiche d'impact diffusée par la circulaire SGG du 31 août 2017.

Formation à l'évaluation d'impact

En 2017, 130 agents ont été formés par la mission auxquels s'ajoutent 122 élèves de l'ENA et un module de sensibilisation aux études d'impact a été préparé pour les services de l'Assemblée nationale et du Sénat.

Contribution à la politique gouvernementale de simplification des normes

La mission est régulièrement sollicitée pour produire des propositions de simplification de normes applicables aux collectivités territoriales ainsi qu'aux entreprises. Faisant suite à la saisine du Premier ministre par le président du conseil national d'évaluation des normes, Alain LAMBERT, de propositions intéressant les collectivités territoriales, la mission du Cgefi a été sollicitée pour participer à l'évaluation de ces mesures en 2018.

Rôle de veille

Dans le cadre d'un partenariat avec la DGE, la mission a participé aux travaux de la section Simplification du Conseil national de l'industrie qui examine la production normative. La responsable de la mission a été d'autre part auditionnée par la mission WARSMANN-THOUROT sur les moyens de lutter contre la surtransposition des directives européennes dans le droit français, dont le rapport a été déposé à l'Assemblée nationale le 21 décembre 2017.

LA MISSION FONDATIONS D'UTILITÉ PUBLIQUE



De g. à d. : Jean MALLOT, Jean-Paul HOLZ, responsable de la mission, Laetitia ROBIN et Christian de BOISDEFFRE.

En 2017, le CGefi a assuré la représentation du Ministre de l'Économie et des Finances au sein des instances de gouvernance de **quinze fondations d'utilité publique**, à savoir les fondations Assistance aux animaux, Avenir pour la recherche médicale appliquée, Gueules cassées, Hôpital Saint-Joseph, Judaïsme français, Lions de France, Nature et Homme, Petits frères des Pauvres, Positive Planet, Protestantisme, ARC pour la Recherche sur le Cancer, Recherche médicale, Raoul Follereau, de Wendel et enfin la Fondation WWF-France. Il est par ailleurs prévu que plusieurs autres fondations, dont la **Fondation de France**, rejoignent le périmètre de la mission en 2018.

Conformément à leurs statuts, ces fondations prennent en charge ou participent au financement d'actions d'intérêt général reconnues par l'État lors de la déclaration d'utilité publique qui leur permet notamment de collecter des dons ou des legs, les donateurs bénéficiant à ce titre des exonérations fiscales en vigueur, d'où l'importance des réformes actuellement en cours (remplacement de l'ISF par l'IFI et prélèvement à la source notamment).

Administrateurs membres de droit des conseils d'administration ou de surveillance, ou commissaires du gouvernement selon les cas, les contrôleurs généraux assument des missions diversifiées principalement centrées sur :

- le respect des statuts de ces fondations et des critères justifiant leur régime fiscal favorable;

- l'élaboration et la mise en œuvre de leurs plans stratégiques;
- le suivi de leurs budgets et de leurs comptes;
- l'analyse des principaux risques (juridiques, immobiliers, économiques, financiers) pesant sur elles;
- la prévention des conflits d'intérêts, le respect des préoccupations déontologiques et de l'obligation de transparence envers les donateurs;
- la coordination avec les représentants de l'État issus d'autres administrations, notamment le ministère de l'Intérieur, afin d'assurer un suivi rigoureux de ces organismes de droit privé.

En 2017, la mission a été augmentée de deux personnes afin de renforcer la coordination et la clarification du rôle des représentants des ministres de Bercy dans les fondations d'utilité publique. Par ailleurs, la mise en œuvre des recommandations des corps d'inspection ou de contrôle (Cour des comptes, IGA, IGAS) et la participation aux travaux de certaines missions d'études (IGF, Conseil d'État) ont constitué des tâches prioritaires pour la mission, dont les principaux points d'attention ont par ailleurs notamment porté sur l'amélioration de la gouvernance de plusieurs fondations et l'optimisation de leur gestion dans un contexte qui s'annonce à terme plus difficile pour certaines d'entre elles.

The image is a composite of two photographs. The left half shows a modern building with a glass facade reflecting the sky and surrounding environment. The right half shows a building with a red wooden slat facade and large windows. A red L-shaped graphic element is positioned in the center, separating the two images. The text "La modernisation du service" is overlaid on the right half of the image.

La modernisation du service



La création des sections

Des sections pour dynamiser le travail collectif et mobiliser les connaissances

Dans le cadre de la nouvelle organisation du CGefi, **quatre sections thématiques** ont été mises en place en 2017 transversalement à sa structure en missions afin de consolider et pérenniser la capacité du CGefi à réaliser des travaux collectifs transversaux.

Elles rassemblent, autour de responsables de section dûment affectés, des groupes de travail auxquels participent les contrôleurs et qui fonctionnent en mode projet. En fédérant les contrôleurs sur des thèmes d'intérêt commun, les sections renforcent la mutualisation et la collégialité et ont vocation à permettre notamment de capitaliser les bonnes pratiques dans un cadre formalisé et d'apporter un appui aux missions et aux contrôleurs. De manière générale, les groupes de travail des sections ont pour objectif de produire des livrables de nature variée (référentiels, notes de méthodes, rapports, ...) utiles soit pour conforter (qualité, sécurité juridique, ...) les métiers du CGefi, soit pour contribuer aux orientations gouvernementales en matière de transformation de l'action publique et de la performance de la gestion publique.

En outre, le travail en réseau, de plus en plus développé au CGefi, notamment avec ses principaux partenaires (APE, direction du Budget, Cour des comptes...), doit bénéficier de cette transversalité accrue qui offre une vision plus claire et plus synthétique du champ de contrôle du service. De surcroît, l'ouverture à des experts extérieurs, qui peuvent appuyer la réflexion thématique du service, enrichit les diagnostics et renforce la qualité de l'évaluation des performances et des risques des organismes.

Le choix a été fait de créer quatre sections : **Gouvernance et gestion des organismes publics, Organismes publics et politiques publiques, Organismes publics et territoires, Mutations et transformations des organismes publics**. En fonction des groupes de travail auxquels ils participent tous les membres du CGefi ont été rattachés à une section.

Les travaux des sections s'organisent autour de réunions plénières, qui examinent chaque année le bilan des travaux et définissent un programme de travail annuel, qui est intégré à la programmation générale du CGefi. Ce programme se décline pour chaque section en différentes thématiques, chacune étant prise en charge par un groupe de travail spécifique ou existant. Les

agents rattachés à une section sont tenus de participer à ces réunions plénières, qui sont en outre ouvertes à l'ensemble des membres du CGefi intéressés et, le cas échéant, à des personnalités extérieures ayant une expertise particulière (membres d'autres corps de contrôle ou d'inspection, représentants des tutelles financières ou techniques ou, dans le cadre d'un partenariat, universitaires...).

Au sein des sections, les réflexions et actions des groupes de travail sont mises en œuvre selon trois formats :

- les **groupes projet**, constitués pour réaliser des études qui donnent lieu à un rapport. Ils mobilisent les compétences des contrôleurs pour réunir des informations accessibles à leur niveau, ainsi que les informations quantitatives et qualitatives disponibles à l'extérieur du CGefi, notamment en rencontrant les personnalités compétentes sur le sujet. Ils réalisent des études sous la responsabilité d'une équipe (pilote et rapporteurs) et, à un horizon fixé, remettent au responsable de section et à la cheffe du CGefi un rapport présentant les travaux de la période écoulée et comportant en principe des propositions. La supervision de l'étude est avant tout réalisée par le responsable de la section ; elle peut être également collégiale sous la forme d'un comité des pairs présidé selon le cas par le responsable de section ou la Cheffe du CGefi. Le groupe se réunit périodiquement, par exemple mensuellement ;
- les **observatoires**, chargés d'un suivi pluriannuel de problématiques spécifiques dans un champ intéressant le CGefi ou les organismes contrôlés (transition numérique, consulaire...), ils remplissent un rôle de veille permanent donnant lieu à des productions périodiques. Animés par un pilote, assisté d'un co-animateur ou de rapporteurs, ils mobilisent des informations tirées aussi bien d'enquêtes programmées auprès des contrôleurs que de bonnes pratiques repérées par le groupe ou encore de sources externes. Les travaux peuvent donner lieu à des notes d'information ou d'alerte. En outre, ils rendent chaque année un rapport d'activité faisant le point sur la situation des organismes contrôlés vis-à-vis du sujet étudié (conformité à une législation, évolutions structurelles...);
- les **clubs** permettent aux membres du CGefi de partager leurs expériences et les pratiques constatées

dans les organismes contrôlés et de les mutualiser. Les clubs sont chargés d'un rôle de veille, de partage de bonnes pratiques et de retour d'expériences pour aider les membres du CGefi à pratiquer du mieux possible leurs métiers de contrôle, d'audit et de conseil. Ils proposent à la section toute mesure en faveur de l'amélioration de la pratique des contrôleurs ou de leur sensibilisation à de nouveaux sujets

dans le domaine concerné. Ils sont principalement susceptibles de produire des informations et outils à destination des contrôleurs (fiches métiers, guides de bonnes pratiques, supports de formation...) et rendent chaque année un rapport d'activité. Des notes d'alerte peuvent éventuellement porter sur des questions étudiées méritant d'être évoquées à l'extérieur du CGefi.

2017	Groupes projet	Observatoires	Clubs
Section 1	• Mise en œuvre d'un cadre de référence pour la gouvernance des organismes publics (2018) • Qualité des services et association des usagers à leur conception et amélioration (2018)	• Questions RH et salariales	• Gestion et analyse financière • Gestion immobilière des opérateurs • Maîtrise des investissements publics • Utilisateurs des outils de contrôle • Concurrence (2018)
Section 2	• Lutte contre la corruption et la fraude • Transition énergétique et lutte contre le changement climatique	• Impact du Brexit sur les organismes publics	
Section 3	• Organisation territoriale	• Chambres consulaires	• Outre-mer
Section 4	• Sécurité des systèmes d'information (2018)	• Transformations structurelles des organismes • Transformations numériques du secteur public • Parité dans les instances de gouvernance • Responsabilité sociétale et environnementale (2018)	

Projet de Cadre de référence pour la gouvernance des organismes publics

Dans le prolongement d'un rapport sur l'organisation et le fonctionnement de la gouvernance des organismes publics, réalisé par le CGefi en 2015, le CGefi, la DB et l'APE ont été mandatés fin 2016 pour élaborer un cadre de gouvernance des organismes publics en forme de « droit souple » selon le principe « *comply or explain* » (appliquer ou expliquer). Un double objectif est fixé pour ce cadre de référence : favoriser la diffusion des meilleures pratiques en matière de gouvernance des organismes publics et conduire à développer au sein de leurs conseils d'administration ou conseils de surveillance, une réelle collégialité pour la prise de décision en matière de stratégie et de maîtrise des risques.

Un groupe de travail de professionnels de « haut niveau » a été constitué et a lancé les travaux, la réflexion étant confiée à un ensemble de « parties prenantes » (tutelles, État actionnaire, administrateurs et dirigeants des organismes...), tout en s'appuyant sur les travaux interministériels (SGMAP/DB), ainsi que sur les premiers résultats des plans d'action ministériels élaborés pour améliorer l'organisation de leurs fonctions de tutelle.

L'animation de ce groupe de travail a été assurée par le CGefi, en la personne de Denis VILAIN, chef de mission de Contrôle, avec le concours de la cheffe de service de la direction du Budget et de la directrice générale adjointe de l'APE.

Le champ retenu incorpore l'ensemble du secteur public (entreprises de droit privé, EPIC, EPA, EP de recherche, SEM...), à l'exception des entreprises cotées dans lesquelles l'État détient une participation, qui se réfèrent déjà au code Afep-Medef.

Un plan de mise en œuvre progressive qui débutera par les consultations des secrétaires généraux des principaux ministères de tutelle, qui vont être organisées par le CGefi début 2018, pilote de la mise en œuvre et toujours associé à la direction du Budget et à l'APE. Ceci en prévision d'une circulaire du Premier ministre, pour la mise en application généralisée et adaptée du cadre de gouvernance, selon la règle « *comply or explain* ».

En parallèle, est constitué un groupe de travail relevant de la 1^{re} section du CGefi, afin d'assurer notamment la formation des contrôleurs qui accompagneront ensuite

les organismes dans leur progression vers une meilleure gouvernance telle que décrite dans ce cadre, ainsi que de servir d'appui aux consultations ministérielles. Ce groupe pourra également formuler des propositions d'adaptation de règles de droit existantes (lois, règlements, statuts particuliers).

Sont également prévues la mise en place de formations aux fonctions d'administrateur, la constitution de viviers d'administrateurs et la création d'une plate-forme de diffusion des bonnes pratiques de gouvernance.

Les 10 recommandations du projet de cadre de gouvernance des organismes publics

1. Améliorer la qualité de gouvernance des conseils, en mettant en œuvre des lignes directrices en droit souple, assorties du mode « **comply or explain** » (« appliquer ou expliquer »)
2. Renforcer le rôle du conseil, comme lieu de prise de **décisions collégiales**
3. Inscrire au cœur des travaux du Conseil, la **stratégie, la maîtrise des risques, l'approbation des budgets et des comptes et la RSE**
4. **Réduire la taille des conseils** à 15 administrateurs : en faisant apparaître les tutelles chef de file de chaque organisme, à travers des cartographies de la représentation de l'État, partagées entre les tutelles
5. Désigner **nominativement** les représentants et administrateurs de l'État, et assurer leur présence effective sans représentation
6. Développer la **professionnalisation des administrateurs** à travers leur sélection et leur formation
7. Généraliser les **comités d'audit** lorsque la taille et les enjeux de l'organisme le justifient
8. Renforcer la place du **règlement intérieur** devant consigner les grands principes de gouvernance de chaque organisme en obtenant l'engagement de chaque administrateur à le respecter
9. Prévenir les **conflits d'intérêts** et veiller aux questions de **déontologie** en désignant un administrateur référent
10. Développer l'**auto évaluation** périodique des conseils

SECTION 1

GOUVERNANCE ET GESTION DES ORGANISMES PUBLICS



Simon BARRY
Responsable de la section.
Il a succédé à Denis VILAIN
courant 2017

La section « Gouvernance et gestion des organismes publics » du CGefi a pour objectif de contribuer résolument et concrètement à la modernisation de l'action publique et à la performance des organismes contrôlés. Les groupes de travail de la section permettent de partager les expériences des contrôleurs, d'échanger sur les bonnes pratiques, de constituer des référentiels, d'élaborer des outils de formation, d'enrichir la réflexion collective et, le cas échéant, d'alerter les cabinets ministériels et les directions des ministères économiques et financiers sur certains enjeux et problématiques. La section contribuera également au programme gouvernemental Action Publique 2022, soit directement par ses rapports et propositions, soit par l'intermédiaire de ses membres qui pourraient être sollicités pour participer à des missions liées à la mise en œuvre des politiques publiques de transformation.

L'amélioration de la gestion des organismes publics repose notamment sur l'adoption de modes de gouvernance ayant démontré leur efficacité. Comme cela a été mentionné précédemment, le CGefi a présidé les travaux d'élaboration inter-directionnels d'un cadre de référence pour la gouvernance de ces organismes qu'il convient désormais de mettre en œuvre. La performance des organismes publics, mesurée tant par leur efficacité économique que par l'adéquation des services fournis aux besoins et attentes des usagers, passe également par la diffusion des bonnes pratiques et méthodes de gestion, que ces dernières proviennent d'autres entreprises publiques ou privées, de France ou de l'étranger. Les relations humaines et les rémunérations, l'immobilier, la gestion financière, la maîtrise de la conduite de projet, l'adaptation des outils de contrôle, les règles de concurrence, la qualité des services fournis sont les thèmes prioritaires aujourd'hui identifiés.

Un démarrage réussi des travaux

La section s'est réunie pour la première fois le 20 avril 2017 en formation plénière, afin d'arrêter ses méthodes et de définir les axes prioritaires de travail.

Dans le cadre du nouveau périmètre issu de l'arrêté du 12 août 2017 créant la quatrième section, cinq groupes de travail (1 observatoire et 4 clubs), rassemblant au total plus d'une soixantaine de membres, ont alors débuté leurs travaux.

L'Observatoire Ressources Humaines et questions salariales

À partir de l'expérience du CGefi en matière d'audit salarial des organismes publics, le groupe a constitué un premier « référentiel de rémunérations » de postes de responsabilité dans le secteur public et recueille désormais les informations permettant d'alimenter une bourse des emplois de haut niveau disponibles ou qui vont se libérer dans les organismes. Un premier bilan de mise en œuvre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences a été établi et le pôle de référents RH a été réactivé. L'observatoire procède régulièrement à l'examen de points d'actualité.

Le Club Gestion immobilière des opérateurs

Un guide du contrôle des stratégies immobilières des organismes contrôlés est en chantier (la moitié des fiches et chapitres prévus a d'ores et déjà été rédigée ou est en cours de rédaction : note chapeau traitant notamment des schémas pluriannuels de stratégie immobilière, baux locatifs, acquisition de foncier, acquisition d'un immeuble existant, acquisition d'un immeuble à construire, cession d'un bien immobilier). Par ailleurs, le club procède à des auditions de professionnels du secteur immobilier.

Le Club Gestion et analyse financière

Une analyse par grandes familles d'organismes (distinction selon qu'ils sont pilotés par le résultat, par la dépense ou que leur activité est caractérisée principalement d'importants investissements), reposant sur des cas concrets, a été réalisée en 2017. Sur la base de cette typologie, le club a commencé l'élaboration de ratios pertinents et d'une méthode d'analyse de leur situation financière.

Le Club des utilisateurs des outils du contrôle

Les outils du contrôle, notamment le référentiel des organismes contrôlés, la cartographie des risques et l'outil de suivi des recommandations des contrôleurs sont en cours de rénovation en prenant appui sur la mise en service du système d'information CORPUS. Poursuivant ses travaux, le club définit actuellement les besoins du service liés à la dématérialisation des marchés publics.

Le Club Maîtrise des investissements publics

Poursuivant les travaux du CGefi sur le même thème en 2015, le club a programmé l'actualisation du guide et du glossaire à l'attention des contrôleurs sur la base d'études de cas. Une veille réglementaire et socio-économique a été lancée et plusieurs thèmes d'études définis. Le groupe s'attachera notamment à définir les conditions du respect des budgets et des délais initialement prévus.

Une ambition renouvelée pour 2018

En 2018, ces cinq groupes de travail poursuivront leurs travaux en élargissant leurs thématiques et trois nouveaux groupes débiteront leurs travaux.

Le Groupe projet Mise en œuvre du nouveau cadre de référence pour la gouvernance des organismes publics

Ce groupe de travail, qui réunit des représentants de chaque mission de contrôle, accompagnera la mise en œuvre du cadre de référence et contribuera par ses propositions aux réflexions interministérielles sur la gouvernance des organismes publics.

Le Groupe projet Qualité des services et association des usagers à leur conception et à leur amélioration

Le comité interministériel de la transformation publique du 1^{er} février dernier a décidé qu'en 2020 tous les services en relation avec les usagers afficheront des indicateurs de performance et de satisfaction. Le groupe de travail accompagnera cette démarche d'amélioration de la qualité des services, notamment par l'association des usagers à la conception et à l'amélioration de ces services.

Le Club Concurrence

Ce groupe aura pour principal objet la réalisation d'un guide pratique sur la concurrence à destination des contrôleurs, et dans un second temps, des organismes contrôlés. Il identifiera les principaux risques à éviter, mais aussi les procédures à respecter et les pratiques à adopter notamment en cas de contentieux.

SECTION 2

« ORGANISMES PUBLICS ET POLITIQUES PUBLIQUES »



Serge GUILLON
Responsable de la section

Les travaux de la section « Politiques publiques » appliquent la même méthode de travail pour tous les groupes.

Chaque groupe recense d'abord les travaux existants ou en cours sur ce sujet afin de ne pas réaliser de doublon et de concentrer ses travaux sur des thématiques lui permettant d'apporter une valeur ajoutée. À cette fin, chaque groupe fonctionne en étroite liaison avec les structures concernées par le thème retenu et les éventuelles autres missions en cours.

L'approche est à la fois globale et concrète. Il est en effet essentiel de posséder les connaissances minimales sur le thème et son environnement. Cette étape préalable nécessitant l'intervention d'experts extérieurs est indispensable à la poursuite de la seconde étape axée sur l'identification des difficultés et des bonnes pratiques à la fois dans le secteur public et dans le secteur privé, la dimension internationale et européenne étant également prise en compte.

Chaque séance est préparée par une équipe de pilotage spécifique composée de tout ou partie de l'équipe de pilotage général et des membres du groupe intéressés et volontaires. Les séances mensuelles à caractère thématique permettent d'associer des intervenants extérieurs, des intervenants internes et d'envisager les « livrables ». Les travaux s'appuient sur les nombreux travaux internationaux ou français et sur les études précédentes du CGefi.

Le groupe transition énergétique et lutte contre le changement climatique

Il s'est attaché à maîtriser la diversité des enjeux de lutte contre le changement climatique et à

prendre en compte la transition énergétique à tous les niveaux (international, européen, national, territorial, organisme). Tous les types d'outils (de la réglementation à la fiscalité en passant par de nombreux autres instruments) sont examinés. Ils sont étudiés à la fois globalement et par secteur. Afin de ne pas doubler avec d'autres travaux, le groupe s'efforce de recenser les bonnes pratiques du secteur public et du secteur privé sur des points précis : approche globale de type plan climat, utilisation du numérique dans les politiques de mobilités, efficacité énergétique des bâtiments, gestion « verte » des parcs de véhicules publics...

Différents documents sont en cours ou en projets : guide de sensibilisation à la prise en compte de la transition énergétique dans la gestion des parcs de véhicules publics, note de bonne pratique et d'innovation à partir des expériences de gestion de véhicules du groupe La Poste et des taxis G7, note sur la politique d'efficacité énergétique...

L'observatoire Impact du Brexit sur le secteur public

Ce groupe a concentré ses travaux sur le suivi de la première étape de la négociation avec le Royaume-Uni portant sur les orientations de l'accord de retrait ou traité de séparation. L'accord de décembre 2017 sur les grandes lignes d'un accord de retrait permet l'ouverture de la seconde phase de négociation qui porte sur le contenu du traité d'adhésion (Cf. texte du 19 mars 2018), la définition de la période de transition, les orientations du cadre des relations futures et d'éventuels accords sectoriels. Le travail préparatoire réalisé grâce au Secrétariat général des affaires européennes permet d'identifier les secteurs sensibles sur lesquels l'impact du retrait britannique pourrait être élevé selon les hypothèses retenues : énergie, transports, agriculture et pêche, services financiers, recherche par exemple. Des organismes publics relevant du périmètre de contrôle du CGefi sont donc susceptibles d'être impactés. Une réunion avec des entreprises membres du MEDEF a souligné l'ampleur des incertitudes. La poursuite des travaux retiendra notamment une approche sectorielle.

Le groupe lutte contre la corruption et la fraude

Il approfondit des travaux précédents du CGefi et se concentre dans un premier temps sur la lutte contre la corruption et en particulier sur la mise en œuvre de la loi dite Sapin 2. Des entretiens avec l'Agence française anticorruption (AFA) et avec des

représentants du MEDEF ont notamment mis en évidence la complexité des dispositions applicables et les difficultés que suscite leur mise en œuvre. Des rencontres avec notamment la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique, l'OCDE, Transparency international France et quelques entreprises permettront de confirmer ou d'infirmer ces premiers constats. Plusieurs dispositions innovantes de la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de l'économie dite Sapin 2 méritent en effet une attention particulière. C'est le cas en particulier des obligations de mise en œuvre d'un plan de conformité composé de procédures destinées à prévenir et à détecter la commission en France ou à l'étranger de faits de corruption ou de trafic d'influence, de la protection des lanceurs d'alerte, de déclarations d'intérêts et de situation patrimoniale imposées aux dirigeants...

Par ailleurs, depuis le 1^{er} juillet 2017, les représentants d'intérêts sont tenus de s'inscrire sur le répertoire numérique AGORA et cela concerne de nombreux organismes publics pour eux-mêmes ou dans leur relation avec des tiers. Or, d'ores et déjà, il apparaît, à la lumière de l'expérience européenne et de celle des deux chambres du Parlement national, que le registre des représentants d'intérêt contient des informations succinctes et hétérogènes selon les entités déclarantes. Les premiers rapports annuels sur les contacts des entités avec les décideurs publics permettront d'apprécier l'intérêt de ce dispositif, ses difficultés de mise en œuvre et ses éventuelles limites.

SECTION 3

« ORGANISMES PUBLICS ET TERRITOIRES »



Yves ROBIN
Responsable de la section

La section « Organismes publics et territoires » traite des problématiques spécifiques au caractère territorial des organismes publics qui sont dans le champ du contrôle, de l'audit ou du conseil réalisés par le CGefi. Ses réflexions visent à traiter de questions telles que :

- comment les organismes publics prennent-ils en compte la dimension territoriale dans l'exercice de leur mission ? Quelle articulation ont-ils mise en place (ou devraient-ils mettre en place), localement, avec les collectivités et organismes publics chargés de mission connexes ?
- comment maîtrisent-ils la dimension territoriale de leur réseau, lorsqu'ils en ont un, mais aussi comment des organismes similaires à compétence locale fonctionnent-ils en réseau ?
- comment l'État doit-il exercer sa tutelle et son contrôle sur des organismes nationaux à implantations locales ou sur des organismes nationaux à compétence locale ?

Dans toutes ces démarches, l'objectif est donc d'identifier en quoi le fait d'avoir une compétence territoriale modifie la thématique considérée, et donc d'analyser les spécificités territoriales de ces organismes. Il apparaît, en effet, que le fait de « territorialiser » les interventions publiques en change à la fois la nature et les conditions de fonctionnement. Les établissements publics de l'État sont souvent très fortement impactés par différents paramètres qui peuvent tenir tant à la géographie du territoire qu'à son mode d'organisation et à l'implication des collectivités territoriales auprès de l'établissement ou aux ressources sur lesquelles il peut s'appuyer dans son fonctionnement ou la réalisation de son développement.

L'objectif est, en premier lieu, d'identifier ces spécificités territoriales. Il est aussi de les analyser pour permettre de progresser dans plusieurs directions :

- sur le plan opérationnel, et conformément aux orientations stratégiques du CGefi, d'améliorer ses méthodes d'intervention et de fournir un meilleur appui aux contrôleurs pour leur permettre d'intervenir plus efficacement, tant en contrôle qu'en audit ou en conseil, puisqu'ils disposeront d'éléments d'analyse voire d'éléments de comparaison qui leur permettront de mieux apprécier le positionnement de l'organisme auquel ils s'intéressent ;
- d'un point de vue plus stratégique, dans la mesure où cela permettra de déboucher sur des analyses susceptibles d'intéresser directement le ou les ministres concernés, quant aux modalités de mise en œuvre de certaines politiques dans les territoires ou à l'organisation des services de l'État et de ses établissements publics.

La section a donc décidé, pour cela, de démarrer ses travaux selon trois axes et avec trois modalités différentes avec :

1. un Observatoire des réseaux consulaires (CCI et CMA) ;
2. un Club relatif à l'Outre-mer ;
3. un groupe projet afférent à l'identification de l'impact des nouvelles régions et aux compétences des collectivités.

L'Observatoire des réseaux consulaires (CCI et CMA)

L'observatoire des réseaux consulaires vise à permettre de maintenir et développer une fonction de connaissance générale du réseau des chambres de commerce et d'industrie et de celui des chambres de métiers et de l'artisanat. Ces travaux concernent l'environnement juridique et réglementaire des chambres aussi bien que leur fonctionnement et la façon dont les indicateurs quantitatifs (comptabilité générale, comptes et indicateurs de gestion, ...) en rendent compte. Ils visent principalement deux objectifs :

- permettre au CGefi de disposer d'une base de connaissance des chambres consulaires adaptée à l'exercice de ses missions d'audit et de conseil ;
- contribuer à la réflexion des administrations (DGE, DGFiP, services déconcentrés de l'État) et des têtes de réseau sur les outils de suivi et d'évaluation des chambres.

Le Club des Outre-mer

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

Il a ainsi invité plusieurs personnalités, hauts responsables dans l'administration ou chercheurs, pour présenter certains aspects du fonctionnement des outre-mer : situation démographique et sociale, particularités économiques, politiques publiques... pour entendre leurs analyses. Il a également engagé des opérations visant à la mise en place d'un dispositif de veille et d'un outil de travail en groupe ainsi qu'une étude sur les investissements dans les outre-mer faisant ressortir les difficultés spécifiquement ultramarines de la conduite de ces projets et formulant des propositions d'améliorations des pratiques dans ces domaines. Ses travaux pourraient enrichir ceux des Assises de l'Outre-mer.

Le Groupe de projet sur l'impact de l'organisation territoriale (et de ses réformes récentes) sur les organismes contrôlés

Les objectifs que s'est fixés ce groupe de travail sont d'identifier les relations entre les gouvernances des collectivités territoriales et celles des organismes et, surtout, d'analyser les impacts que les premières peuvent avoir sur le mode de fonctionnement des secondes.

Le premier sujet examiné par le groupe est l'impact qu'avaient eu les réformes récentes des collectivités territoriales (dont les lois MAPTAM et NOTRe) sur le contexte institutionnel dans lequel évoluent les organismes publics.

Le groupe projet a ensuite engagé des travaux d'analyse des interférences qui peuvent se produire entre le fonctionnement des organismes publics et les compétences des collectivités territoriales, ainsi que des conséquences que cela peut avoir sur le positionnement des contrôleurs. Il a, pour cela, identifié avec les chefs des missions concernées par ces sujets les questions à examiner afin de cartographier, en quelque sorte, les interfaces de compétences avec des collectivités territoriales (et parfois les services déconcentrés de l'État). L'étape suivante consiste à objectiver les problématiques identifiées, au regard des objectifs fixés par la

puissance publique à l'organisme concerné (et de la réalisation de ces objectifs). Ce travail pourrait conduire à des propositions de méthode, et de « bonnes pratiques », pour faciliter aux contrôleurs le traitement des de certaines des problématiques auxquelles ils sont confrontés.

SECTION 4

MUTATIONS ET TRANSFORMATIONS DES ORGANISMES PUBLICS



Claire LEFEBVRE SAINT-FÉLIX
Responsable de la section

La quatrième section du CGefi vise à décrypter les grandes mutations qui traversent la société, qu'elles soient numérique, sociétale ou environnementale, pour donner aux contrôleurs les outils nécessaires à l'appréciation des enjeux et des nouveaux risques qui en découlent et à l'évaluation des performances des organismes dans ces nouveaux domaines.

Cette section rassemble quatre observatoires dont l'objectif est de suivre dans la durée l'évolution des organismes contrôlés, tant en matière de conformité aux différentes réglementations, que de bonnes pratiques, et d'offrir aux contrôleurs des outils permettant de le vérifier. À l'exception de l'observatoire RSE, qui n'a démarré ses travaux qu'au début de 2018, ces groupes ont fourni depuis l'été 2017 un travail significatif.

À ces observatoires, s'ajoute désormais un groupe de projet créé fin 2017, qui réfléchit à un sujet particulièrement technique et difficile à maîtriser, mais d'importance croissante compte tenu de la montée des menaces : la sécurité des systèmes d'information des organismes contrôlés. L'objectif est de mettre les contrôleurs en capacité de mieux évaluer et mieux prévenir les risques liés à la sécurité informatique et à la protection des données personnelles, qui sont de plus en plus importants et parfois mal maîtrisés dans les organismes publics.

L'Observatoire des transformations structurelles des organismes publics

À la suite des travaux menés en 2015 et en développant la méthodologie qu'ils avaient définie, le groupe a poursuivi l'analyse des expériences des contrôleurs et des opérations identifiées comme sources utiles de bonnes pratiques. Il a analysé en détail huit

expériences de transformation profonde, de natures diverses, et dispose déjà d'un corpus d'informations important qui lui permet de recenser les bonnes et mauvaises pratiques et d'identifier certaines conditions de réussite de ces transformations. Il prévoit de produire des instruments d'analyse, de veille ou d'accompagnement des transformations d'organismes publics adaptés aux différentes situations. Un objectif à moyen terme est l'émergence d'un vivier de compétences et des référentiels de pratique métier permettant de procurer aux organismes, à la demande des pouvoirs publics ou des tutelles, des services d'expertise ou d'appui à la demande (comme cela est déjà le cas pour certaines liquidations d'organismes).

Huit transformations porteuses d'enseignements

Agence Française pour la biodiversité :
une opération complexe de fusion
d'établissements hétérogènes

AFPA : la transformation d'une association
en EPIC

Agence du service civique : des objectifs
et des actions en forte croissance

Expertise France : la préservation de savoir-
faire divers regroupés pour plus de visibilité

Santé Publique France : une agence issue
de la fusion de trois organismes aux cultures
différentes

IFREMER : un transfert du siège de Paris
à Brest

La Poste : une mutation multiforme en réponse
à un contexte très évolutif

RSI : la perspective d'une intégration complète
au régime général de sécurité sociale

L'Observatoire Parité dans les organes de gouvernance des organismes publics

L'objectif premier de l'observatoire de la parité est de mesurer le degré de mise en œuvre des dispositions légales en faveur de la parité hommes-femmes, en détectant les fragilités (par secteur, type de structure, familles d'administrateurs notamment), mais aussi en mettant en perspective les évolutions constatées.

Une enquête est renouvelée en 2018 auprès des organismes contrôlés afin de faire le point, après l'échéance légale, sur le respect des obligations de parité au sein des organes de gouvernance. Les travaux viseront également la question des viviers d'administratrices.

L'Observatoire des transformations numériques

Faisant suite au rapport du CGefi sur l'open data, les travaux de l'Observatoire de l'impact de la transition numérique sur le secteur public, sont fondés sur la conjugaison d'une approche transversale et d'une approche sectorielle. La transition numérique impacte en effet l'organisation des organismes, le mode de production des services, la gestion de leur ressources humaines, leurs relations avec les clients ou usagers, leurs finances, la relation à l'environnement et une économie de la protection des données. La question de l'impact sur la gestion de ressources humaines est l'une des priorités du groupe, car le développement du numérique et l'émergence de l'intelligence artificielle conduiront dans les dix ans qui viennent à la suppression ou à la transformation significative de nombreux emplois, notamment de services, et à la création de nouveaux emplois.

L'observatoire analysera les bonnes et mauvaises pratiques en examinant les réalisations de diverses organisations publiques ou privées (une grande banque, Pôle emploi, La Poste, la SNCF, la DGFIP...) ou en recherchant des exemples étrangers. Ces éléments doivent permettre au CGefi d'apporter une contribution effective au chantier interministériel de transformation de l'action publique relatif aux transformations numériques ainsi qu'aux travaux ministériels menés par le secrétariat général de Bercy.

Une montée en charge prévue en 2018

L'Observatoire Responsabilité sociale des entreprises

En cohérence avec les « Plans administration exemplaire », un rapport du CGefi recommandait en 2015 d'aider les contrôleurs à suivre le développement des informations sociales, sociétales et environnementales fournies par les organismes publics.

L'observatoire, qui démarre début 2018, mettra en place un dispositif d'observation pérenne de la situation des organismes contrôlés en matière de RSE, en distinguant les organismes soumis à une obligation de ceux qui ne le sont pas. Des outils d'analyse et de sensibilisation seront fournis aux contrôleurs sur les questions de RSE afin d'en améliorer le suivi et de leur donner les moyens d'appuyer efficacement la démarche des organismes. L'observatoire s'attachera également à suivre et à tirer des enseignements des

travaux qui sont menés dans d'autres contextes ou d'autres organismes : travaux de la Banque mondiale, rapport sur « L'entreprise, objet d'intérêt collectif »...

Un groupe projet Sécurité des systèmes d'information

Les risques liés aux systèmes d'information ne cessent de s'accroître, en même temps que les exigences de sécurité tant des autorités françaises et européennes que de la société civile.

Le groupe mène une réflexion sur ces risques, en incluant les questions de protection des données personnelles que le nouveau règlement général de protection des données (RGPD) vient de rénover entièrement. Il examinera le mode de gouvernance de ces risques dans les organismes publics, avec l'objectif d'aboutir à des recommandations concrètes qui aident les contrôleurs à accompagner leurs organismes. Il évaluera le degré de préparation des différents organismes aux nouvelles exigences du RGPD.



Les femmes et les hommes



Les femmes et les hommes

RICHESSSE DES PARCOURS ET COMPÉTENCES DE HAUT NIVEAU

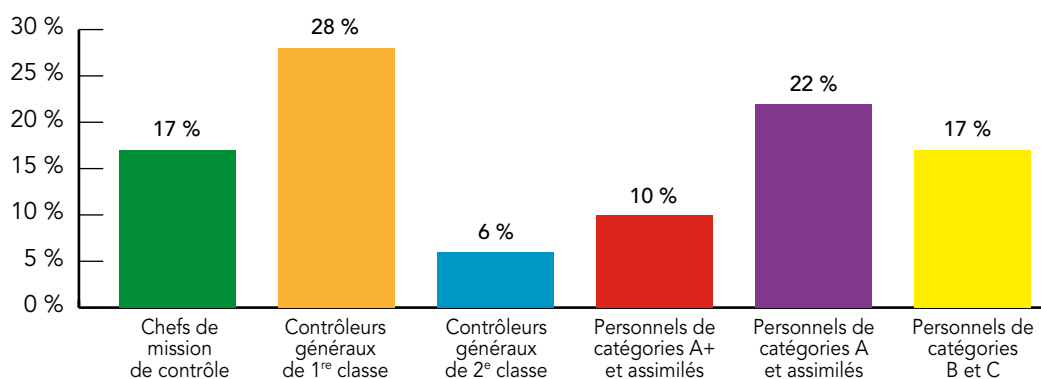
Le CGefi est un service composé de femmes et d'hommes recrutés parmi les cadres dirigeants ou supérieurs du ministère de l'Économie et des Finances – ou d'autres ministères –, ou bien nommés « au tour du Gouvernement » pour intégrer le corps

des Contrôleurs généraux. Leur expérience et leurs compétences sont multiples et complémentaires.

Au total, le CGefi compte 266 personnes pour l'accomplissement de ses missions, correspondant à :

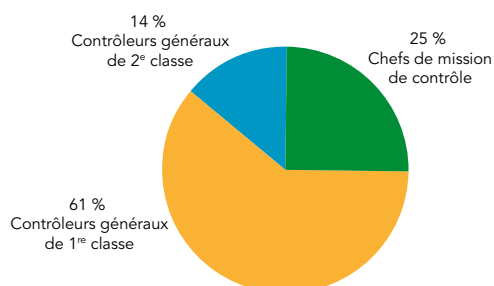
- 44 chefs de mission de contrôle ;
- 91 contrôleurs généraux ;
- 131 collaborateurs dont 86 cadres de catégories A et A+.

Composition du service

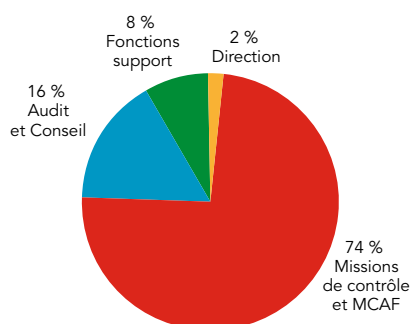


Le CGefi est également l'unité gestionnaire du corps des contrôleurs généraux et du statut d'emploi des chefs de mission de contrôle. Au 31 décembre 2017, le corps des contrôleurs généraux comporte 135 membres et l'emploi de chef de mission de contrôle 46 personnes soit un total de 181 personnes dont 46 sont affectées en dehors du service (réseaux des CBCM et CBR, CGEJET, autres).

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



Répartition par fonction



Le CGefi est implanté à Ivry-sur-Seine où sont hébergés environ 61 % de l'effectif du service. Le reste des effectifs se répartit entre d'autres sites ministériels, à Montreuil (mission COSA) ou Paris-Bercy notamment, et le siège d'une quarantaine d'organismes pour lesquels les contrôles sont résidentiels.

UNE POLITIQUE DE FORMATION CIBLÉE ET DYNAMIQUE

Les membres du Contrôle général bénéficient à la fois d'une attention personnelle et collective dans ce domaine ; les formations qui leur sont proposées, participent à la fois à l'apprentissage des métiers du service mais aussi à l'accompagnement et l'anticipation de l'évolution des missions :

- les **formations spécifiques**, organisées par l'IGPDE pour l'usage exclusif du CGefi, parfois calquées sur des formations proposées au catalogue de l'institut, parfois créées pour la circonstance ;
- les **formations internes**, pour lesquelles les membres du contrôle général interviennent sur un sujet transversal (suite à un rapport ou une enquête par exemple) ou d'actualité, mais également pour des sujets récurrents (métier de contrôleur, droit de la concurrence, maîtrise de la masse salariale...);
- les **formations inscrites au catalogue de l'Institut de formation de Bercy (IGPDE)** qui complètent les deux précédentes et apportent une expertise particulière ou à l'inverse permettent de revoir les fondamentaux.

L'équipe dédiée assure un **accueil individuel** à chaque **nouvel arrivant**, toutes catégories confondues. Lors de cet entretien, diverses possibilités leur sont proposées afin de faciliter leur prise de fonctions : formations citées précédemment, découverte des informations disponibles sur l'intranet du service (référentiels, sections, supports de cours...),

proposition de liens internet vers des modules en ligne et, éventuellement, mise en contact avec des référents du service.

Par la suite, un suivi attentif et ciblé est mis en place pour chacun des nouveaux arrivants pendant une période de 18 mois à 2 ans.

Par ailleurs les **assistant.e.s**, qui ne bénéficient pas de formations spécifiques comme les cadres supérieurs du service, font en revanche l'objet d'une attention constante dès leur accueil dans le service. Ils sont formés aux techniques bureautiques au fur et à mesure de leurs besoins mais également, lorsqu'ils sont sollicités par l'équipe formation, dans des domaines plus variés, leur ouvrant un champ de compétences utiles au service.

Les chiffres de la formation

16 sessions de formations spécifiques
→ 299 jours stagiaires

10 sessions de formations internes
→ 233 jours stagiaires

464 jours stagiaires pour les formations du catalogue IGPDE¹

181 participants à la formation initiale CORPUS

70 jours stagiaires pour les assistant.e.s

3,3 jours de formation par agent en moyenne, dont 8,2 pour les nouveaux arrivants.

* À noter : l'absence de la formation d'audit comptable et financier en 2017 qui comptabilise à elle-seule 26 jours par stagiaire.



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

bpi**france**

NAVAL
GROUP



FranceAgriMer



france•tv



samusocialdeParis

L'activité
des missions
de contrôle

Les missions de contrôle du CGefi

Le secteur « Agriculture »

1. Mission « Agriculture, forêt et pêche »
2. Mission « Contrôle des opérations dans le secteur agricole »

Le secteur « Territoires et développement durable »

3. Mission « Aménagement des territoires, ville, logement, outre-mer »
4. Mission « Écologie et développement durable »
5. Mission « Infrastructures de transports non ferroviaires »

Le secteur « Recherche et développement des entreprises »

6. Mission « Commerce, exportation, consommation »
7. Mission « Recherche appliquée et promotion de la qualité »
8. Mission « Contrôle des activités financières »

Le secteur « Industrie et services »

9. Mission « Énergie »
10. Mission « Espace, armement et industries diverses liées aux activités régaliennes de l'État »
11. Mission « Organismes concourant aux recettes de l'État »
12. Mission « La Poste »
13. Mission « Transports »
14. Mission « Médias-Culture »

Le secteur « Santé, emploi et protection sociale »

15. Mission « Emploi et formation professionnelle »
16. Mission « Couverture des risques sociaux, cohésion sociale et sécurité sanitaire »
17. Mission « Santé »



Le secteur Agriculture

MISSION « AGRICULTURE, FORÊT ET PÊCHE »



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

Présentation de la mission

La mission « Agriculture, Forêt et Pêche » assure le contrôle de 89 organismes.

Ces organismes peuvent être regroupés pour l'essentiel en 4 catégories :

- Les établissements publics et leurs filiales (9)
- Les instituts et centres techniques agricoles (12)
- Les organismes nationaux à vocation agricole et rurale, les GIP et autres organismes difficilement classables (7)
- Les interprofessions (57) et organisations ou associations d'organisations de producteurs (3)

La mission contrôle également la Société professionnelle des Papiers de presse (SPPP) au titre d'un décret de 1953 relatif au fonctionnement des organismes d'intervention économique de caractère privé agréés par l'État.

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

La mission est constituée, au 1^{er} janvier 2018, de 15 personnes (11 cadres et 4 assistantes) installées dans les locaux des organismes contrôlés sur 2 sites : le bâtiment Arborial à Montreuil, le siège de l'ONF.

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

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

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

Les différents organismes sont répartis entre 8 postes dont les dominantes sont : « Aides à l'agriculture et à la pêche », « Grandes cultures et pêche », « Élevage, viande et lait », « Fruits et légumes », « Produits

vitivinicoles», « Outre-mer, agriculture et chasse », « Cheval et forêt privée » et enfin « Forêt publique ».

Faits marquants de 2017

Le programme de travail détaille les actions à conduire et les points particuliers d'attention concernant les principaux organismes et les opérateurs de l'État. Il fixe un certain nombre d'objectifs propres à la mission et au service, ainsi que le cas échéant, des actions à conduire en matière de travaux horizontaux pour chaque contrôleur.

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

Une réflexion a été conduite pour adapter les modalités de contrôle aux évolutions de la gouvernance de l'APCA. Cette réflexion sera concrétisée en 2018 par de nouvelles dispositions réglementaires.

La mission a accompagné l'analyse du ministère de l'Agriculture concernant l'application des dispositions de la commande publique aux CTI agricoles et qui pourra trouver sa traduction dans un programme spécifique de contrôle des conditions de passation de leurs marchés publics durant une période de transition, qui devrait débuter en 2018.

Les actions de contrôle a posteriori initialisées en 2016 conformément à l'arrêté de contrôle concernant des organismes en contrôle budgétaire ont été achevées. Elles ont concerné trois organismes et visaient les dépenses des organes de direction.

La mission a également finalisé l'audit d'un comité régional de la Pêche.

La mise en œuvre de la nouvelle instruction concernant l'extension des accords interprofessionnels conclus au sein des interprofessions agricoles a été l'occasion d'avancer la sortie du tableau relatif aux montants annuels des cotisations interprofessionnelles, conformément à la nouvelle instruction. Celui-ci est désormais disponible en juillet. Le montant global de cotisations volontaires obligatoires perçues par les 57 interprofessions contrôlées par la mission est ainsi proche de 465 M€.

Les COP des organismes agricoles ont été tous prorogés d'une année en raison de la tenue des États généraux de l'Alimentation.

La mission suivra avec attention les conclusions de ces États généraux et notamment les conséquences possibles en terme de contrôle vis-à-vis de certaines catégories d'organismes.

Les réflexions initiées autour de CAP2022 ont également permis de relancer la possibilité de nouvelles mutualisations entre les différents organismes présents à l'Arborial, ce qui sera suivi avec attention par la mission.

Enfin a été relancée la procédure d'agrément de la SPPP, ainsi que la reconduction de la convention liant cette société avec les ministères de l'Agriculture et des Finances, pour une nouvelle période de 5 années.

À ce programme de travail s'est ajoutée pour plusieurs contrôleurs la participation aux projets pilotés par le CGefi (par exemple le nouveau système d'information « CORPUS ») ainsi que la participation au travail en sections faisant suite à la mise en place de la nouvelle organisation du CGefi.



Le secteur Agriculture

MISSION CONTRÔLE DES OPÉRATIONS DANS LE SECTEUR AGRICOLE



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

Présentation de la mission

La mission « Contrôle des Opérations dans le Secteur Agricole » (COSA) réalise chaque année pour le compte de la mission CCCOP (voir p. 15) près de 250 contrôles auprès de personnes physiques ou morales ayant bénéficié, au cours des années précédentes, d'aides attribuées sur les fonds relevant de la Politique Agricole Commune (PAC).

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

Faits marquants de 2017

Les activités de contrôle

La mission COSA a réalisé près de 250 opérations de contrôles en 2017. Au-delà des 182 opérations de contrôles a posteriori qui constituent son « cœur de métier », elle a en outre réalisé 66 « re-vérifications » de dossiers FEAGA et FEADER instruits par l'ASP, FranceAgriMer ou l'ODEADOM, qui lui ont été déléguées par la Commission de Certification des Comptes des Organismes Payeurs (CCCOP).

Toutes ces investigations, réalisées sur pièces et sur place, ont porté sur des secteurs très divers, principalement les investissements en viticulture et promotions à l'exportation des vins d'appellation, les fonds opérationnels des groupements de

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

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

En 2017, ils ont mis à jour une centaine d'irrégularités, représentant un montant supérieur à 3 M€ et la CICC a demandé aux organismes payeurs ayant attribué les aides indûment perçues, d'engager leur reversement par les bénéficiaires.

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

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

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

Composée de représentants de plusieurs ministères, en particulier ceux en charge du budget et de l'agriculture, la CICC a tenu 4 sessions plénières et 4 réunions de bureau en 2017, pour examiner les résultats des contrôles et en valider les conclusions.

Le nombre minimal de contrôles à assurer est fonction du nombre de bénéficiaires d'aides FEAGA recensés en France au cours de l'année précédente, ainsi que des montants distribués. En 2017, 1 100 structures étaient susceptibles d'être sélectionnées et le nombre de vérifications réalisées a été de 205, soit un taux de contrôle de 18,6%. La mission COSA du CGefi en a assuré 182 et les services de la douane, 23. Les débats ont porté sur l'interprétation des textes communautaires, l'articulation entre textes communautaires et nationaux, le partage des responsabilités entre opérateurs et organismes payeurs, ou sur les bases juridiques permettant de justifier le reversement des aides indûment perçues.

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

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

La certification ISO 9001, maintenue en décembre 2017

Après l'attribution à la mission COSA fin 2016 de la certification ISO 9001 (version 2015) pour ses activités de contrôle, celle-ci lui a été maintenue pour une année supplémentaire, à l'issue d'un audit de suivi réalisé fin 2017 par l'organisme certificateur.

Il a ainsi été attesté que celle-ci appliquait rigoureusement les procédures de contrôle, conformes aux exigences de cette norme internationale, qu'elle avait mises en place pour assurer la fourniture de services donnant satisfaction au « client » donneur d'ordre, tout en assurant une bonne communication interne, une maîtrise des risques et une amélioration continue des processus mis en œuvre.





Le secteur Territoires et développement durable

MISSION AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE, VILLE, LOGEMENT ET OUTRE-MER

Jean-Christophe MARTIN,
Responsable de la section.

L'équipe de la mission: Hubert BLAISON, Serge BOSCHER, Jean-Christophe MARTIN, responsable de la mission, et Jean-Philippe PIERRE, Thierry PILLET, François RAYMOND, Jean-Pierre SEKELY et Philippe SIMEON-DREVON.

Présentation de la mission

La mission Aménagement du territoire, ville, logement et outre-mer (ATVLOM) exerce le contrôle économique et financier sur les établissements publics d'aménagement (EPA) et fonciers (EPF) sous tutelle du ministère du de la Cohésion des territoires, 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.

Toutefois cette évolution n'épouse pas les frontières de ces deux régions dans la mesure où les EPF locaux préexistants ont choisi de ne pas fusionner avec le nouvel EPF régional. Une évolution similaire pourrait concerner bientôt l'EPF Nord - Pas-de-Calais qui deviendrait l'**EPF des Hauts-de-France**, avec la même restriction géographique concernant le maintien des EPF locaux préexistants. Cette dualité entre EPF d'État et EPF locaux souligne en fait les imperfections actuelles de cette catégorie d'établissements publics où deux types d'établissements exercent, en fait, les mêmes missions sans qu'existe une quelconque justification à cette dualité.

2017 a également vu la création de la **Foncière Publique Solidaire** (FPS), détenue à parité par la SOVAFIM et la Caisse des dépôts et consignations. Cette société, dotée à terme d'un capital social de 750 M€, a démarré avec un capital initial de 120 M€. Cela a nécessité la modification des statuts de la SOVAFIM, approuvée par son conseil d'administration le 20 avril 2017, afin d'élargir son objet social.

Grand Paris Aménagement a terminé sa fusion avec l'EP d'aménagement Plaine-de-France en 2017, et s'est fédéré avec l'EP d'aménagement Orly-Seine Amont, en attendant une possible fusion avec ce dernier ultérieurement.

Faits marquants de 2017

2017 a été, pour la mission ATVLOM, une année riche en modifications affectant les établissements contrôlés.

Il y a d'abord eu la création d'une nouvelle catégorie : les **établissements fonciers et d'aménagements destinés aux départements d'Outre-mer**. Deux ont été créés: l'un ex-nihilo à Mayotte, l'autre par transformation de l'établissement public d'aménagement préexistant en Guyane.

Ensuite les EPF de Poitou-Charentes et de Languedoc-Roussillon ont évolué pour devenir respectivement les **EPF de Nouvelle-Aquitaine et d'Occitanie**.

Enfin, l'**Établissement public d'aménagement de la Défense-Seine-Arche (EPADESA)** a disparu le 27 décembre 2017, en fusionnant avec l'établissement public local Defacto pour donner lieu à un seul établissement public local: Paris La Défense, dans des conditions qui ont fait l'objet de sévères critiques de la Cour des comptes dans un relevé d'observations provisoires d'un contrôle en cours fait dans le courant du mois d'octobre 2017.



Le secteur Territoires et développement durable

MISSION ÉCOLOGIE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE



De g. à d. : au 1^{er} rang : Philippe DEBET, Cyril BOUYEURE, Jocelyne SOUSSAN-COANTIC, Marie-Pierre POUPIN, Caroline MONTALCINO, responsable de la mission, Fabienne PIC. Au 2^e rang : Thomas FABRE, Gwenaëlle LAUDY, Yvonne TAILLEFOND et Zohra REIMER.

Présentation de la mission

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

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

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

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

L'activité de censeur d'État, qui est confiée par le code de l'environnement au CGefi, s'est exercée auprès de 20 Eco-organismes (17 sociétés, trois associations), deux fusions réalisées en 2017 ayant ramené ce nombre à 18 en fin d'année, qui ressortissent de 10 filières de responsabilité élargie du producteur et reçoivent plus d'1,4 milliard d'éco-contributions versées par les entreprises.

Les faits marquants 2017

Les activités de contrôle

L'adaptation des modalités de contrôle aux enjeux les plus significatifs a été un axe fort de l'action de la mission en 2017, en concertation avec les établissements concernés (agences de l'eau, IGN, AFB, CELRL, Oseau notamment), la direction du Budget et les directions de tutelle, tout comme le maintien de la vigilance sur la transition vers le format GBCP des systèmes d'information et des restitutions, dans tous les établissements sous contrôle.

Des évolutions importantes ont affecté ces organismes. Le démarrage opérationnel de l'Agence française pour la biodiversité (AFB), avec la consolidation des comptes de ses composantes et le reclassement des personnels, a été accompagné avec diligence et attention, en veillant au respect des textes applicables. Le déménagement du siège de l'IFREMER à Brest comporte encore des sujets de marchés, de transfert, reclassement ou accompagnement du personnel importants, pour lesquels il faut être attentif à ce qu'ils ne soient pas la cause de désorganisation des fonctions supports ou de dérapages financiers. Le financement de l'AFB par transfert de recettes en provenance des taxes sur l'eau a fait l'objet d'examens de soutenabilité approfondis.

2017 a été également l'année où le bilan des actions passées (X^e programme des agences de l'eau) et la réflexion sur l'avenir (modèle économique de l'IGN, gestion de la flotte de recherche, XI^e programme des agences de l'eau, COP de l'AFB, modèle de l'OIEau, devenir du GIP GEODERIS) ont mobilisé la mission.

Les activités au titre du code de l'environnement auprès des filières de responsabilité élargie des producteurs

L'année 2017 a vu le lancement des travaux relatifs à la feuille de route sur l'économie circulaire et une mission sur les filières à responsabilité élargie des producteurs (REP), qui annoncent des évolutions dans les missions, leurs conditions d'exercice, les équilibres économiques (avec les travaux sur la consigne) et les objectifs assignés aux éco-organismes, en relation avec les collectivités locales et les entreprises de l'aval. Les travaux de la Commission européenne sur l'économie circulaire qui ont débouché en fin d'année 2017 à un accord avec le Parlement auront également des répercussions significatives sur les REP.

Les travaux sur les nouveaux cahiers des charges et agréments se sont poursuivis, dans le domaine des emballages ménagers, des meubles, des DDS (déchets diffus spécifiques, i.e. contenant de produits chimiques), des déchets d'activités de soins à risque infectieux, parfois rendus nécessaires du fait des concentrations affectant plusieurs filières (emballages ménagers, papiers, déchets d'équipements électriques et électroniques - DEEE). Ils ont quelquefois mis en évidence des divergences de vues entre les parties prenantes qui ont amené les censeurs à tenir un rôle de facilitateur dans les discussions entre elles.

Les censeurs ont été également actifs pour améliorer le fonctionnement de certains éco-organismes et ont contribué aux réflexions liées au rôle, au montant et à la nature des provisions pour charges futures et aux équilibres économiques de certaines REP.

Des modifications structurelles importantes ont eu lieu : fusion d'Eco-emballages et Ecofolio, réunissant en un seul opérateur, **Citeo**, les éco-organismes des filières emballages ménagers et papiers, fusion d'Eco-systèmes et de Recylum, agréés pour les DEEE, désormais **ESR**. Ces opérations ont été suivies avec attention par les censeurs, du fait de leur impact sur les marchés concernés et, en interne, sur la gouvernance et la transparence financière des nouvelles entreprises.

Plusieurs filières ont vu des changements importants dans le mode de calcul des éco-contributions versées par les entreprises, du fait de leur adéquation aux dépenses à l'aval, de l'introduction de la concurrence, de l'évolution attendue des marchés (textiles, emballages ménagers, papiers, panneaux photovoltaïques, ampoules).

L'introduction de la concurrence dans la filière financière des emballages ménagers, dont la difficulté avait été soulignée par l'Autorité de la concurrence dans son avis de 2016, s'est traduite par un échec : Léko, éco-organisme agréé au vu d'un plan de financement qu'il n'a pas pu réaliser, a dû renoncer à entrer sur le marché. Elle a néanmoins entraîné une modification du comportement de Citeo jugée très positive par les entreprises, en favorisant une plus grande écoute à l'égard de leurs attentes.

Enfin, les négociations sur la mise en œuvre de la nouvelle filière concernant les navires et bateaux de plaisance n'ont pas permis d'aboutir à un démarrage au 1^{er} janvier 2018 : elle devrait voir le jour en 2019.



Le secteur Territoires et développement durable

MISSION INFRASTRUCTURES DE TRANSPORTS NON FERROVIAIRES



De g. à d. : au 1^{er} rang : Iris RABENJA, Jean-Baptiste LE BRUN, responsable de la mission, Béatrice JULIEN de LAVERGNE, au 2^e rang : Hubert MONZAT, Guynot DU CHEYRON D'ABZAC, Véronique OREILLY, Marc BERAUD-CHAULET, Sylvain ROUSSELLE et François FAYOL.

Présentation de la mission

Le périmètre de la Mission ITNF recouvre principalement les grands ports maritimes (GPM) de la métropole et des outre-mer, Aéroports de Paris (ADP) et ses filiales à 100 %, les SA aéroportuaires régionales dans lesquelles l'État détient au moins 50 % du capital, l'aéroport franco-suisse de Bâle-Mulhouse (EuroAirport), l'établissement public Voies Navigables de France (VNF) ainsi que les sociétés tunnelières du Mont-Blanc et du Fréjus (ATMB et STRF). Le périmètre de la Mission s'est élargi en 2017 avec le contrôle du nouvel EPIC nommé « Société du Canal Seine Nord Europe » (SCSNE). Il s'est restreint avec la vente de 80 % de Hub Safe par ADP au groupe Samsic.

Les enjeux de la mission

Les **GPM** sont confrontés à des enjeux importants d'attractivité et de compétitivité dans un contexte de concurrence européenne. Ils doivent faire face à la diminution rapide de trafics traditionnels (hydrocarbures) et au redéploiement nécessaire vers le trafic massifié de conteneurs. Cela suppose des approches nouvelles fondées sur l'intermodalité (ferroviaire, fluvial...) et une intégration plus forte avec leur hinterland. Ils doivent valoriser au mieux le foncier dont ils disposent et développer autant que possible des services à valeur ajoutée : réparation navale, logistique...

Les organismes d'outre-mer (quatre GPM et trois sociétés aéroportuaires) ont en commun d'être confrontés à la nécessité d'investissements stratégiques pour conforter leur place au plan régional (problématique des plateformes de transbordement pour les GPM) et pour faire face à l'accroissement du trafic et au durcissement des normes de sécurité et de sûreté (cas des sociétés aéroportuaires). Au printemps 2018, les instances des GPM d'outre-mer,

créés le 1^{er} janvier 2013, seront renouvelées; ces GPM prépareront en 2018 leur deuxième projet stratégique 2019-2023.

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

S'agissant du groupe **Aéroports de Paris**, les enjeux principaux sont de réussir les importantes opérations de croissance externes effectuées à l'international et d'anticiper les investissements de capacité de plates-formes parisiennes qui seront nécessaires à l'accroissement du trafic (notamment Terminal 4).

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

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

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

Faits marquants de 2017

S'agissant des **grands ports maritimes**, la Mission ITNF a contribué aux réflexions sur le nouveau modèle économique qui devra tirer les conséquences de l'évolution des trafics, de l'imposition à l'IS à compter du 1^{er} janvier 2018 et des modalités de financement par l'État de certaines dépenses (dotation dragages notamment). Les contrôleurs ont porté une attention particulière aux secteurs constitutifs de relais de croissance (transport intermodal, trafic de GNL, réparation navale, énergie marine, implantations industrielles et logistiques), ainsi qu'aux grands projets d'investissement qui y sont liés et dont la rentabilité doit à chaque fois être démontrée.

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

La **SCSNE**, est elle aussi sous contrôle budgétaire : un document d'application de l'arrêté de contrôle est entré en vigueur en mai 2017. Une attention particulière a été portée au projet de changement prochain de statut : régionalisation de l'EPIC, création d'une taxe nationale à assiette régionale.

La montée au capital du groupe TAV Airport à l'été 2017 à hauteur de 46% a accru fortement le risque international du groupe **Aéroports de Paris** malgré le désengagement de TAV Construction et une réorganisation à l'international avec la création d'une filiale de tête, ADP International. TAV est en effet consolidée désormais en intégration globale (de l'ordre d'un quart de chiffre d'affaires en plus en année pleine). Les équipes des deux groupes cotés ont commencé à travailler à l'harmonisation des méthodes comptables et financières, la mise en place d'un dispositif éthique commun, l'adaptation de la gouvernance et la recherche de synergies et d'économies.

Les sociétés aéroportuaires régionales ont pour la plupart engagé ou poursuivi d'importants programmes d'investissements leur permettant de faire face à l'accroissement du trafic, de maximiser les recettes commerciales, mais aussi de répondre à des contraintes liées à la sécurité aéronautique (mises en conformité pour l'obtention du certificat européen d'aérodrome de l'AESA) ainsi qu'à la sûreté (standard 3 pour le contrôle des bagages de soute). Dans des domaines où la priorisation est parfois difficile, les contrôleurs ont veillé au respect des trajectoires financières pluriannuelles et au respect des différents indicateurs, notamment s'agissant de l'endettement.



Le secteur Recherche et développement des entreprises

MISSION COMMERCE - EXPORTATION - CONSOMMATION



De g. à d. : Renaud GACE, Oria EDMOND-MARIMOUTOU, Benoît PARLOS, responsable de la mission, Isabelle DELEU et Jean-Philippe VINCENT. En médaillon : Sandrine LOUVARD.

Présentation de la mission

La Mission Commerce – Exportation – Consommation (CEC) a pour périmètre qui sous-tend son action trois champs principaux : Achats publics (UGAP, Economat des Armées), soutien à l'exportation et à l'internationalisation des entreprises (Business France, Expertise France), suivi de la consommation dans l'économie française (INC, CREDOC). Le GIE « Toute l'Europe » a quant à lui pris sa vitesse de croisière.

Faits marquants de 2017

S'agissant de **Business France**, le contrôle général s'est employé :

- d'une part, à faire face aux changements de gouvernance : accompagnement de l'intérim dû au départ de la directrice générale, modification du décret, nomination d'un nouveau président, d'un nouveau directeur général ;
- d'autre part, au respect par l'agence de ses obligations annuelles telles que l'actualisation du SPSI, l'examen attentif de toutes les conventions et partenariats.

La mission de contrôle a également accompagné l'agence dans la prise en compte des observations et propositions de l'Inspection générale des finances en matière d'achat public, de contrôle interne et le renforcement du rôle du comité d'audit.

Enfin, faisant suite aux observations de la CIASSP, le contrôle général a maintenu à un niveau efficient son suivi de la masse salariale, en entrées et en sorties ainsi que de la négociation de la NAO qui, cette année, a repris une courbe vertueuse en privilégiant la part individuelle (60 %) à la part collective (40 %).

En 2017, la croissance de l'activité d'**Expertise France** a été très soutenue. Le taux de croissance du chiffre d'affaires a été de 23 %, contre 5 % en 2016. Conjuguée à l'amélioration du taux de marge qui a atteint 14,3 %, cette croissance a permis l'amélioration du résultat net qui a été déficitaire de 4,3 M€, soit 2,9 % du chiffre d'affaires. La persistance d'un résultat déficitaire après subvention de transformation a cependant rendu nécessaire une ponction sur les réserves qui s'élevaient in fine à 7,3 M€ à la fin 2017.

La croissance extrêmement soutenue de l'activité a engendré une forte tension sociale qui a été signalée par le contrôleur général en mai et juin 2017. Un audit social a été réalisé par un cabinet spécialisé et a fourni un diagnostic utile. Sur la base de celui-ci, un plan d'actions pour la qualité de la vie au travail a été adopté en décembre. Il pourrait contribuer à faire baisser la tension sociale. Une mission conjointe de l'IGF, de l'IGAS et de l'IGAE s'est déroulée tout au cours de l'été. Elle a pointé l'inadéquation du modèle économique de l'Agence ainsi que plusieurs problèmes de gouvernance. La stratégie immobilière excessivement audacieuse et risquée d'Expertise France a été freinée par le Contrôleur général qui a saisi les tutelles. Les décisions dans ce domaine ont été reportées de deux ans, ce qui permettra de juger plus sereinement de l'opportunité d'un déménagement et d'une extension.

Pour ce qui concerne **Toute l'Europe**, la mission de contrôle s'est attachée à suivre le plan de trésorerie ainsi que le plan stratégique de développement présenté par le nouvel administrateur début 2017. Tous les deux ont été respectés : le GIE a triplé son chiffre d'affaires grâce au gain d'un appel d'offre pour la commission européenne lui permettant de finir l'année à l'équilibre.

Concernant le **CREDOC**, le contrôle général a accompagné l'ultime phase de la réorganisation : renégociation du prêt bancaire, puis remboursement anticipé de celui-ci, vente des étages inoccupés, fluidification de la trésorerie grâce à une convention d'affacturage... Au terme de la troisième année, les résultats sont au rendez-vous avec un versement de l'intéressement au titre de 2017, inédit depuis 6 ans.

Pour ce qui concerne les établissements concourant à la politique de rationalisation de l'achat public qu'elle contrôle, la mission Commerce-exportation-consommation s'est employée en 2017 :

- d'une part, à faire face à la poursuite de l'accroissement du volume d'activités de l'UGAP qui, pour la première fois en 2017, a dépassé 3 Md€ ;
- d'autre part, à maintenir à un niveau efficient son suivi de l'économat des Armées (**EDA**), puisqu'un nouvel essai de mise en place d'un arrêté de contrôle, engagé à l'initiative de la direction du Budget, n'a finalement pas été transformé.

S'agissant de l'**UGAP**, le contrôle général s'est attaché, tout au long de l'année, à accompagner une importante réorganisation des fonctions du siège de l'établissement ainsi qu'à adapter ses procédures de contrôle et de visa – désormais dématérialisées à plus de 95 % – à la mise en place de nouveaux processus de définition et de mise en place de ses marchés par l'établissement.

C'est dans le cadre de ce suivi rénové qu'il a notamment été amené, sur un marché spécifique, à alerter les autorités compétentes dans le but de s'assurer de la préservation de la sécurité et de la confidentialité des données de ses clients publics par l'établissement.

Il a également accompagné l'établissement dans la prise en compte des observations de la Cour des comptes tirées d'un rapport conclu définitivement en 2017.

Toutefois, pour ce qui concerne l'**INC**, dont les bons résultats économiques se sont maintenus et lui ont permis d'affronter sans difficultés excessives la baisse confirmée de sa subvention publique, le contrôle général a fait face tout au long de l'année à un déficit de gouvernance durable.

En effet, le Conseil d'administration de l'établissement, qui a connu une modification statutaire marginale en 2017 et dont le mandat était venu à terme au printemps, n'a pas pu être constitué, faute d'un représentant à désigner par l'État.

Cela a conduit le contrôle à solliciter de la direction générale de l'établissement la mise en place de la procédure conservatoire de mise en œuvre d'un budget initial 2018 non voté prévue par le dispositif GBCP.



Le secteur Recherche et développement des entreprises

MISSION RECHERCHE APPLIQUÉE ET PROMOTION DE LA QUALITÉ



De g. à d. : Sylvia LOUPEC, Pierre BRUNHES, responsable de la mission, Sylvie DONNE, Jean-Louis TERTIAN, Hubert GASZTOWITT et Olivier MOREL.

Présentation de la mission

La mission Recherche appliquée et promotion de la qualité comprend le Chef de mission, quatre contrôleurs et une assistante à Ivry-sur-Seine. Son périmètre est constitué de :

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

Les organismes contrôlés sont hétérogènes par leurs statuts (un EPA, deux EPIC et leurs filiales, une association), les CTI de la loi de 1948, et les CPDE de la loi de 1978. À tous, la mission applique des principes de contrôle efficient sur les comptes, la maîtrise des risques et pour une gouvernance appropriée.

Les faits marquants de 2017

• **La mission s'est engagée à un contrôle approprié des principaux établissements dont la vocation est de promouvoir la compétitivité des entreprises françaises**, la qualité des services aux entreprises, dans la protection de la propriété industrielle, de la certification, l'accréditation, de la normalisation.

L'INPI a connu une année 2017 mouvementée, sortant d'une année 2016 de consolidation de sa réorganisation, avec le renforcement incomplet de la fonction achat (graves irrégularités constatées dans un rapport du CGefi sur un marché et un audit général de la mission Audit du CGefi) et du contrôle interne, et par un resserrement des souplesses trop largement pratiquées par la précédente gestion.

Heureusement l'atterrissage 2017, avec un résultat positif de plus 15 M€, permettra de mieux faire passer les réformes du directeur général engagées fin 2016. Celui-ci a marqué une nette inflexion, au cours de 2017, pour clarifier la politique informatique et les outils des systèmes d'information de l'Institut: la dématérialisation des marques et dessins et modèles pour fluidifier les relations avec les administrés, la réinternalisation de certains processus des données

RNCS, avec l'octroi de licences gratuites dans le cadre de l'Open data, une messagerie électronique pour une meilleure relation client, et l'offre de services innovants telle la cartographie des brevets.

Pour le **CSTB** des progrès ont été réalisés en 2017 en matière de mise en place de la cartographie des risques, de professionnalisation de la fonction achat, de mise en place d'un comité externe de rémunération des dirigeants et de qualité comptable, de lisibilité de la politique de filiales. Des chantiers sont toujours en cours notamment en matière de contrôle interne, de politique immobilière, de programmation des investissements et de l'utilisation des fonds EPANI. L'année 2017 a été marquée par la publication en mars du rapport de la Cour des comptes sur les exercices 2013-2014 (et son actualisation jusqu'en 2016 pour la gestion) et la mise en place des premières mesures correctrices.

• **La mission assure aussi un contrôle vigilant de la qualité des comptes des CTI et CPDE et de leur bonne gouvernance.**

Les **centres techniques industriels** ont connu une année 2017 de consolidation de leurs résultats et un excédent global, marqué par le surplus de leurs prélèvements au-dessus des plafonds légaux des taxes fiscales affectées (TFA). Les CTI financés sur TFA ont au final collecté environ 152,8 M€. Le plafond global de tous les CTI financés par TFA se situait à 145,16 M€ en 2017, les CTI ont collectivement reversé 7,6 M€ au budget général, soit 5 % environ des sommes collectées.

Sont à relever les éléments particuliers suivants :

Pour le **comité technique du papier** (CTP) la taxe affectée a été actée dans la loi de finances pour 2018, cependant à un niveau de 0,4 pour mille, qui nécessite un renforcement de l'action commerciale au profit du développement des contrats privés. Un comité financier et un comité de lobbying auprès des professionnels ont été mis en place à la demande du contrôleur en 2017, pour suivre la situation financière de ce centre.

Pour le nouveau CTI de la plasturgie, le **CTIPC**, la loi de finances initiale **LFI** 2018 inclut une mesure prévoyant la révision annuelle du taux de taxe permettant d'éviter un dépassement excessif du plafond. Le décret idoine doit être publié au cours du premier semestre.

Le **comité technique du textile et de l'habillement** (IFTH) a poursuivi l'application de son plan social d'entreprise qui lui a permis de redresser ses comptes, sous la surveillance étroite du contrôleur.

De son côté, l'objectif de retour à l'équilibre du **FCBA** dans un plan triennal (CAP 19), est maintenu cette année au prix d'une baisse des investissements envisagés et ce même si le résultat net estimé pour 2017 est très légèrement inférieur au budget CAP 19. La subvention du MEF n'a connu qu'une légère baisse de 2,7 % en 2017.

Le président de FrancEclat, CPDE, et les présidents des organisations professionnelles ont décidé de demander à l'État de prévoir dans le décret d'organisation, qu'une « **évaluation annuelle de la qualité du service public** aboutissant à une note chiffrée est communiquée chaque année au Conseil d'administration ». Les organismes concernés se lancent dans une maîtrise de la relation client et la mesure de satisfaction de l'utilisateur.

La mission s'est engagée dans une action d'ensemble visant à faire appliquer un taux harmonisé de rémunération moyenne des personnes en place (RMPP) de 1,6 %, à veiller à la rémunération encadrée des dirigeants, et à appliquer l'instruction du procureur général de la Cour des comptes invitant les CTI et CPDE à respecter le droit général de la commande publique en tant que pouvoirs adjudicateurs. L'ensemble des CTI ont revu leurs règles d'achat afin de les mettre en conformité avec celles de la commande publique.



Le secteur Recherche et développement des entreprises

MISSION DE CONTRÔLE DES ACTIVITÉS FINANCIÈRES (MCAF)



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

Présentation de la mission

La MCAF travaille sous la double autorité de la directrice générale du Trésor et de la cheffe du service du CGefi. Elle regroupe les commissaires du Gouvernement placés auprès de la Banque publique d'investissement (Bpifrance et ses filiales), de l'Agence française de développement (AFD, Proparco, Socredo, de la Banque Postale (LBP), de la Caisse de garantie du logement locatif social, du Crédit Foncier de France et des sociétés de financement de l'industrie cinématographique et audiovisuelle (Sofica). Elle assure le suivi des sociétés de cantonnement et de l'Institut d'émission d'Outre-mer. Elle s'acquitte des missions complémentaires auprès de divers organismes : Observatoire de l'épargne réglementée, Comité national d'orientation du dispositif de sortie des emprunts toxiques des collectivités territoriales, ...

Les faits marquants de 2017

Le groupe Bpifrance a complété en 2017 sa palette d'interventions

Codétenu à parts égales par la Caisse des dépôts et l'État, le groupe Bpifrance a continué d'occuper en 2017 l'espace dévolu lors de sa création en 2013. Il assure depuis le 1^{er} janvier 2017, via la nouvelle filiale Bpifrance Assurance Export (BAE), la gestion des garanties publiques à l'exportation au nom, pour le compte et sous le contrôle de l'État, jusque-là exercée par Coface.

L'activité du groupe se développe dans trois champs : le soutien à la démarche export via BAE, le financement des entreprises, particulièrement des PME et des ETI via Bpifrance financement et le pilotage d'un portefeuille de participations, dont certaines stratégiques, via Bpifrance Participations. C'est ainsi qu'en 2017 Bpifrance a acquis sa participation dans PSA. Le groupe est un acteur institutionnel central de l'appui à l'innovation française et un partenaire de référence des chefs d'entreprise grâce à son réseau régional de proximité et aux prestations étoffées d'accompagnement et de mise en contact.

Les deux commissaires du Gouvernement ont d'abord accompagné la mise en place du nouvel établissement et veillent depuis à ce qu'il respecte les missions qui lui ont été assignées en 2013; par ailleurs, ils ont recommandé plusieurs inflexions comme la création d'une direction des risques et la maîtrise des dépenses de fonctionnement.

Bpifrance a poursuivi sa croissance: 14,4 Md€ de crédits et d'aides consentis à 6400 entreprises (+6%), dont 7,2 Md€ de crédits à l'investissement (avec ou sans garantie) et 5,9 Md€ de crédit court terme; Bpifrance Financement a d'ailleurs une place majeure dans le soutien à la trésorerie des entreprises avec le préfinancement du CICE (5 Md€ d'encours) mais doit se préparer à absorber les conséquences de la suppression de ce dispositif. 8,9 Md€ de prêts bancaires privés (+6%) ont été garantis à plus de 61 000 entreprises. Enfin, l'activité dans le financement de l'innovation s'est maintenue à ses niveaux passés (1,3 Md€ d'aides et de prêts, comme en 2016 et 2015) et le déploiement international des PME et des ETI a continué sa progression.

Le pôle Investissement de Bpifrance a également connu une croissance significative avec une percée notable des investissements dans les PME et les ETI en région. L'activité d'accompagnement a continué de se développer: 7 500 entreprises ont bénéficié de missions (conseil, accélération à l'international...), de sessions de formation ou d'événements organisés; cette activité constituera un champ d'extension de l'activité durant les prochaines années.

Le dynamisme du groupe AFD

L'AFD connaît depuis 2016 une croissance accélérée, consécutive à la décision présidentielle de 2015 d'augmenter annuellement le volume de prêts de 4 Md€ à l'horizon 2020 et de 370 M€ les dons annuels à la même échéance, soit une progression de moitié de l'activité du groupe entre 2016 et 2020. De fait, les engagements de l'Agence ont atteint 10,3 Md€ en 2017, contre 8,3 Md€ en 2015. Le nouveau chef de l'État a en outre annoncé en mai 2017 sa décision de faire passer l'aide publique au développement de 0,37 % du PIB en 2017 à 0,55 % du revenu national en 2022.

Cette très forte accélération va conduire l'État et l'Agence à replanifier tous les aspects de cette montée en charge (capitalisation de l'EPIC, recrutements, immobilier, sous-traitance, etc.). Aussi, le contrat d'objectifs et de moyens préparé pour la période 2017-2020 (effectif cible de 2724 ETPM pour un volume d'engagements de 12,7 Md€ en 2020), caduc avant d'entrer en vigueur est-il actuellement redéfini.

Les conditions de cette croissance de l'aide dépendront fortement de sa répartition entre prêts et dons.

Les priorités du quinquennat concernent, au plan géographique, l'Afrique noire et le Sahel, et, au plan fonctionnel, le triptyque Défense/Diplomatie/Développement, les migrations, les biens communs mondiaux (notamment la lutte contre le réchauffement) et l'accroissement de la part bilatérale de notre aide.

L'AFD construit parallèlement son nouveau plan d'orientation stratégique (POS) construit autour de huit chantiers: le climat, les biens communs, la gouvernance et les inégalités, les migrations, la mobilisation du secteur privé en faveur du développement, le numérique, le genre, les vulnérabilités et le renforcement de la fonction financière au sein de l'Agence.

La Banque postale, banque de l'accessibilité bancaire

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

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

Les années 2016 et 2017 ont été marquées par l'impact de la baisse des taux, particulièrement pénalisante pour une banque sur-liquide, astreinte à placer une partie de ses disponibilités en OAT à la rémunération fort limitée. La poursuite des efforts de performance n'a pu éviter la chute du résultat opérationnel, en partie corrigée par des éléments exceptionnels.

Le commissaire du Gouvernement veille à l'exercice de la mission de service public de LBP (l'accessibilité), exerce le contrôle des risques et des performances en veillant à la complémentarité de son activité avec celle du superviseur prudentiel et participe activement à la vie des instances sociales de l'établissement.



Le secteur Industrie - Services

MISSION ÉNERGIE



De g. à d. : au 1^{er} rang : Nathalie DEGUEN et Bruno ROSSI, responsable de la mission, au 2^e rang : Toni CAVATORTA, Jean-Pascal CODINE, Christian BODIN et Laurent GALZY.

Présentation de la mission

La mission Énergie regroupe les missions du CGefi placées auprès d'EDF, d'une part, du CEA, d'autre part. Son périmètre s'est élargi depuis à des organismes qui relevaient de l'ancienne mission Pétrole, chimie et ressources minières. Elle exerce son contrôle sur des organismes de nature diverse mais qui sont tous des acteurs du secteur de l'énergie, pour certains essentiels :

- de grands groupes industriels à vocation internationale (EDF et AREVA), ainsi que la Compagnie nationale du Rhône, dont l'État est actionnaire indirect au travers d'Engie et de la CDC, et Technicatome, dont l'État a pris le contrôle en 2017 ;
- 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 et le comité professionnel de la distribution des carburants, dont les liquidations se sont achevées en 2017, et MDPA).

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

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

Faits marquants de 2017

Cette action est menée en lien étroit avec l'actualité et les perspectives du secteur de l'énergie, dans un contexte particulièrement nourri, en 2017, par des événements de grande portée qui ont constitué autant de points d'attention. La mission a été étroitement associée aux réflexions et aux travaux menés sur ces questions.

Le parachèvement de la refondation de la filière nucléaire

La restructuration de la filière engagée en juin 2015, qui passe par l'abandon du modèle intégré initial d'AREVA et le rôle de chef de file de l'activité réacteurs confié à EDF, ont donné lieu à une intense activité en 2017. AREVA a cédé à l'État le contrôle d'AREVA TA (TechnicAtome), spécialisée dans la propulsion nucléaire, et de New AREVA Holding (devenue Orano, avec les activités minière et du cycle du combustible) et à EDF celui de New NP (redevenue Framatome). AREVA SA, désormais détenue à 100% par l'État, est en charge de la fin de certains contrats, dont celui de l'EPR finlandais d'Olkiluoto. Les modalités de l'exercice du contrôle général économique et financier ont été adaptées. Elles lui permettront de suivre les nouvelles entités et la performance de la filière pour la conduite des projets en cours (achèvement de l'EPR de Flamanville, lancement de ceux d'Hinkley Point, chantier du Grand carénage du parc en exploitation et conception d'une offre compétitive pour l'exportation et le renouvellement futur du parc).

Le lancement des travaux de la prochaine programmation pluriannuelle de l'énergie, dans le prolongement de la communication au conseil des ministres du 7 novembre 2017 sur la trajectoire d'évolution de la production électrique, doit permettre de donner à la filière une meilleure visibilité sur son avenir.

L'évolution financière des organismes contrôlés

Les organismes marchands sont confrontés à l'état déprimé des marchés sur lesquels ils opèrent. EDF et la CNR sont exposés à des prix de marché de l'électricité bas, AREVA à ceux de l'uranium et à la contraction du marché du nucléaire civil depuis l'accident de Fukushima.

AREVA et EDF, dont la structure financière était déjà elle-même fragile, ont mis en œuvre des plans de

performance (maîtrise des charges d'exploitation et des investissements, programmes de cessions) qui ont avancé de manière satisfaisante en 2017.

L'État actionnaire a joué son rôle d'accompagnement de ces efforts. Il aura apporté 11,5 Md€ aux deux entreprises entre fin 2015 et 2017 par la voie de recapitalisations et du versement en actions des dividendes d'EDF.

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

Leurs contrats d'objectifs et PLMT sont sous tension. Ils doivent néanmoins permettre de veiller à préserver la pérennité de ces pôles d'excellence mondialement reconnus.

Les nombreuses autres mutations structurelles du secteur

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

Ils doivent enfin faire face à des **mutations technologiques** dont l'impact est fort dans leur champ d'activité (numérisation, services énergétiques et ENR). La R&D et l'innovation, bien sûr dans les établissements de recherche mais aussi chez les industriels, doivent permettre d'anticiper les percées technologiques et les nouveaux modèles économiques.

L'ampleur de ces défis conduit d'ailleurs la mission à suivre avec attention le **climat social des organismes** qui l'affrontent, gage de leur réussite.

Tels sont les principaux points de vigilance que les Contrôleurs de la Mission continueront de s'attacher à suivre, notamment au travers de leurs alertes et de leurs recommandations.



Le secteur Industrie - Services

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



De g. à d. : Renaud BACHY, Roland SPARFEL, Jacques PAULTRE de LAMOTTE, responsable de la mission, et Pierre AMIDEY.

Présentation de la mission

En 2017, la mission a assuré le suivi de six sociétés d'armement ou en lien avec celui-ci, deux EPIC liés à l'espace ou l'aérospatial, et d'une société et d'un EPIC assurant des services. Son action a été dirigée vers l'appréciation de la soutenabilité ainsi que la recherche de la performance, la bonne appréciation des risques, le maintien de la qualité comptable, l'amélioration de la gouvernance complétée pour les deux opérateurs de l'État concernés, par la mise en œuvre de la GBCP.

Faits marquants de 2017

Le volet « Industries d'armement »

La société **Giat - Industries** a achevé en 2017 sa transformation en SASU, structure sans organe collégial de gouvernance. Outre l'exercice de quelques activités de défaisance, elle détient 50 % de la société néerlandaise (KNDS) qui produit des munitions, des pièces d'artilleries et des engins blindés et 100 % de la **SNPE** qui, contrôlant **Eurencore** (seule entité industrielle de la SNPE, intervient dans la conception, la production et la commercialisation des matériaux énergétiques (poudres et explosifs notamment). La SNPE est à nouveau suivie par la mission.

Pour **DCNS** devenue **Naval group**, 2017 a été marquée par la poursuite de la mise en œuvre du « plan de progrès au service de la performance », par le lancement du projet de l'Australien future submarine « AFS » gagné en 2016 et la poursuite du projet de frégates de taille intermédiaires (FTI) qui lui a permis en avril d'obtenir une commande majeure de la Marine nationale. Un nouvel accord d'entreprise a été signé le 11 avril 2017, il facilitera la poursuite du plan pour améliorer ses performances. Enfin l'entreprise a été très concernée par le devenir de STX. La solution retenue a conduit les pouvoirs publics italiens et français à lancer en septembre 2017 un processus d'alliance entre Naval group et Fincantieri. D'importantes difficultés restent à résoudre, elles tiennent :

- aux moyens financiers que les États (France et étrangers) restent en mesure de dédier tant à l'achat d'équipements qu'à leur maintien en condition opérationnelle (MCO) ;
- à la grande imprévisibilité de ces moyens compte-tenu du nombre des clients dont l'économie est pénalisée par la baisse du prix du pétrole. Au surplus la concurrence rend très incertaine la réalisation de marges suffisantes d'autant que de nouvelles sociétés installées dans des pays où le coût de la main d'œuvre est faible sont de plus en plus présents. Elles tiennent aussi à la fiabilité et la compétitivité des coûts de production.

Les difficultés rencontrées pour dégager une marge suffisante sur certains des programmes majeurs pour l'entreprise ont persisté.

Enfin tout au long de 2017 les difficultés de réalisation des programmes envisagés en matière d'énergie dont l'utilisation ne produit pas de gaz carbonique (EMR) ont été fortes. Les activités dans ce domaine sont désormais regroupées dans une filiale entrée en 2017 dans le périmètre de la mission. Ceci a permis de trouver des partenaires pour une part issus du secteur public aux investissements prévus dans ce domaine annoncé comme très profitable à long terme.

Le **groupe DCI** a connu comme en 2016, une année 2017 marquée par le contexte régional toujours très

incertain de ces principaux clients situés au Proche-Orient. L'activité a pu progresser mais le résultat d'exploitation sera probablement affecté par les provisionnements que les retards de paiements persistants de prestations fournies aux forces armées de plusieurs pays rendront inévitables. DCI a poursuivi le processus de cession de biens immobiliers demandé en 2015 par ses actionnaires.

Le volet « Espace »

L'implication de la France sur le secteur spatial s'exprime au travers du **CNES**, l'opérateur dédié de la politique spatiale.

La préparation du futur lanceur Ariane 6, confiée à un consortium industriel et dans laquelle le CNES exerce la maîtrise d'œuvre du segment sol et assiste l'Agence spatiale européenne (ASE) dans la maîtrise d'ouvrage demeure un enjeu important. L'avancement du chantier du pas de tir et des autres éléments du segment sol à Kourou s'inscrit dans le calendrier fixé. Le mouvement social en Guyane a induit une suspension temporaire mais le retard pris a été rapidement rattrapé. Les contrats industriels qui régissent l'activité du Centre spatial ont par ailleurs fait l'objet d'une révision périodique d'ensemble.

Le modèle économique des lancements spatiaux retenu en 2014 lors de l'approbation du programme Ariane 6 par l'ASE est confronté à une concurrence mondiale exacerbée et le programme Ariane 6 continuera donc sur ce point de faire l'objet d'une attention soutenue, la France demeurant en première ligne des financements sur les lanceurs dans le cadre de l'ASE. Des missions spatiales sur l'observation, les sciences, le climat et la défense ont généré des résultats en 2017 ou sont en cours. Le catalogue des programmes du CNES comporte ainsi plus de 70 programmes en exploitation et plus de 30 en développement. L'année 2017 a aussi permis aux tutelles de définir un plan de résorption de la dette de contribution accumulée à l'égard de l'ASE, visant un désendettement fin 2020 hors engagements nouveaux. Le CNES a dû réajuster sa programmation à moyen terme et ses dépenses propres pour tenir compte de la priorité donnée à cet élément. Le suivi des engagements de gestion souscrits par l'établissement au travers du COP fait l'objet d'une attention soutenue.

Sur la recherche aérospatiale l'**ONERA**, l'opérateur dédié du ministère des Armées, a engagé la mise en œuvre du COP adopté fin 2016. Il assure la définition stratégique qui manquait à l'établissement. Sa mise en œuvre est engagée en 2017 par une réorganisation interne qui confère plus de lisibilité. Des sujets restent ouverts tels que le regroupement des implantations

franciliennes. Plus globalement, l'adéquation des ressources demeure un point d'attention pour la réalisation des objectifs assignés, la couverture du fonctionnement de l'établissement et les besoins d'investissement.

Le volet « Services »

Après une dégradation continue de ses résultats depuis 2013, **la Monnaie de Paris (MdP)** a connu en 2017 une crise aiguë avec un effondrement de son chiffre d'affaires (-16 %) et une explosion de ses charges conduisant à un résultat net très négatif (-14,6 M€). L'accélération de la dématérialisation des échanges, l'absence de compétitivité de l'usine de Pessac et les ventes décevantes des monnaies de collection à valeur faciale, qui ne constituent plus un relai de croissance, expliquent la gravité de la situation. Des pistes de redressement ont été esquissées par le CGefi, la Cour des comptes et plus récemment l'IGF. Depuis l'été 2015 où l'APF a demandé en urgence un nouveau plan stratégique, aucune mesure n'a été véritablement mise en œuvre. Ce retard largement imputable à la transition dans la gouvernance de MdP a aggravé la situation. Le nouveau plan stratégique adopté par le Conseil d'administration en décembre 2017 ne s'appliquera qu'en mars 2018. Cette situation a fait l'objet d'alertes répétées du contrôleur.

L'activité de **l'Imprimerie nationale (IN)** a fortement progressé en 2017. Ainsi, le chiffre d'affaires à périmètre constant devrait progresser de +15 % en 2017 et de près de 28 % si on inclut les résultats de la nouvelle filiale IN-IDT constituée au travers de l'acquisition du département biométrique de Thalès. Au-delà des facteurs exceptionnels liés à la campagne des certificats de qualité de l'air, à l'impression régaliennne en année électorale et à l'élargissement du périmètre d'activité de l'entreprise, les résultats obtenus illustrent la remarquable performance du groupe. D'autant que ces résultats sont intervenus dans un marché en profonde recomposition et alors que l'entreprise a conduit plusieurs opérations stratégiques structurantes qui l'ont mise sous tension. L'IN se retrouve aujourd'hui sur des marchés très concurrentiels mais porteurs avec des atouts incontestables. Elle est en capacité de proposer une offre globale sur l'identitaire* et d'être au rendez-vous de la migration du marché américain vers la carte bancaire duale. Il s'agit pour l'IN de ne pas rater le basculement vers l'identité numérique sécurisée et de compenser le handicap de sa petite taille par une accélération de ses efforts en R&D. Le contrôle maintiendra sa vigilance sur les voies empruntées et les moyens utilisés par l'IN pour satisfaire l'atteinte de ces objectifs ambitieux.

* Cartes, passeports, border control.



Le secteur Industrie - Services

MISSION ORGANISMES CONCOURANT AUX RECETTES DE L'ÉTAT



Denis VILAIN, responsable de la mission qui comprend également : Sylviane MIROUX, contrôleur générale, Véronique OREILLY et Corinne PILLOT-LÉVY, assistantes.

Présentation de la mission

Le secteur des jeux de hasard et d'argent a connu en 2017 une poursuite de sa croissance, après avoir montré une forte sensibilité à la conjoncture économique, ce qui avait précédemment impacté l'activité des réseaux physiques des points de vente de l'offre de jeux et paris des deux opérateurs historiques que contrôle la mission : La Française des Jeux (FDJ) et le PMU.

Le marché a continué d'être soutenu en 2017, tout particulièrement en raison du dynamisme des paris sportifs, ainsi que par la poursuite de la croissance dans les casinos après plusieurs mauvaises années. Cette tendance d'ensemble recouvre toujours des réalités contrastées entre les différents acteurs du marché.

Faits marquants de 2017

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

Le PMU est un GIE constitué par les associations «France Galop» et «Le cheval Français». Face à la baisse sensible des paris hippiques, le PMU a élaboré le projet stratégique «PMU 2020.1». Complété par une trajectoire financière, il vise à enrayer cette érosion et à poursuivre une diversification et une internationalisation déjà bien engagées. La modernisation de son réseau de points de vente a commencé à se concrétiser en 2015 et s'achèvera en 2019. L'activité 2017 a connu un redressement en matière d'enjeux notamment sur le online et à l'international. Elle s'accompagne d'une consolidation de l'offre de paris sportifs et de poker en ligne afin de conquérir de nouveaux parieurs. Enfin, la recherche de partenariats internationaux est poursuivie avec méthode.

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

Ces objectifs doivent être atteints sous forte contrainte budgétaire. En effet, afin de limiter la baisse du résultat net reversé à la filière des courses hippiques, la mise en œuvre de «PMU 2020.1» implique une sérieuse maîtrise des charges. Aussi, l'exécution du budget 2017 a-t-elle fait l'objet d'un suivi particulièrement rigoureux.

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

Le groupe de la Française des Jeux

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

Porteuse de risques commerciaux, juridiques et financiers, cette réforme fait l'objet d'un suivi régulier de la mission. À la fin novembre 2016, la reprise des secteurs des courtiers s'est achevée de façon satisfaisante. Mais cette réforme n'est pas totalement achevée, puisque la mise en œuvre de Territoria est entrée dans sa seconde phase, celle de la transformation proprement dite du réseau, avec la mise en place de la distribution directe (depuis un entrepôt automatisé centralisé) qui doit s'achever en 2018. Est également à l'œuvre la reconfiguration ambitieuse de la force commerciale, 2018 devant être une année charnière à cet égard.

La modernisation de la gouvernance de l'entreprise a été concrétisée par la création du comité stratégique qui se réunit régulièrement. Le nouveau plan stratégique 2015-2020 de la FDJ a été élaboré puis approuvé le 1^{er} juillet 2015 par son conseil d'administration, dont la composition a été revue lors de l'AG du 2 février 2017, en application de l'ordonnance d'août 2014 relative à la gouvernance publique. Ce plan stratégique va être actualisé en 2018, notamment pour mieux repositionner l'entreprise et son groupe sur le marché des paris sportifs en ligne, extrêmement concurrentiel.

Dans ce contexte, la mission concentre notamment ses interventions sur le contrôle de la gestion de la filiale commerciale FDP en poursuite du programme Territoria (importante filiale qui réalise à présent les deux tiers du chiffre d'affaires du Groupe), le suivi de l'évolution du réseau des points de vente, et enfin l'accompagnement de la transformation profonde du système d'information au cœur du plan stratégique de l'opérateur avec 500 M€ d'investissements sur 5 ans.

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

En 2018, l'actualité verra en avril pour l'activité hippique, la réouverture de l'hippodrome de Longchamp «Paris Longchamp» et pour la FDJ, l'issue des réflexions en cours sous l'égide de l'APE, portant sur l'ouverture de son capital et la réduction de la part détenue par l'État.

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



Le secteur Industrie - Services

MISSION DE CONTRÔLE AUPRÈS DU GROUPE LA POSTE



De g. à d. : Jean-Luc NICOLAS, Jacques BATAIL, responsable de la mission, et Simon BARRY.

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

Les enjeux

La Poste constitue un des principaux groupes français

Le groupe est au 3^e rang des opérateurs postaux d'Europe (loin derrière l'allemand Deutsche Post - DHL et après Poste Italiane). Il consolide quelque 300 filiales réparties dans plus de 40 pays. La Poste maison mère reste le principal employeur français après l'État, même si elle est passée depuis 2016 sous la barre des 200 000 «équivalents temps plein». En 2017, le chiffre d'affaires consolidé a atteint 24,1 Md€ (+3,4%), et le résultat net «part du groupe» 851 M€ (+0,2%). Cette même année, La Poste a versé 171 M€ de dividendes à ses deux actionnaires (l'État, et pour 26,32%, la Caisse des dépôts et consignations).

Le groupe fait face à la « numérisation »

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 (qui avoisine 6% par an). Mais le Numérique apparaît aussi comme une opportunité. Dans ce contexte, la numérisation du groupe a été illustrée en 2014 par la création de la branche « Numérique », qui a un rôle d'animation et de prestation de services à l'intérieur du groupe et s'est vu transférer diverses activités opérationnelles. On soulignera toutefois que la numérisation va très au-delà des activités spécifiquement numériques : elle vise aussi à transformer les activités traditionnelles, en rendant celles-ci plus séduisantes ou compétitives (cf. par exemple les services rendus possibles par les smartphones « Facteo » des facteurs...).

Présentation de la mission

Le champ d'action de la mission de contrôle auprès du groupe La Poste a été redéfini.

Un décret du 15 septembre 2015 a opportunément actualisé la liste des sociétés du groupe La Poste qui relèvent du contrôle économique et financier de l'État; ont été ainsi pris en compte les évolutions de la structure du groupe, les enjeux stratégiques, les différentes missions de service public, les pratiques de gouvernance et les risques. La mise en œuvre du décret conduit la mission de contrôle à être aujourd'hui présente auprès de La Poste maison mère, de 11 filiales de 1^{er} rang (La Poste Global Mail, Viapost, La Poste Silver, Mediapost SAS, Mediapost Holding, Docapost SAS, Geopost, La Banque Postale, La Poste Télécom, Poste Immo et Véhiposte), et enfin de 3 filiales de 2^e et 3^e rangs (Chronopost qui relève de Geopost, ainsi que SF2 et La Banque Postale Asset Management, qui relèvent de La Banque Postale).

De nouvelles évolutions sont à prévoir, mais d'ores et déjà, le champ ainsi couvert est à l'image du groupe La Poste :

– il couvre les 5 « branches » constituées au sein du groupe (« Services-Courrier-Colis », « Express-Geopost », « Numérique », « Banque postale » et « Réseau »), ainsi que les principales fonctions transverses (gestion du parc de véhicules et du parc immobilier);

Les faits marquants de 2017

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

Au titre de 2017, on mentionnera particulièrement l'achat d'opérateurs du Colis (notamment en Russie et en Asie du Sud-Est...), de sociétés de services numériques (œuvrant pour le e-commerce transfrontalier ou les activités financières), ou encore de prestataires de soins de santé au domicile...

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

Le groupe La Poste est chargé de diverses missions de service public: le service postal universel, une contribution à l'aménagement du territoire, l'acheminement de la presse à conditions privilégiées, et «l'accessibilité bancaire» par le biais du «Livret A». Dans ce contexte, 2017 a vu élaborer le nouveau «Contrat d'entreprise», que l'État et La Poste ont signé en janvier 2018, et qui sur la période 2018-2022, précise les attentes en matière de qualité du service ainsi que le financement des obligations de service public.

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

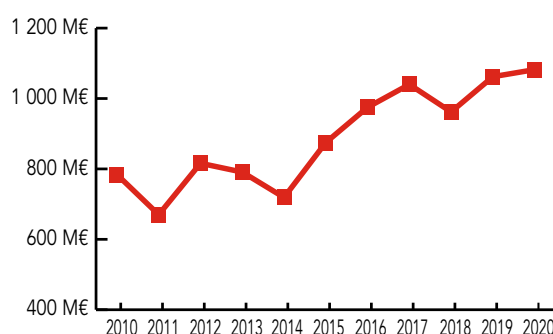
Le groupe a abaissé ses perspectives

En décembre 2017, La Poste a révisé sa «trajectoire financière prévisionnelle» définie pour la période 2014-2020, et notamment les perspectives de son résultat d'exploitation consolidé. La branche «Express-Geopost» voit ainsi augmenter la contribution qui est attendue d'elle (en raison de sa forte croissance organique et de sa politique de croissance externe). Mais elle constitue une exception: la branche «Services-Courrier-Colis» voit ses perspectives diminuer (la baisse du volume du Courrier s'est accélérée); les contributions attendues

des branches «Réseau» et «Numérique» s'érodent légèrement et restent marginales; on notera surtout la chute de la contribution attendue de la branche «Banque postale» (le niveau des taux d'intérêt est beaucoup plus bas que lors des prévisions de 2014, ce qui pénalise une banque «sur-liquide»).

Au total, l'intensification des facteurs défavorables ne peut être que partiellement contrée par les mesures correctrices mises en œuvre (notamment l'accélération des diversifications et l'augmentation des économies sur charges). Le résultat d'exploitation du groupe en 2020, qui en 2014 était prévu égal à 1 920 M€, est maintenant prévu égal à 1 082 M€. Il doit ainsi se maintenir à proximité de son niveau de 2017 (1 012 M€), sans pouvoir connaître l'envol qui avait été espéré.

Résultats d'exploitation consolidés
(constatés ou prévus)





Le secteur Industrie - Services

MISSION TRANSPORTS (MCEFT)



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

Présentation de la mission

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

Sur la base de ses travaux antérieurs, la Mission Transports a apporté à M. SPINETTA une contribution sur les différentes thématiques mentionnées par le Premier ministre dans sa lettre de mission.

SNCF Le chef de la mission siège avec voix consultative au conseil de surveillance de la SNCF, aux conseils d'administration de SNCF Réseau et de SNCF Mobilités, aux comités et commissions créés par ces conseils, ainsi qu'aux commissions des marchés de ces entités. La mission, installée au siège de la SNCF, est dirigée par un membre de l'Inspection générale des finances, chef de mission.

SNCF Mobilités Après avoir connu une année 2016 difficile en raison des grèves liées aux négociations sur l'organisation du travail et des attentats qui ont pesé sur la demande de transport, SNCF Mobilités a bénéficié d'un rebond significatif de son activité en 2017, venu de la reprise des activités qui avaient souffert en 2016. Il est également lié au développement de nouvelles offres aux voyageurs (ouverture des nouvelles lignes à grande vitesse vers la Bretagne et le Sud-Ouest, développement de l'offre de low-cost OUIGO et des abonnements « jeunes » TGV Max). Enfin, la filiale Keolis a renouvelé d'importants contrats et en a gagné de nouveaux. Ces résultats restent à consolider et à améliorer en 2018, compte tenu de la vulnérabilité potentielle de SNCF Mobilités à l'ouverture à venir de la concurrence dans le transport ferroviaire de voyageurs.

Faits marquants 2017

Après 2016, qui a été la première année complète de fonctionnement du groupe public ferroviaire dans sa nouvelle configuration composée des trois entités SNCF Mobilités, SNCF Réseau et l'EPIC de tête, le secteur a été marqué en septembre 2017 par l'ouverture des Assises de la Mobilité et l'installation dans ce cadre du Conseil d'Orientation des Infrastructures (COI), chargé par le Gouvernement de proposer une stratégie d'investissements dans les infrastructures pour les deux décennies à venir et présidé par Philippe DURON, ainsi que par la mise en place d'une mission portant spécifiquement sur le domaine ferroviaire, confiée à Jean-Cyril SPINETTA.

SNCF Réseau L'activité de SNCF Réseau en 2017 s'est effectuée dans un contexte juridique et contractuel post réforme ferroviaire stabilisé. Le décret n° 2017-443 du 30 mars 2017, précisant les règles de financement des investissements par le gestionnaire d'infrastructure relatif à la « Règle d'or » (rapport entre la dette financière nette en valeur de remboursement fin de période et la marge opérationnelle de la période en normes IFRS) a été publié au JO du 31 mars 2017. Le conseil d'administration de l'entreprise a constaté en avril 2017 que le niveau de ratio s'élève, sur la base des derniers comptes annuels 2016, à 22,24, soit au-dessus du seuil de 18 fixé par le décret précité ce qui implique que l'entreprise ne peut pas participer au financement d'investissements de développement. Le contrat de performance 2017-2027 entre l'État et l'entreprise, signé par les parties prenantes le 20 avril 2017, est structuré autour de six objectifs stratégiques, assorti d'indicateurs et de jalons industriels permettant d'en suivre la réalisation, avec un retour à l'équilibre des comptes prévu à l'horizon 2025. Ce contrat a vocation à porter l'ambition de SNCF Réseau en matière de modernisation et de régénération du réseau ferroviaire français, dans le respect de la trajectoire financière associée. L'endettement de l'entreprise continue de croître de manière importante et se rapproche de la barre des 50 Mds€, alors même que l'on constate un ralentissement des investissements. La maîtrise de ce paramètre déterminant est donc loin d'être assurée. Parmi les risques identifiés pouvant peser sur la gestion de l'établissement, le risque de taux d'intérêt demeure toujours particulièrement élevé au regard du niveau de la dette de l'entreprise et du montant significatif que SNCF Réseau doit refinancer chaque année sur les marchés financiers. L'entreprise doit donc s'attacher à mettre en œuvre le modèle industriel défini dans son contrat de performance afin de réaliser les premiers gains attendus de la réforme ferroviaire. La MCEFT sera particulièrement vigilante au suivi de la réalisation de ce contrat.

RATP Deuxième année d'application du contrat quinquennal avec Ile-de-France Mobilités (IDFM), l'année 2017 est marquée par un niveau de trafic payant meilleur que prévu, soutenu notamment par le retour des touristes. Cela permet à l'EPIC de retrouver un chiffre d'affaires comparable à celui de 2015 (4 740 M€), malgré une rémunération contractuelle d'IDFM en nette baisse. La progression des charges a été contenue (+0,2% par rapport à l'inflation) et les dépenses d'investissement, quoiqu'en léger retard par rapport aux prévisions initiales du fait de la survenance d'aléas, demeurent supérieures à 30% du chiffre d'affaires. L'endettement du groupe est en baisse de 2% environ. La principale

filiale, RATP Dev, est fortement impactée en 2017 par le contexte de l'activité touristique (Sightseeing) et les coûts de développement de nouveaux contrats. C'est une année de transition, marquée notamment par la cession d'activités non stratégiques aux États-Unis et par l'annonce, en décembre 2017, du gain, conjointement avec Keolis, d'un très important contrat d'exploitation pendant vingt ans du métro de DOHA. Au total, l'année 2017 aura été marquée par une amélioration de la structure et de la rentabilité du portefeuille d'activités, et par la recherche active d'accélérateurs de la croissance du chiffre d'affaires de RATP Dev.

Société du Grand Paris (SGP) Pour la Société du Grand Paris, l'année 2017 aura été une année particulière à double titre. Sur le plan de la réalisation tout d'abord, avec le démarrage des grands travaux, succédant aux années d'études préparatoires. Les attributaires des gros marchés de génie civil de la ligne 15 sud, première ligne à devoir être mise en service, ont été désignés et ont commencé à travailler. Sur le plan de la réévaluation du coût total du projet ensuite, grâce à la fois à l'achèvement des études, à l'expérience acquise à l'occasion de l'attribution des premiers marchés et à la révision à la hausse du montant des provisions à constituer pour faire face aux risques identifiés, ainsi qu'aux aléas et imprévus inhérents à un projet d'une telle ampleur et d'une telle complexité technique. La décision de retenir Paris comme ville olympique en 2024 conduit à accélérer le rythme de certains travaux nécessaires dans ce cadre.

Tunnel Euralpin Lyon-Turin (TELT) Les États français et italien ont confirmé, lors du sommet bilatéral du 27 septembre 2017, leur engagement mutuel, à la fois sur le calendrier et sur le montant de leurs contributions financières respectives, pour la réalisation du tunnel transfrontalier de la liaison ferroviaire Lyon-Turin (TELT). Le coût certifié du projet a également été validé en janvier 2017 pour un montant total de 9 630 M€ réévalué en euros courants. La MCEFT participe de manière importante au dispositif de contrôle externe : deux de ses membres font partie du Service Permanent de Contrôle (SPC) et deux autres siègent à la Commission des contrats. TELT, qui vient d'obtenir quatre certifications (ISO 9001, 14001, 27001, OHSAS 1800) met actuellement en œuvre les préconisations formulées par le SPC dans le cadre de l'audit sur le fonctionnement de la société qu'il a réalisé au printemps 2017. Il s'agit principalement d'une modification de l'organisation interne de TELT permettant notamment de fluidifier la chaîne des contrats et de respecter au mieux le calendrier de réalisation des travaux de la section transfrontalière.



Le secteur Industrie - Services

MISSION MÉDIAS - CULTURE



De g. à d. : Gordana DINIC, Brigitte AUDURIER-THIEBOLD, Philippe BARDIAUX, Michèle MONTIES-COURTOIS, Alain PANCHER, Lydia CILIANI, Françoise CAMET, Jean-Charles AUBERNON, Magali MULLER, Michel LEHALLE, responsable de la mission, Céline CHACELAS, Jean-Marie BRINON et Jean-Claude HULOT.

Absents de la photo : Anne CAZALA, Romuald GILET, Alain SIMON, Jean-Louis DUREUIL, Chantal CADELIS et Alexandra MOCQUERY.

Présentation de la mission

L'exercice du contrôle économique et financier ou budgétaire de l'État sur les organismes relevant de la mission s'enrichit désormais d'un programme d'analyses et d'études thématiques visant à documenter des questions de professionnalisation ou de transformation administratives.

Faits marquants de 2017

Les entreprises du secteur ont repris le chemin de l'équilibre. Toutefois un ajustement budgétaire de fin d'exercice ouvre une nouvelle séquence réformatrice affectant l'ensemble du secteur. Les réflexions en cours visent à améliorer la performance systémique du secteur (coopérations thématiques et mutualisations diverses).

France-Télévision Le résultat d'exploitation et le résultat net 2017 devraient être à l'équilibre. Les priorités identifiées au COM (information en continu, augmentation des engagements dans la création), ont été respectées. L'entreprise réinvestit sa fonction de producteur, ce qui induit une rationalisation des fonctions techniques associées

(studios de Montpellier). Certains projets structurants doivent cependant être décalés (plateforme SVOD). L'entreprise cherche à améliorer sa performance en faisant évoluer son organisation (réseau en région), en dynamisant certaines de ses pratiques RH (poly-compétence, mesures d'âge...), et en affinant sa politique-achat (hors programmes).

Radio France L'entreprise enregistre en 2017 une progression et un rajeunissement de ses audiences et perçoit un volume de recettes propres supérieur aux prévisions. Malgré le coût de la nouvelle chaîne publique d'information, les pertes d'exploitation continuent de se réduire grâce, notamment, à diverses réorganisations et à l'amélioration des performances RH et achats. La conduite de l'opération de réhabilitation de la Maison de la Radio demeure un sujet d'attention majeur en termes de délais et de coûts (la fin de chantier est reportée à 2024).

Arte L'équilibre n'est atteint que grâce à la hausse de la ressource publique et à un prélèvement sur le report à nouveau. Le COM signé en mai 2017 maintient l'accent sur le renforcement de l'offre de programmes, les investissements dans la création et la stratégie de présence multi-supports, notamment sur les réseaux sociaux. La vocation européenne de l'entreprise est réaffirmée.

INA Le projet d'établissement entre en phase 2 (après le plan de sauvegarde et de numérisation, le déploiement d'une stratégie multi-supports d'accès aux fonds) et ouvre sur une réflexion RH portant à la fois sur le volume des emplois (nombreux départs en retraite sur les 5 prochaines années) et sur les compétences. La gestion budgétaire de l'établissement tend à se normaliser. L'établissement organise ses relations avec FTV et FMM (conventions-cadre d'archivage) et en amorce de nouvelles (rapprochement avec l'ECPAD sur l'ingénierie des plateformes). Sa transformation immobilière se poursuit (regroupement sur le site de Bry-sur-Marne). Un projet de stock joint avec le CNC est à l'étude.

FMM-CFI (Audiovisuel extérieur) Après l'ouverture de l'antenne de FMM en espagnol à Bogota (septembre 2017), la société voit son équilibre menacé en 2018 par des charges imprévues. Elle s'engage dans un plan d'économies prévoyant outre un allègement de la grille de programmes et une réduction des zones de diffusion, des départs non remplacés dont le coût pourrait peser négativement sur les résultats 2017.

Le Centre National du Cinéma et de l'image animée (CNC) Une réforme de la TST-E sécurise le financement de l'établissement dont néanmoins la situation financière se tend au point d'exiger un ajustement à court-terme de sa politique de soutien (réduction en 2018 du soutien aux industries audiovisuelles). Le transfert du siège de l'établissement devrait s'accompagner d'une réorganisation destinée notamment à développer les fonctions de stratégie et de gestion prévisionnelle, ainsi que le contrôle de l'emploi des aides. Une réflexion est en cours sur la prévention des risques éthiques (conflits d'intérêts).

Les écoles (FEMIS et ENSLL) Dans un contexte de réduction du soutien financier du CNC, la direction de la FEMIS poursuit une politique d'ouverture et de consolidation de la gestion. Celle de l'ENSLL, récemment nommée, programme une modernisation pédagogique et entend mettre la gestion de l'établissement à l'état de l'art. La reconstitution d'une image budgétaire sincère de l'établissement (rapprochement des coûts supportés par l'Ecole avec ceux conservés en gestion par le ministère de tutelle) devrait y aider.

L'établissement de communication et de production audiovisuelle de la Défense (ECPAD) est désormais assisté en matière archivistique, scientifique et pédagogique, d'un comité scientifique consultatif. Il déploie en 2018 sa plateforme « Images Défense » riche de près de 3 millions de notices documentaires, 450 000 photos et 2 000 films et vidéogrammes. En

gestion, un nouveau schéma directeur des SI devrait entrer en application courant 2018 et la fonction-achat est renforcée. Les relations financières avec le donneur d'ordres tendent à se clarifier.

L'établissement d'aménagement du Parc et de la Grande Halle de la Villette termine le programme d'aménagement du parc avec l'opération de la Halle aux cuirs et le projet d'un bâtiment destiné au relogement définitif de ses personnels. Il poursuit enfin ses efforts pour élaborer avec les autres établissements du parc une politique unique de site. Il maintient une politique d'animation culturelle active dont les résultats opérationnels apparaissent contrastés et projette son ingénierie culturelle en France et à l'étranger (les « Folies »).

Le Palais de la découverte et la Cité de sciences et de l'Industrie (Universcience) efface le creux de fréquentation des trois dernières années, rénove son département documentaire, et programme un nouveau vecteur de diffusion de la culture scientifique (« Universcience 3.0 »). Il transforme le régime d'exploitation de La Géode, désormais confié à l'entreprise Pathé 32 dans le cadre d'une nouvelle AOT. Sa gestion demeure marquée de fragilités en matière de GRH, de conduite d'investissement et d'achats.

La Philharmonie-Cité de la musique Une programmation éclectique de qualité assure à l'établissement pour sa 3^e année d'activité une fréquentation supérieure à 95%. L'objectif d'ouverture sociale paraît atteint (enquête de clientèle-concerts, projet Démon, ateliers pédagogiques). Les partenariats et le mécénat ne faiblissent pas. De légers ajustements dans le calibrage des moyens atténuent la « surchauffe » des équipes de gestion. Le contentieux avec l'architecte évolue à bas bruit. La sophistication du plan d'affaires exige une direction exécutive particulièrement avisée et nécessite un suivi attentif.

Le Palais de Tokyo De nouveaux espaces ont été rénovés, améliorant l'attractivité et la souplesse d'utilisation des espaces en prévision d'une programmation toujours plus dynamique. Toutefois des fragilités inhérentes au modèle économique de l'établissement apparaissent, avec des expositions et des événements dont l'accueil s'est révélé inférieur aux prévisions et un délitement du financement sur ressources propres (mécénat).



Le secteur Santé, emploi et protection sociale

MISSION EMPLOI ET FORMATION PROFESSIONNELLE



De g. à d. : Michel LEGENDRE, Alain CASANOVA, responsable de la mission, Olivier WICKERS, Jean-Baptiste ROTSEN et Patrick CURTENAT.

- l'apprentissage des jeunes avec l'APECITA, le FAFSEA, l'AFT, l'ANFA et le CCCA-BTP ;
- l'insertion des publics présentant des spécificités, liées au handicap avec l'AGEFIPH et le FIPHFP, ou confrontés, dans le cas de LADOM et de l'outre-mer, à des marchés de l'emploi offrant peu de perspectives aux jeunes faiblement qualifiés.

Faits marquants de 2017

2017 a été une année de préparation des profondes réformes qui devraient intervenir en 2018 en modifiant significativement les missions et le mode de fonctionnement de beaucoup de ces organismes.

Une modification des règles d'indemnisation et un renforcement de la personnalisation de l'accompagnement des demandeurs d'emploi

Pour pérenniser le régime paritaire de l'assurance chômage en engageant son désendettement, les partenaires sociaux ont signé une nouvelle convention d'assurance chômage le 14 avril. Seul représentant de l'État participant aux instances dirigeantes de l'**Unédic**, le CGefi a joué, dans cette nouvelle période, un rôle d'information et d'alerte de la direction du budget et de la DGEFP sur les travaux de mise en œuvre conduits avec **Pôle emploi**, et sur la mesure de l'impact financier et sa vérification dans une montée en charge des nouvelles mesures qui s'étalera jusqu'en 2022.

Par ailleurs, 2017 a vu se réaliser plusieurs améliorations de l'accompagnement des demandeurs d'emploi par Pôle emploi. Le CGefi a notamment suivi l'expérimentation, la généralisation et l'évaluation du contrôle de la recherche d'emploi, la personnalisation renforcée de l'accompagnement, le développement du conseil en évolution professionnelle, la poursuite de l'enrichissement des services numériques et l'approfondissement des relations avec les PME et TPE.

Présentation de la mission

La mission « Emploi et formation professionnelle » exerce ses attributions de contrôle sur des organismes d'importance, 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'agroalimentaire, ou l'Agence France Entrepreneur (AFE) 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 les services à l'automobile (ANFA) ou les métiers du transport (AFT), ou à vocation de mutualisation avec le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) ; l'animation et la documentation de la formation professionnelle aussi avec Centre Info ;

De plus, 2017 a vu le programme des 500 000 formations supplémentaires à destination des demandeurs d'emploi se poursuivre et se prolonger. Le CGefi l'a suivi et évalué dans le cadre du contrôle de Pôle emploi, et il en a aussi mesuré l'impact dans l'activité de l'AFPA.

Le Contrôle général a enfin suivi en fin d'année les travaux des partenaires sociaux à la suite du programme de travail remis par le gouvernement pour la réforme de l'assurance chômage en 5 points : prise en charge des démissionnaires, extension du champ aux indépendants, « règles plus responsabilisantes » pour l'emploi stable, contrôle des chômeurs et gouvernance.

Des évolutions du cadre de gestion de l'apprentissage et de la formation professionnelle

En novembre 2017, le gouvernement a lancé la concertation sur l'apprentissage et la négociation sur la formation professionnelle. Cette perspective n'a pas été ignorée des organismes gestionnaires de ces politiques publiques et contrôlés par le CGefi.

À l'**AFPA**, devenu établissement public industriel et commercial au 1^{er} janvier 2017, le Contrôle général a mis en œuvre les nouvelles modalités de son contrôle sur les actes de gestion à enjeu, tels que définis dans l'arrêté du 8 mars 2017, déclinés et précisés dans un document spécifique de contrôle. Il a participé aux travaux de mise en place de la nouvelle gouvernance, en prenant notamment une part active aux travaux du comité d'audit sur l'adaptation de la comptabilité analytique de l'AFPA et aux projets de traités d'apport de l'EPIC à ses filiales « Accès à l'emploi » et « Entreprises ».

Le CGefi participe également au comité stratégique qui travaille depuis la rentrée 2017 à la préparation du projet de contrat d'objectifs et de performance. En 2017, l'AFPA a encore connu une année difficile qui se solde par un résultat déficitaire tant au niveau de l'excédent brut d'exploitation (-46 M€) que de son résultat net (-160 M€). Le redressement des déséquilibres structurels de l'AFPA ne pourra se faire que par une profonde transformation de son modèle économique, comme le note régulièrement le Contrôle général.

Concernant le **FPSP**, « l'annexe financière » prévoyant les dépenses pour le budget 2018 a été signée en décembre 2017 sans prendre en compte les discussions en cours sur la réforme. Les partenaires sociaux réviseront les dépenses quand les décisions politiques auront été prises, pour que le fonds ne

soit pas débiteur et puisse financer ses engagements qui seront décaissés jusque dans les trois ans à venir.

Sur l'apprentissage, le CGefi contrôle le **CCCA-BTP**. Cet organisme a pris la mesure de la baisse des apprentis dans son réseau en formalisant et adoptant un plan de relance mobilisant des outils nouveaux et des financements exceptionnels, plan qui sera mis en œuvre en 2018. À ce jour la régionalisation du réseau pour s'adapter à la loi NOTRe a pris du retard, et les projets de rapprochement physique avec l'OPCA de branche CONSTRUCTYS ont été suspendus, sans détriment de nouvelles conventions de coopération avec celui-ci.

La contribution à la réflexion pour des évolutions majeures du cadre de gestion des politiques d'insertion de publics spécifiques

Par ses alertes s'agissant de la trajectoire financière des structures d'appui à l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, le **FIPHP** (secteur public) et l'**AGEFIPH** (secteur privé), le Contrôle général a contribué à l'émergence de solutions de réforme qui ont été formulées fin 2017 par la Cour des comptes et une mission de l'IGF et l'IGAS. Le rapport des inspections générales a servi de base de travail pour conduire notamment la réforme du modèle de financement. Un cycle de travail a été lancé début 2018 pour expertiser les propositions de ce rapport.



Le secteur Santé, emploi et protection sociale

MISSION COUVERTURE DES RISQUES SOCIAUX, COHÉSION SOCIALE ET SÉCURITÉ SANITAIRE



Au 1^{er} rang, assis : Gérard BELET, responsable de la mission. De g. à d. : Marc GAZAVE, Martine PROCUREUR, Dominique ARBELET, Isabelle AMAGLIO-TERISSE, Michel LEJEUNE, Marie-Thérèse COCQUEEL, Patrick LAVERGNE, Lucien SCOTTI et Antoine MANTEL.
Absent.e.s de la photo : Laurence COSTA, Pierre LEGUERINEL, Eric NOUVEL, Patricia ROULLEAU.

Présentation de la mission

La mission Couverture des risques sociaux, cohésion sociale et sécurité sanitaire, couvre, avec ses 15 membres, un large spectre d'activités dans le domaine social avec 5 grands champs d'intervention :

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

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

Faits marquants de 2017

Trois éclairages illustrent la diversité des problématiques de la mission : l'accompagnement de la transformation du RSI, le suivi financier de la CNSA et le contrôle du SAMU social de Paris.

L'accompagnement de la transformation du RSI

La suppression du RSI et l'adossement de la sécurité sociale des travailleurs indépendants au régime général est une réforme dont l'ampleur est sans précédent. Elle combine une scission et trois fusions et implique de nombreux chantiers et de nombreux acteurs. Les contrôleurs ont suivi la préparation de cette transformation en portant une grande attention aux risques liés à sa mise en œuvre et en effectuant des alertes et des propositions en vue de les réduire. Ils ont notamment souligné les risques induits par des délais tendus et une absence de vision globale de la réforme, incluant une estimation des coûts, notamment pour l'amélioration, ou même

le simple maintien, de la qualité du service rendu. En soulignant que les ressources disponibles pour cette réforme conditionneront les priorités d'action et donc leur calendrier, ils ont préconisé que les moyens dédiés à cette réforme soient clarifiés dans le cadre de la négociation en cours des conventions d'objectifs et de gestion (COG) du régime général pour la période 2018-2022. Pour remédier aux risques induits par le fonctionnement traditionnel en silo des branches du régime général, ils ont également recommandé la mise en place d'un puissant pilotage de la transition, attentif aux enjeux de qualité de service et de simplification, qui soit susceptible de préparer les arbitrages nécessaires. Ils ont aussi alerté sur les risques de fragilisation managériale et de perte de compétences liés au départ d'un nombre croissant de cadres et d'agents qui pourrait mettre en difficulté la gestion de la sécurité sociale des travailleurs indépendants pendant la phase de transition en 2018-2019.

Le suivi financier de la CNSA

Lors de la préparation du budget 2018, à l'invitation du contrôleur budgétaire, la **Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie** a analysé la soutenabilité financière grâce aux nouveaux outils mis en place par la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) appliquée depuis 2016, afin de mesurer l'impact de l'accroissement des dépenses mises à la charge de la CNSA depuis 2015 sur ses fonds propres. Ont ainsi été mis en évidence deux risques sur la trésorerie de la Caisse, que l'approche traditionnelle fondée sur le montant des fonds propres en comptabilité générale n'avait pas permis d'identifier jusqu'alors : une baisse tendancielle en fin d'exercice ; un niveau préoccupant à certains mois de l'année. Ce constat a permis au contrôleur d'indiquer au Conseil de la CNSA que la trajectoire financière associée au budget 2018 ne pourrait demeurer soutenable que si, contrairement aux exercices passés, aucune dépense supplémentaire n'était désormais mise à la charge de la Caisse sans la recette correspondante.

Le contrôle du SAMU social de Paris

La budgétisation des nuitées hôtelières a été réalisée en 2016 et en 2017 d'une manière qui répond aux observations du contrôleur c'est-à-dire de façon sincère au regard des prévisions réalisées par les services du SAMU social et les versements ont été opérés sans créer de réelles tensions de trésorerie pour permettre d'engager et de régler les factures des hôteliers.

Les recommandations du contrôleur sur la certification des comptes ont été suivies dans un premier temps en programmant un audit de pré-certification des comptes en 2017, avant de prévoir une véritable certification en 2018.

Les premiers marchés d'achats hôteliers sur deux départements d'Ile-de-France s'étant déroulés dans des conditions satisfaisantes à la suite des demandes du contrôle appuyées par une note de la direction des Affaires juridiques des ministères économiques et financiers, le GIP a lancé en 2017 une deuxième vague de mise en concurrence des hôteliers sur trois autres départements, réservant le complément sur Paris et la Seine-Saint-Denis à une étape ultérieure en raison de pression extrêmement forte exercée sur ces deux départements.

La mise en place des contrôles de tous les hôtels est une avancée appréciable du SAMU social en 2016, dont il conviendra de suivre les effets au cours des prochaines années, afin de s'assurer que les observations des vérificateurs sont suivies par les hôteliers ou que les mesures nécessaires sont prises dans le cas contraire soit par le GIP soit par les services compétents en matière d'agrément.

Les coûts de gestion sont un point de vigilance particulier sur lequel le GIP a enregistré des progrès réels depuis trois ans. De nouveaux progrès dépendront de mesures plus structurelles parmi lesquelles figure notamment l'opération précitée de rationalisation des implantations des centres du SAMU social ; au-delà de cette opération, si les effets ne sont pas suffisants, il sera nécessaire de s'interroger sur le périmètre et sur les conditions d'intervention du SAMU social. La convention d'objectif souhaitée ci-dessus offrirait le cadre à une telle réflexion.



Le secteur Santé, emploi et protection sociale

MISSION SANTÉ



De g. à d. : Agnès PLASSART, Patrick BARRAQUAND, Sylvie CRETOIS, Marie-Laurence PITOIS-PUJADE, responsable de la mission, Didier GALLET, Pascal LOSTE, Jacques AUGUSTIN, Jean-Pierre GUERIN.

Présentation de la mission

Compte tenu de son périmètre, la mission Santé est restée très attentive à la performance des organismes contrôlés en ce qui concerne l'évolution de l'offre en santé, la maîtrise de l'ONDAM, la construction et la mise en œuvre de la stratégie nationale de santé, s'agissant par exemple de l'accès aux soins, du développement de la prévention ou de l'e-santé. Il en a été de même naturellement pour les disciplines propres à la gestion financière, pour la bonne appropriation par les organismes de la réforme de la fonction budgétaire et comptable publique (GBCP) ainsi que pour les opérations de certification (notamment la contribution annuelle adressée à la Cour des comptes pour l'APHP, la CNAM et les opérateurs en santé, « filiales communesM » de l'État et de l'assurance maladie).

Son programme de travail annuel intègre systématiquement des points d'observation, de vigilance ou d'action permettant de dégager des analyses d'ensemble au niveau de la mission, des travaux de section ou d'autres travaux collectifs. Elle a notamment amorcé en 2017 l'observation de l'incidence de la loi République numérique sur le devenir des actifs immatériels des organismes contrôlés.

La mission veille non seulement à la performance intrinsèque des organismes, mais également à **l'efficacité globale du système**, avec une attention particulière portée à la clarté des contrats d'objectifs et de performance (COP) et des contrats d'objectifs et de gestion (COG) quant au rôle des différents acteurs et à la pertinence de leurs interactions.

Faits marquants de 2017

En 2017, la mission a contribué très activement aux travaux **de renouvellement des COG de la CNAM** (maladie et accidents du travail et maladies professionnelles), dans le contexte de l'intégration du RSI et d'une amplification majeure du rôle confié à la CNAM dans les politiques de santé. La mission a été attentive au renforcement de l'alignement

stratégique des opérateurs concernés par la **transposition numérique** en santé ainsi qu'à la cohérence des projets de systèmes d'information connexes portés par des entités différentes (notamment FIR, ASIP santé, ANAP, ATIH, GIE Sesam Vitale ou CNAM).

L'évolution du contrôle de l'AP-HP a fait l'objet d'importants travaux. Une réflexion a été engagée en lien avec l'AP-HP pour faire évoluer d'ici la mi-2018 les dispositifs de contrôle dans un souci de plus grande pertinence et d'efficacité. Dans un contexte nouveau de certification des comptes, de ralentissement de l'activité et de détérioration du résultat, une attention toute particulière a été portée au dialogue de gestion et à l'information régulière. Cela s'est accompagné d'une volonté accrue de maîtrise des risques, qu'il s'agisse d'aspects nouveaux comme la filiale internationale, ou des marchés informatiques, de la vigilance sur certains dossiers lourds d'investissement, de la qualité des conventions, d'alertes sur le respect des textes réglementaires et de veille sur la qualité comptable.

2017 a été particulièrement marquée par le renforcement de l'appui à la transformation apporté par la mission sur l'ensemble de son périmètre avec une adaptation régulière de ses modalités de contrôle à l'évolution des organismes :

- **transformation des organismes, de leurs missions et de leur gestion** : à titre d'exemple, les transformations OGDPC/ANDPC et IDS/INDS, les organismes nouveaux ayant des missions beaucoup plus larges, aux enjeux et aux risques significativement différents appelant des vigilances renforcées sur les compétences, la gouvernance, la prévention des risques de conflits d'intérêts ou la gestion financière notamment. Il en est de même avec le développement d'entités « satellites » intégrées ou non aux entités, par exemple l'AP-HP en matière de recherches, la CNAM avec la création de fonds dédiés (tabac, innovation, ...);

- **transformation des modes de fonctionnement, des processus de conception et de décision des organismes**, en particulier du fait de leur transition numérique, par exemple :

- une meilleure prise en compte **de nouvelles formes d'intervention et association étroite des parties prenantes** : méthodes agiles à la CNAM et à l'ATIH, association des usagers/patients à l'ANAP ou sécurisation et renforcement de leur rôle dans les CPP et à l'INDS,

- **de nouvelles organisations accélératrices d'efficacité** : découplage de l'organisation territoriale de l'organisation fonctionnelle (CNAM, MSA), adaptation des modes de production des opérateurs

nationaux (ATIH, ANAP, ASIP, CNG), à la création des GHT (groupements hospitaliers de territoires) innovations organisationnelles porteuses d'efficacité au nouveau siège de la MSA, partagées jusqu'au sommet (Président, DG et secrétariats installés dans un même espace collectif), partenariat innovant de la CNAM dans le cadre des « start up d'État ».

En 2017, la mission a également veillé à la qualité de la montée en puissance des nouveaux instruments de gestion et de protection des données de santé, parallèlement à l'accélération des innovations technologiques qui permettent de développer les usages au bénéfice des patients et de l'efficacité globale du système de santé, dans un contexte juridique très évolutif au plan national et au plan européen (notamment règlement général sur la protection des données individuelles et directive NIS).

Une attention particulière a été portée à la création du SNDS (service national d'accès aux données de santé) ainsi qu'à son incidence sur les entités associées. Il en a été de même pour la création de l'INDS, chargé de se prononcer sur l'« intérêt public » des demandes d'accès aux données de santé, notion nouvelle introduite par la loi « Santé » de 2016.

Tout en veillant à ce que les innovations intéressantes ne soient aucunement freinées, la mission est très attentive à la sécurisation de l'accès aux données de santé, les caractéristiques et les modalités devant être adaptées à la finalité et aux circonstances de l'accès, selon qu'il s'agit de données permettant ou non la ré-identification (SNIIRAM, SNDS, ATIH, Caisse militaire), que l'accès est destiné à des études d'ensemble (sous le contrôle de l'INDS) ou au traitement de la personne concernée (cf. SI hospitaliers, DMP, TSN).



Annexes



Annexe 1

Liste des organismes contrôlés par le CGefi - mars 2018

Le secteur Agriculture

MISSION « AGRICULTURE, FORÊT ET PÊCHE »

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

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

ASSEMBLÉE PERMANENTE DES CHAMBRES
D'AGRICULTURE
APCA

ASSOCIATION DE COORDINATION TECHNIQUE
AGRICOLE
ACTA

ASSOCIATION DE RECHERCHE TECHNIQUE
BETTERAVIÈRE
ARTB

ASSOCIATION DES PRODUCTEURS D'ENDIVES DE
FRANCE
APEF

ASSOCIATION FRANCAISE INTERPROFESSIONNELLE
DE L'OLIVE
AFIDOL

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

ASSOCIATION INTERPROFESSIONNELLE
DE LA BANANE
AIB

ASSOCIATION INTERPROFESSIONNELLE
DE LA BETTERAVE ET DU SUCRE
AIBS

ASSOCIATION INTERPROFESSIONNELLE
DES FRUITS ET LEGUMES FRAIS
INTERFEL

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

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

ASSOCIATION NATIONALE DES STRUCTURES
D'EXPERIMENTATION ET DE DEMONSTRATION
EN HORTICULTURE
ASTREDHOR

ASSOCIATION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE
CAPRINE
ANICAP

ASSOCIATION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE
DES VINS DE FRANCE **ANIVIN de France**

ASSOCIATION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE
DES LEGUMES SECS **ANILS**

ASSOCIATION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE
DU BETAIL
ET DES VIANDES
INTERBEV

ATM ELEVEURS DE RUMINANTS
ATM-ER

ATM RUMINANTS
ATM-R

BUREAU INTERPROFESSIONNEL
DES VINS DE BOURGOGNE
BIVB

BUREAU INTERPROFESSIONNEL
DES VINS DU CENTRE
BIVC

BUREAU NATIONAL INTERPROFESSIONNEL
DE L'ARMAGNAC
BNIA

BUREAU NATIONAL INTERPROFESSIONNEL
DU COGNAC
BNIC

BUREAU NATIONAL INTERPROFESSIONNEL
DU PRUNEAU
BIP

CENTRE NATIONAL DE LA PROPRIÉTÉ FORESTIÈRE
CNPF

CENTRE NATIONAL INTERPROFESSIONNEL
DE L'ECONOMIE LAITIÈRE
CNIEL

COMITE ECONOMIQUE REGIONAL AGRICOLE
DES FRUITS ET LEGUMES
CERAFEL

COMITE INTERPROFESSIONNEL REGIONAL DU LAIT
DE BASSE-NORMANDIE
CIRLAIT

COMITE INTERPROFESSIONNEL REGIONAL DU LAIT
DE BRETAGNE ET DES PAYS-DE-LA-LOIRE
CILOUEST

CENTRE TECHNIQUE DE LA CONSERVATION
DES PRODUITS AGRICOLES
CTCPA

CENTRE TECHNIQUE INTERPROFESSIONNEL
DES FRUITS ET LEGUMES
CTIFL

COMITE INTERPROFESSIONNEL
DE LA DINDE FRANCAISE
CIDEF

COMITE INTERPROFESSIONNEL DE LA VOLAILLE
DE BRESSE
CIVB

COMITE INTERPROFESSIONNEL DES FROMAGES **CIF**

COMITE INTERPROFESSIONNEL DES HUILES
ESSENTIELLES FRANCAISES
CIHEF

COMITE INTERPROFESSIONNEL DES PALMIPEDES
A FOIE GRAS
CIFOG

COMITE INTERPROFESSIONNEL DES PRODUITS
DE L'AQUACULTURE
CIPA

COMITE INTERPROFESSIONNEL DES VINS D'AOC
'COTES DU RHONE' ET DE LA 'VALLEE DU RHONE
INTER-RHONE'

COMITE INTERPROFESSIONNEL DES VINS DU JURA
CIVJ

COMITE INTERPROFESSIONNEL DU FLOC
DE GASCOGNE
CIFG

COMITE INTERPROFESSIONNEL DE GESTION
DE COMTE
CIGC

COMITE INTERPROFESSIONNEL DU VIN D'ALSACE
CIVA

COMITE INTERPROFESSIONNEL DU VIN
DE CHAMPAGNE
CIVC

COMITE LAPIN INTERPROFESSIONNEL
POUR LA PROMOTION DES PRODUITS FRANCAIS
CLIPP

COMITE NATIONAL DE LA CONCHYLICULTURE
CNC

COMITE NATIONAL DES PECHEES MARITIMES
ET DES ELEVAGES 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

ETABLISSEMENT PUBLIC HARAS NATIONAL DU PIN
EPHNPIN

FRANCE BOIS FORET
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 COOPERATION AGRICOLE
HCCA

INSTITUT DE LA FILIERE PORCINE
IFIP

INSTITUT DE L'ELEVAGE
IDELE

INSTITUT DU VEGETAL
ARVALIS

INSTITUT FRANCAIS DE LA VIGNE ET DU VIN
IFV

INSTITUT FRANCAIS DES PRODUCTIONS CIDRIQUES
IFPC

INSTITUT FRANCAIS DU CHEVAL ET DE L'EQUITATION
IFCE

INSTITUT NATIONAL DE L'ORIGINE ET DE LA QUALITE
INAO

INSTITUT TECHNIQUE DE L'AVICULTURE
ITAVI

INTERCEREALES

INTERCHANVRE

INTERPROCHASSE

INTERPROFESSION DES APPELLATIONS CIDRIQUES
IDAC

INTERPROFESSION DES VINS DE BERGERAC
ET DE DURAS
IVBD

INTERPROFESSION DES VINS DE PAYS D'OC
INTER OC

INTERPROFESSION DES VINS DU SUD-OUEST
IVSO

INTERPROFESSION DES VINS DU VAL DE LOIRE
INTERLOIRE

JARDINS DE NORMANDIE

OFFICE DE DEVELOPPEMENT DE L'ECONOMIE
AGRICOLE D'OUTRE-MER
ODEADOM

OFFICE NATIONAL DES FORETS
ONF

SOCIETE PROFESSIONNELLE DES PAPIERS
DE PRESSE
SPPP

TERRES INOVIA (ex CENTRE TECHNIQUE
INTERPROFESSIONNEL DES OLEAGINEUX
METROPOLITAINS)
TERRES INOVIA

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

TETE DES RESEAUX POUR L'APPUI METHODOLOGIQUE
AUX ENTREPRISES
TRAME

UNION INTERPROFESSIONNELLE
DES VINS DE CAHORS
UIVC

UNION INTERPROFESSIONNELLE
DES VINS DU BEAUJOLAIS
INTER BEAUJOLAIS

UNION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE
CIDRICOLE
UNICID

UNION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE
DES PLANTES RICHES EN PROTEINES
UNIP

Le secteur Territoires et Développement durable

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

ETABLISSEMENT PUBLIC D'AMENAGEMENT
GRAND PARIS AMENAGEMENT
EPA GPA

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

AGENCE NATIONALE DE CONTROLE
DU LOGEMENT SOCIAL
ANCOLS

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

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

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

CONSORTIUM STADE DE FRANCE
CSDF

ELECTRICITE DE MAYOTTE
EDM

ETABLISSEMENT PUBLIC D'AMENAGEMENT
DE MARNE LA VALLEE
EPAMARNE

ETABLISSEMENT PUBLIC D'AMENAGEMENT
DU SECTEUR IV DE MARNE LA VALLEE
EPAFRANCE

ETABLISSEMENT PUBLIC D'AMENAGEMENT
D'ALZETTE-BELVAL
EPAAB

ETABLISSEMENT PUBLIC D'AMENAGEMENT
DE BORDEAUX-EURATLANTIQUE
EPABE

ETABLISSEMENT PUBLIC D'AMENAGEMENT
DE LA PLAINE DU VAR
EPAPV

ETABLISSEMENT PUBLIC D'AMENAGEMENT
DE LA VILLE NOUVELLE DE SENART
EPAS

ETABLISSEMENT PUBLIC D'AMENAGEMENT
DE SAINT-ETIENNE
EPASE

ETABLISSEMENT PUBLIC D'AMENAGEMENT
DU MANTOIS-SEINE AVAL
EPAMSA

ETABLISSEMENT PUBLIC FONCIER ET
D'AMENAGEMENT DE LA GUYANE
EPFAG

ETABLISSEMENT PUBLIC FONCIER
ET D'AMENAGEMENT DE MAYOTTE
EPFAM

ETABLISSEMENT PUBLIC D'AMENAGEMENT
ET DE RESTRUCTURATION DES ESPACES
COMMERCIAUX ET ARTISANAUX
EPARECA

ETABLISSEMENT PUBLIC D'AMENAGEMENT
EUROMEDITERRANEE
EPAEM

ETABLISSEMENT PUBLIC D'AMENAGEMENT
ORLY-RUNGIS-SEINE AMONT
EPA ORSA (associé à GPA)

ETABLISSEMENT PUBLIC D'AMENAGEMENT
DE PARIS-SACLAY
EPA PS

ETABLISSEMENT PUBLIC FONCIER
D'ILE-DE-FRANCE
EPFIDF

ETABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE BRETAGNE
EPFB

ETABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE L'OUEST
RHONE-ALPES
EPORA

ETABLISSEMENT PUBLIC FONCIER D'OCCITANIE
EPFO ex EPF LR

ETABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE LORRAINE
EPFL

ETABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE NORMANDIE
EPFN

ETABLISSEMENT PUBLIC FONCIER
DE NOUVELLE AQUITAINE
EPFNA (ex EPF PC)

ETABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE PROVENCE-
ALPES-COTE D'AZUR
EPF PACA

ETABLISSEMENT PUBLIC FONCIER
DU NORD-PAS-DE-CALAIS
EPF NPDC

FONCIERE SOLIDAIRE

GROUPEMENT D'INTERET PUBLIC HEBERGEMENT
ET INSERTION SOCIALE
GIP HIS

INSTITUT CALEDONIEN DE PARTICIPATION
ICAP

SOCIETE DE VALORISATION FONCIERE
ET IMMOBILIERE
SOVAFIM

SOCIETE DE LIVRAISON DES OUVRAGES OLYMPIQUES
SOLIDEO

SCI MANUFACTURE DE SAINT-ETIENNE

MISSION « ÉCOLOGIE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE »

AGENCE DE L'EAU ADOUR-GARONNE
AE-AG

AGENCE DE L'EAU ARTOIS-PICARDIE
AE-AP

AGENCE DE L'EAU LOIRE-BRETAGNE
AE-LB

AGENCE DE L'EAU RHIN-MEUSE
AE-RM

AGENCE DE L'EAU RHONE-MEDITERRANEE
ET CORSE
AE-RM-C

AGENCE DE L'EAU SEINE-NORMANDIE
AE-SN

AGENCE FRANCAISE POUR LA BIODIVERSITE
AFB

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

CONSERVATOIRE DE L'ESPACE LITTORAL
ET DES RIVAGES LACUSTRES
CELRL

ETABLISSEMENT PUBLIC DU MARAIS POITEVIN
EPMP

GEODERIS

GROUPEMENT POUR LA GESTION DE NAVIRES
OCEANOLOGIQUES
GENAVIR

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

INSTITUT NATIONAL DE L'ENVIRONNEMENT
INDUSTRIEL ET DES RISQUES
INERIS

INSTITUT NATIONAL DE L'INFORMATION
GEOGRAPHIQUE ET FORESTIERE
IGN

OFFICE INTERNATIONAL DE L'EAU
OIEau

En tant que Censeur d'État :

ADELPHE

APER PYRO

CITEO

COREPILE

CYCLAMED

DASTRI

ECO-DDS

ECO-MOBILIER

ECO-EMBALLAGES

ECO-SYSTEMES

ECO TLC

ECOFOLIO

ECOLOGIC

ESR

LEKO

OCAD3E

PV CYCLE

RÉCYLUM

SCRELEC

VALDELIA

MISSION « INFRASTRUCTURES DE TRANSPORTS NON FERROVIAIRES »

AEROPORT DE BALE-MULHOUSE
EuroAirport

AEROPORTS DE PARIS
ADP

ADP international

ADP INGENIERIE

HUB ONE

AEROPORT DE BORDEAUX-MERIGNAC
ADBM

AEROPORT MARSEILLE-PROVENCE
AMP

AEROPORT DE MONTPELLIER MEDITERRANEE
AMM

AEROPORT DE STRASBOURG-ENTZHEIM
ASE

AEROPORT DE LA REUNION - ROLAND-GARROS
ARRG

SOCIETE AEROPORTUAIRE GUADELOUPE
POLE CARAIBES
SAGPC

SOCIETE PAR ACTIONS DE L'AEROPORT MARTINIQUE-
AIME CESAIRE
SAMAC

GRAND PORT MARITIME DE DUNKERQUE
GPMD

GRAND PORT MARITIME DE MARSEILLE
GPMM

GRAND PORT MARITIME DE BORDEAUX
GPMB

GRAND PORT MARITIME DE NANTES-
SAINT-NAZAIRE
GPMNSN

GRAND PORT MARITIME DE LA ROCHELLE
GPMLR

HAROPA-GIE

GRAND PORT MARITIME DE ROUEN
GPMR

GRAND PORT MARITIME DU HAVRE
GPMH

PORT AUTONOME DE PARIS
PAP

PARIS TERMINAL SA
PARIS TERMINAL SA

PORT AUTONOME DE STRASBOURG
PAS

PORT RHENAN DE COLMAR-NEUF-BRISACH
PRCNB

GRAND PORT MARITIME DE LA GUADELOUPE
GPMG

GRAND PORT MARITIME DE LA GUYANE
GPM GUYANE

GRAND PORT MARITIME DE LA MARTINIQUE
GPMM

GRAND PORT MARITIME DE LA REUNION
GPMDLR

GIE DRAGAGES PORTS
(GIE DP)

COMPAGNIE GENERALE MARITIME
ET FINANCIERE
CGMF

VOIES NAVIGABLES DE FRANCE
VNF

SOCIETE DU CANAL SEINE NORD EUROPE
SCSNE

AUTOROUTES ET TUNNEL DU MONT BLANC
ATMB

SOCIETE FRANCAISE DU TUNNEL ROUTIER
DU FREJUS
SFTRF

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

COMITÉ NATIONAL ROUTIER
CNR

Le secteur Recherche et Développement des Entreprises

MISSION « COMMERCE, EXPORTATION, CONSOMMATION »

AGENCE FRANCAISE D'EXPERTISE TECHNIQUE
INTERNATIONALE
EXPERTISE FRANCE

AGENCE AU SERVICE DE L'INTERNATIONALISATION
DE L'ECONOMIE FRANÇAISE ET DU DEVELOPPEMENT
DES ENTREPRISES
BUSINESS FRANCE

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

ECONOMAT DES ARMEES
EDA

INSTITUT NATIONAL DE LA CONSOMMATION
INC

SOCIETE COOPERATIVE DE CONSOMMATION
DU PERSONNEL DES MINISTRES ECONOMIQUES
ET FINANCIERS
COOPMINEFI

TOUTE L'EUROPE

UNION DES GROUPEMENTS D'ACHATS PUBLICS
UGAP

MISSION « RECHERCHE APPLIQUÉE ET PROMOTION DE LA QUALITÉ »

ACOUSTB (filiale du CSTB)

ASSOCIATION FRANCAISE DE NORMALISATION
AFNOR

AU-DELA DU CUIR
ADC

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

CERTISOLIS (filiale du CSTB)

CERTIVÉA (filiale du CSTB)

CERWAY (filiale du CSTB)

CENTRE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE
DU BATIMENT
CSTB

COMITE PROFESSIONNEL DE DEVELOPPEMENT
ECONOMIQUE DES INDUSTRIES DU CUIR,
DE LA MAROQUINERIE, DE LA GANTERIE
ET DE LA CHAUSSURE
CTC

CENTRE TECHNIQUE DE L'INDUSTRIE
DU DECOLLETAGE
CTDEC

CENTRE TECHNIQUE DE LA TEINTURE
ET DU NETTOYAGE
CTTN

CENTRE TECHNIQUE DE MATERIAUX NATURELS
DE CONSTRUCTION
CTMNC

CENTRE TECHNIQUE DES INDUSTRIES AEREAULIQUES
ET THERMIQUES
CETIAT

CENTRE TECHNIQUE DES INDUSTRIES
DE LA FONDERIE
CTIF

CENTRE TECHNIQUE DES INDUSTRIES MECANIQUES
CETIM

CENTRE TECHNIQUE DU PAPIER
CTP

CENTRE TECHNIQUE INDUSTRIEL DE LA
CONSTRUCTION METALLIQUE
CTICM

CERTIFICATION QUALITE MAISON INDIVIDUELLE
CEQUAMI (filiale du CSTB)

COMITE DE COORDINATION DES CENTRES
DE RECHERCHE EN MECANIQUE
COREM

COMITE DE DEVELOPPEMENT DES INDUSTRIES
FRANCAISES DE L'AMEUBLEMENT
CODIFA

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

COMITE FRANCAIS D'ACCREDITATION
COFRAC

COMITE PROFESSIONNEL DE DEVELOPPEMENT
DE L'HORLOGERIE, DE LA BIJOUTERIE,
DE LA JOAILLERIE, DE L'ORFÈVRE ET DES ARTS
DE LA TABLE
FRANCECLAT

INSTITUT DE SOUDURE
IS

INSTITUT FRANCAIS DE LA MODE
IFM

INSTITUT FRANCAIS DU TEXTILE
ET DE L'HABILLEMENT
IFTH

INSTITUT NATIONAL DE LA PROPRIETE INDUSTRIELLE
INPI

INSTITUT TECHNIQUE DES CORPS GRAS
ITERG

INSTITUT TECHNOLOGIQUE FORET CELLULOSE BOIS-
CONSTRUCTION AMEUBLEMENT
FCBA

LABORATOIRE NATIONAL DE MÉTROLOGIE
ET D'ESSAIS
LNE

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

MISSION « CONTRÔLE DES ACTIVITÉS FINANCIÈRES »

AGENCE FRANCAISE DE DÉVELOPPEMENT
AFD

BANQUE SOCREDO
SOCREDO

BPI GROUPE

Bpifrance Financement

Bpifrance Investissement

Bpifrance Participations

CAISSE DE GARANTIE DU LOGEMENT LOCATIF SOCIAL
CGLLS

CONSORTIUM DE RÉALISATION
CDR

CREDIT FONCIER

INSTITUT D'ÉMISSION D'OUTRE-MER
IEDOM

LA BANQUE POSTALE
LBP

SOCIÉTÉS DE CANTONNEMENT

**SOCIÉTÉ DE GESTION ET DE GARANTIES
DES PARTICIPATIONS**

**SOCIÉTÉ DE PRISE DE PARTICIPATIONS
DE L'État**

SOCIÉTÉ DE PROMOTION ET DE PARTICIPATION POUR
LA COOPÉRATION ÉCONOMIQUE
PROPARCO

SOCIÉTÉS POUR LE FINANCEMENT DE L'INDUSTRIE
CINÉMATOGRAPHIQUE ET AUDIOVISUELLE
SOFICAs

Le secteur Industrie - Services

MISSION « ÉNERGIE »

AGENCE NATIONALE POUR LA GESTION
DES DÉCHETS RADIOACTIFS
ANDRA

AREVA SA

AREVA NP

BUREAU DE RECHERCHES GÉOLOGIQUES
ET MINIÈRES
BRGM

BUREAU DE RECHERCHES GÉOLOGIQUES
ET MINIÈRES SOCIÉTÉ ANONYME
BRGM SA

CEA-INVESTISSEMENT
CEA-I (censeur)

COMITE PROFESSIONNEL DES STOCKS STRATEGIQUES
PETROLIERS
CPSSP

COMMISSARIAT A L'ENERGIE ATOMIQUE
ET AUX ENERGIES ALTERNATIVES
CEA

COMPAGNIE FRANCAISE DE MINES
COFRAMINES

COMPAGNIE NATIONALE DU RHONE
CNR

EDF-INTERNATIONAL

ELECTRICITE DE FRANCE EDF

ELECTRICITE RESEAU DISTRIBUTION FRANCE
Enedis

IFP Energies nouvelles **IFPEN**

Orano (ex-AREVA)

Orano Mining (ex-AREVA Mines)

Orano Cycle (ex-AREVA NC)

INSTITUT DE RADIOPROTECTION
ET DE SURETE NUCLEAIRE
IRSN

Orano (ex-AREVA)

Orano Mining (ex-AREVA Mines)

Orano Cycle (ex-AREVA NC)

SOCIETE DES MINES DE POTASSE D'ALSACE
MDPA

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

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

CENTRE NATIONAL D'ETUDES SPATIALES
CNES

DCN-INTERNATIONAL
DCN-I

DEFENSE CONSEIL INTERNATIONAL
DCI

EURENCO

GIAT-INDUSTRIES

IMPRIMERIE NATIONALE
IN

IMPRIMERIE NATIONALE PARTICIPATIONS
INP

In Continu et Services SAS
INCS

INSTITUT FRANCO-ALLEMAND DE RECHERCHES
SAINT-LOUIS
ISL

LA MONNAIE DE PARIS
MdP

NAVAL GROUP

NAVAL Energies

OFFICE NATIONAL D'ETUDES
ET DE RECHERCHES AEROSPATIALES
ONERA

SOCIETE DE CONSEIL ET DE SERVICE
DU MINISTERE DE L'INTERIEUR
CIVIPOL CONSEIL

SOCIETE DE GESTION DE PARTICIPATIONS
AERONAUTIQUES
SOGEPA

SNPE

TELESPACE PARTICIPATION

MISSION « ORGANISMES CONCOURANT AUX RECETTES DE L'ÉTAT »

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

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

EQUIDIA

FDJ DEVELOPPEMENT
FDJD

FEDERATION NATIONALE DES COURSES HIPPIQUES
FNCH

FONDS COMMUN DE L'ELEVAGE
ET DES COURSES
FCEC

GROUPEMENT TECHNIQUE DES HIPPODROMES
PARISIENS
GTHP

INTERNATIONALE DES JEUX
IJ

LA FONDATION D'ENTREPRISE
FDJ

LA FRANCAISE D'IMAGES
FDI

LA FRANCAISE DE MOTIVATION
FDM

LA FRANCAISE DE PROXIMITE
FDP

LA FRANCAISE DES JEUX
FDJ

LA PACIFIQUE DES JEUX
PDJ (POLYNESIE)

LOTSYS

LVS (LAVEROCK VON SCHLOULZ LTD)

LA SOCIETE DE GESTION DE L'ECHAPPEE
SGE (EQUIPE CYCLISTE FDJ)

ORGANISME DE RETRAITE ET DE PREVOYANCE
DES EMPLOYES DES SOCIETES DE COURSES
ORPESC

PARI MUTUEL HIPPODROME
PMH

PARIS MUTUEL URBAIN
PMU

SOCIETE D'ENCOURAGEMENT A L'ELEVAGE
DU CHEVAL FRANCAIS
SECF

SOCIETE D'ENCOURAGEMENT
POUR L'AMELIORATION DES RACES
DE CHEVAUX DE GALOP EN FRANCE
FRANCE-GALOP

MISSION « GROUPE LA POSTE »

LA POSTE

LA POSTE GLOBAL MAIL
LPGM

VIAPOST

LA POSTE SILVER

MEDIAPOST SAS

MEDIAPOST HOLDING

DOCAPOST SAS

GEOPOST

CHRONOPOST

LA BANQUE POSTALE

SOCIETE FINANCIERE 2
SF2

LA BANQUE POSTALE ASSET MANAGEMENT
LBPAM

LA POSTE TELECOM

POSTE IMMO

VEHIPOSTE SAS.

MISSION « TRANSPORTS »

REGIE AUTONOME DES TRANSPORTS PARISIENS
RATP

RATP DEVELOPPEMENT
RATP DEV

RATP INTERNATIONAL
RATP-I

CAISSE DE COORDINATION AUX ASSURANCES
SOCIALES DE LA RATP
CCAS RATP

SOCIETE D'ETUDES ET DE DEVELOPPEMENT
PATRIMONIAL DE LA RATP
SEDP RATP

SNCF

SNCF MOBILITES

SNCF RESEAU

SOCIETE DU GRAND PARIS SGP

PROMO METRO

LOGIS TRANSPORTS

TELCITE

IXXI

MISSION « MEDIAS-CULTURE »

ARTE FRANCE CINÉMA
ARTE CINÉMA

ARTE FRANCE DÉVELOPPEMENT
ARTE FRANCE DÉVELOPPEMENT

FRANCE MÉDIAS MONDE
FMM

TRANSTELE CANAL FRANCE INTERNATIONAL
CFI

TV5-MONDE

CENTRE NATIONAL DU CINÉMA
ET DE L'IMAGE ANIMÉE
CNC

LA CINÉMATHÈQUE FRANÇAISE
LCF

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 DÉFENSE
ECPAD

CITE DE LA MUSIQUE-PHILHARMONIE DE PARIS
EPCM

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

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

FRANCE 2 CINÉMA

FRANCE 3 CINÉMA

FRANCE TÉLÉVISIONS DISTRIBUTION
FTD

FRANCE TÉLÉVISIONS GESTION IMMOBILIÈRE
FTGI

FRANCE TÉLÉVISIONS PUBLICITÉ
FTP

FRANCETÉLÉVISIONS
FTV

INSTITUT NATIONAL DE L'AUDIOVISUEL
INA

Le secteur Santé, emploi et protection sociale

MISSION « EMPLOI ET FORMATION PROFESSIONNELLE »

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

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

ASSOCIATION NATIONALE POUR LA FORMATION AUTOMOBILE
ANFA

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

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

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

COMITE DE CONCERTATION ET DE COORDINATION DE L'APPRENTISSAGE DU BATIMENT ET DES TRAVAUX PUBLICS
CCCA-BTP

AGENCE NATIONALE POUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE DES ADULTES
AFPA

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

FONDS PARITAIRE DE SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS
FPSPP

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

FONDS POUR LA FORMATION DES ENTREPRENEURS DU VIVANT
VIVEA

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

POLE EMPLOI

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

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

AGENCE CENTRALE DES ORGANISMES DE SECURITE SOCIALE
ACOSS

AGENCE DE LA BIOMEDECINE
ABM

AGENCE DU SERVICE CIVIQUE
ASC

AGENCE NATIONALE DE SECURITE DU MEDICAMENT ET DES PRODUITS DE SANTE
ANSM

AGENCE NATIONALE POUR LA RENOVATION URBAINE
ANRU

AGENCE NATIONALE POUR LES CHEQUES-VACANCES
ANCV

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

CAISSE AUTONOME NATIONALE DE SECURITE SOCIALE DANS LES MINES
CANSSM

CAISSE DE PREVOYANCE ET DE RETRAITE DU PERSONNEL DE LA SOCIETE NATIONALE DES CHEMINS DE FER FRANCAIS
CPRP-SNCF

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

CAISSE NATIONALE D'ASSURANCE VIEILLESSE DES TRAVAILLEURS SALARIES
CNAVTS

CAISSE NATIONALE DE SOLIDARITE POUR L'AUTONOMIE
CNSA

CAISSE NATIONALE DES ALLOCATIONS FAMILIALES
CNAF

CAISSE NATIONALE DES INDUSTRIES ELECTRIQUES ET GAZIERES
CNIEG

CAISSE NATIONALE DU REGIME SOCIAL DES INDEPENDANTS
CNRSI

CENTRE DES LIAISONS EUROPEENNES ET INTERNATIONALES DE SECURITE SOCIALE
CLEISS

ETABLISSEMENT DE RETRAITE ADDITIONNELLE DE LA FONCTION PUBLIQUE
ERAFP

ETABLISSEMENT FRANCAIS DU SANG
EFS

ETABLISSEMENT NATIONAL DES INVALIDES DE LA MARINE
ENIM

FONDS D'INDEMNISATION DES VICTIMES
DE L'AMIANTE
FIVA

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

FONDS DE RESERVE POUR LES RETRAITES
FRR

FONDS DE SOLIDARITE VIEILLESSE
FSV

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

FONDS NATIONAL DE GESTION PARITAIRE DU CONGE
DE FIN D'ACTIVITE **FONGECFA-TRANSPORT**

EUROGIP

UNION RETRAITE

INSTITUT NATIONAL DE LA TRANSFUSION SANGUINE
INTS

**INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE
ET DE SECURITE POUR LA PREVENTION
DES ACCIDENTS**

DU TRAVAIL ET DES MALADIES PROFESSIONNELLES
INRS

LABORATOIRE FRANCAIS DU FRACTIONNEMENT
ET DES BIOTECHNOLOGIES
LFB

LFB-BioMédicaments

MODERNISATION DES DECLARATIONS SOCIALES
(Net-entreprises)
GIP-MDS

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

REGIME SPECIAL DE RETRAITE DU PERSONNEL
DE LA SEITA
RSR-SEITA

ORGANISME GESTIONNAIRE DU REGIME
ADDITIONNEL DE RETRAITE DES ENSEIGNANTS
DU PRIVE
OGRAREP

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

CAISSE DE RETRAITE DES PERSONNELS
DE LA COMEDIE FRANCAISE
CRPCF

SAMU SOCIAL DE PARIS
SAMU SOCIAL

MISSION « SANTÉ »

AGENCE NATIONALE D'APPUI
A LA PERFORMANCE DES ETABLISSEMENTS
DE SANTE ET MEDICO-SOCIAUX
ANAP

AGENCE NATIONALE DE L'EVALUATION
ET DE LA QUALITE DES ETABLISSEMENTS
ET DES SERVICES SOCIAUX ET MEDICO-SOCIAUX
ANESM

AGENCE NATIONALE DU DEVELOPPEMENT
PROFESSIONNEL CONTINU
ANDPC

AGENCE NATIONALE DES SYSTEMES D'INFORMATION
PARTAGES DE SANTE
ASIP Santé

AGENCE TECHNIQUE DE L'INFORMATION
SUR L'HOSPITALISATION
ATIH

ASSISTANCE PUBLIQUE-HOPITAUX DE PARIS
AP-HP

CAISSE CENTRALE DE LA MUTUALITE SOCIALE
AGRICOLE
CCMSA

CAISSE D'ASSURANCE MALADIE DES INDUSTRIES
ELECTRIQUES ET GAZIERES
CAMIEG

CAISSE NATIONALE DE L'ASSURANCE MALADIE
CNAMTS/CNAM

CAISSE NATIONALE MILITAIRE DE SECURITE SOCIALE
CNMSS

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

COMITES DE PROTECTION DES PERSONNES
CPP

FONDS D'INTERVENTION REGIONAL DES AGENCES
REGIONALES DE SANTE
FIR

FONDS POUR LA MODERNISATION DES
ETABLISSEMENTS DE SANTE PUBLICS ET PRIVES
FMESPP

GIE SESAM VITALE
SESAM VITALE

INSTITUT NATIONAL DES DONNEES DE SANTE
INDS

SYSTEME D'INFORMATION SUR LES PRODUITS DE
SANTE
SIPS

UNION NATIONALE DES CAISSES D'ASSURANCE
MALADIE
UNCAM



Annexe 2

Textes relatifs au CGefi et à son organisation

Décret n° 2017-510 du 7 avril 2017 relatif au Contrôle général économique et financier

Le 9 mai 2017
JORF n°0085 du 9 avril 2017
Texte n°6

Décret n° 2017-510 du 7 avril 2017 relatif au Contrôle général économique et financier

NOR: ECFP1636590D

Publics concernés: chefs de mission de contrôle général économique et financier, membres du corps du contrôle général économique et financier, autres agents affectés au sein du service du Contrôle général économique et financier.

Objet: nouvelle organisation du service du Contrôle général économique et financier.

Entrée en vigueur: le texte entre en vigueur le lendemain de sa publication.

Notice: en vue de répondre au besoin accru de réactivité exprimé par le ministre de l'économie et des finances et les autres commanditaires du service du Contrôle général économique et financier en matière de contrôle, d'audit et de conseil, le présent décret modifie son organisation et ses modalités de fonctionnement, avec, notamment, la création de sections, le renforcement du pouvoir de direction du chef du service et un recentrage des attributions de son comité stratégique.

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre de l'économie et des finances,

Vu le décret n° 53-707 du 9 août 1953 modifié relatif au contrôle de l'État sur les entreprises publiques nationales et certains organismes ayant un objet d'ordre économique ou social ;

Vu le décret n° 55-733 du 26 mai 1955 modifié relatif au contrôle économique et financier de l'État ;

Vu le décret n° 87-389 du 15 juin 1987 modifié relatif à l'organisation des services d'administration centrale ;

Vu le décret n° 2005-436 du 9 mai 2005 portant statut particulier du corps du contrôle général économique et financier ;

Vu le décret n° 2005-438 du 9 mai 2005 portant statut d'emploi de chef de mission de contrôle général économique et financier ;

Vu le décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 modifié relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État ;

Vu le décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 modifié relatif à la gestion budgétaire et comptable publique ;

Vu le décret n° 2015-510 du 7 mai 2015 modifié portant charte de la déconcentration ;

Vu l'avis de la chef du service du contrôle général économique et financier en date du 21 novembre 2016 ;

Vu l'avis du comité technique d'administration centrale du ministère de l'économie et des finances en date du 16 décembre 2016,

Décète :

Article 1 Le Contrôle général économique et financier, service placé sous l'autorité directe du ministre de l'économie et des finances, exerce des fonctions de contrôle, d'audit et de conseil ainsi que toute mission que ce ministre lui confie dans le domaine économique et financier. Il contribue à l'amélioration de la gestion publique et à la modernisation de l'État.

Il regroupe les chefs de mission de contrôle général économique et financier, les membres du corps du contrôle général économique et financier, ainsi que les autres agents qui sont affectés en son sein.

Article 2 Le Contrôle général économique et financier est organisé en missions et en sections, dont les activités s'inscrivent dans le cadre des orientations stratégiques et de la programmation générale des

travaux prévues aux articles 4 et 5. Elles sont créées par arrêté du ministre de l'économie et des finances.

Article 3 Choisi parmi les chefs de mission de contrôle général économique et financier, le chef du Contrôle général économique et financier est nommé par arrêté du ministre de l'économie et des finances.

Article 4 Un comité stratégique, présidé par le secrétaire général du ministère de l'économie et des finances et composé de directeurs d'administration centrale de ce ministère et de chefs de services directement rattachés au ministre, émet un avis sur :

1° Les projets d'orientations stratégiques et de programmation générale des travaux du Contrôle général économique et financier ;

2° La création et le champ d'attribution des missions et des sections mentionnées à l'article 2 ;

3° Les projets d'affectation des responsables des missions et des sections.

Le comité stratégique est informé des projets d'affectation des membres du corps du contrôle général économique et financier autres que ceux mentionnés au 3° ci-dessus, ainsi que des conventions associant le Contrôle général économique et financier aux directions et services du ministère de l'économie et des finances.

Article 5 Le chef du Contrôle général économique et financier dirige le service.

Il soumet à l'avis du comité stratégique les projets mentionnés aux 1° à 3° de l'article 4.

Il soumet au ministre de l'économie et des finances, après consultation du comité stratégique, les projets d'orientations stratégiques et de programmation générale des travaux du Contrôle général économique et financier, et s'assure de leur mise en œuvre.

Il est saisi par le ministre de toute demande d'audit et de conseil, ou de toute mission que celui-ci lui confie dans le domaine économique et financier.

Il veille à la qualité des productions du Contrôle général économique et financier, ainsi qu'à l'homogénéité et à l'efficacité des méthodes mises en œuvre pour l'exercice des activités de contrôle, d'audit et de conseil, notamment en matière d'analyse ou de prévention des risques économiques et financiers et en matière d'évaluation des performances ; à ce titre, il est destinataire, pour information, des instructions générales adressées aux membres du corps du contrôle général économique et financier exerçant les attributions mentionnées au 3° de l'article 1^{er} du décret n° 2005-436 du 9 mai 2005 susvisé.

Il met en œuvre à l'égard des agents du Contrôle général économique et financier ne relevant pas du statut particulier du corps du contrôle général économique et financier l'ensemble des dispositions du décret du 28 juillet 2010 susvisé.

Article 6 Un arrêté du ministre de l'économie et des finances précise l'organisation générale et les modalités de fonctionnement du Contrôle général économique et financier et fixe la composition du comité stratégique.

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

Article 8 Le ministre de l'économie et des finances et le secrétaire d'État chargé de la réforme de l'État et de la simplification sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Fait le 7 avril 2017.

Par le Premier ministre
Bernard Cazeneuve

Le ministre de l'Économie et des Finances,
Michel Sapin

Le secrétaire d'État
chargé de la réforme de l'État
et de la simplification,
Jean-Vincent Placé

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

Le 9 mai 2017
JORF n°0085 du 9 avril 2017
Texte n°8

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

NOR: ECFP1636591A

Le ministre de l'économie et des finances,

Vu le décret n° 53-707 du 9 août 1953 modifié relatif au contrôle de l'État sur les entreprises publiques nationales et certains organismes ayant un objet d'ordre économique ou social, notamment son article 6 ;

Vu le décret n° 55-733 du 26 mai 1955 modifié relatif au contrôle économique et financier de l'État ;

Vu le décret n° 87-389 du 15 juin 1987 modifié relatif à l'organisation des services d'administration centrale ;

Vu le décret n° 2005-436 du 9 mai 2005 portant statut particulier du corps du contrôle général économique et financier ;

Vu le décret n° 2005-438 du 9 mai 2005 portant statut d'emploi de chef de mission de contrôle général économique et financier ;

Vu le décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 modifié relatif à la gestion budgétaire et comptable publique ;

Vu le décret n° 2015-137 du 10 février 2015 modifié relatif aux missions et aux statuts de la SNCF et à la mission de contrôle économique et financier des transports, notamment son article 53 ;

Vu le décret n° 2016-311 du 17 mars 2016 relatif à l'organisation et au fonctionnement du Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives, notamment son article 13 ;

Vu le décret n° 2017-510 du 7 avril 2017 relatif au Contrôle général économique et financier ;

Vu l'avis de la chef du service du contrôle général économique et financier ;

Vu l'avis du comité technique d'administration centrale du ministère de l'économie et des finances en date du 16 décembre 2016,

Arrête :

Article 1

I. - Les missions constituées au sein du Contrôle général économique et financier sont :

1° Des missions chargées principalement de contrôle : elles exercent sur les entreprises ou organismes concernés le contrôle économique et financier de l'État prévu par le décret du 26 mai 1955 susvisé, le contrôle budgétaire prévu par le décret du 7 novembre 2012 susvisé, ainsi que les contrôles spécifiques prévus par les textes législatifs et réglementaires ;

2° Des missions chargées principalement des interventions d'audit et de conseil ; elles peuvent également réaliser, dans ce cadre, à la demande du ministre, des travaux d'inspection, d'évaluation et d'expertise ;

3° Des missions chargées des orientations du contrôle et de l'appui méthodologique ;

4° Des missions destinées à exercer des attributions spécifiques.

Les missions peuvent comporter des pôles fonctionnels, créés, sur proposition du responsable de mission, par le chef du Contrôle général économique et financier.

II. - Les sections sont chargées de conduire des études et travaux transversaux.

Elles sont composées des chefs de mission de contrôle et contrôleurs généraux présents au sein du service, ainsi que des autres fonctionnaires de catégorie A et agents contractuels chargés de fonctions d'un niveau équivalent qui y sont affectés. Les chefs de mission de contrôle et contrôleurs généraux affectés en dehors du service ont la faculté de demander leur rattachement à une section. Des experts extérieurs au service peuvent être associés à leurs travaux.

III. - Le chef du Contrôle général économique et financier est assisté d'un adjoint ainsi que d'un secrétaire général.

L'adjoint exerce toute mission qui lui est confiée par le chef du Contrôle général économique et financier, et l'assiste en particulier en matière de pilotage et d'emploi des ressources. Il le représente en tant que de besoin. Il veille à la préparation et au suivi des travaux du comité stratégique. Il s'appuie sur les moyens du secrétariat général.

Le secrétaire général est chargé de la gestion des moyens du service.

IV. - Les moyens nécessaires au fonctionnement du Contrôle général économique et financier et leurs modalités de gestion sont définis conjointement par le secrétaire général du ministère de l'économie et des finances et le chef du Contrôle général économique et financier, qui établissent à cette fin tout protocole de gestion approprié.

V. - Les membres du Contrôle général économique et financier signent leurs rapports.

Article 2

I. - Le chef du Contrôle général économique et financier suscite des coopérations avec les administrations et les organismes publics et privés compétents dans les matières relevant des attributions du service, et organise les réponses aux demandes de coopération.

II. - Le chef du Contrôle général économique et financier veille à la mobilité des chefs de mission de contrôle et contrôleurs généraux affectés au service.

Il recueille et diffuse les informations et la documentation susceptibles de faciliter l'exercice de leurs missions. À cet effet, il organise des actions d'information et de formation professionnelle.

Il veille au respect des règles déontologiques.

Il veille au suivi des recommandations formulées dans le cadre des interventions d'audit et de contrôle, et en élabore un bilan général annuel transmis au ministre de l'économie et des finances et au comité stratégique.

Article 3

I. - Sont membres du comité stratégique, outre le secrétaire général du ministère :

- le chef du Contrôle général économique et financier ;
- le directeur général du Trésor ;
- le directeur général des finances publiques ;
- le directeur général des entreprises ;
- le directeur général de l'Agence des participations de l'État ;
- le directeur du budget ;
- le directeur des affaires juridiques ;
- le directeur des ressources humaines du secrétariat général du ministère ;
- le vice-président du Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies.

Les membres du comité stratégique peuvent, le cas échéant, s'y faire représenter.

II. - Le président du comité stratégique peut, en tant que de besoin, associer aux travaux du comité tout autre directeur ou chef d'un service de l'administration centrale du ministère de l'économie et des finances.

III. - Le secrétariat du comité stratégique est assuré par le Contrôle général économique et financier.

IV. - Les avis du comité stratégique peuvent, à l'initiative de son président, être rendus par voie dématérialisée.

Article 4

I. - Sous réserve de dispositions réglementaires spécifiques :

- l'affectation des responsables des missions et des sections est arrêtée par le ministre de l'économie et des finances, sur le rapport du chef du Contrôle général économique et financier et du secrétaire général du ministère, après avis du comité stratégique ;

- l'affectation à une mission des contrôleurs généraux exerçant des attributions autres que le contrôle budgétaire est arrêtée par le ministre de l'économie et des finances, sur proposition du chef du Contrôle général économique et financier ;

- l'affectation à une mission des contrôleurs généraux exerçant le contrôle budgétaire est arrêtée par le ministre de l'économie et des finances, sur proposition conjointe du chef du Contrôle général économique et financier et du directeur du budget ;

- l'affectation à une mission des agents qui ne sont ni contrôleurs généraux ni chefs de mission de contrôle est fixée par le chef du Contrôle général économique et financier.

Les coordonnateurs des pôles prévus à l'article 1^{er} sont désignés par le chef du Contrôle général économique et financier parmi les membres de la mission, sur proposition du responsable de mission.

II. - En complément de leur affectation à une mission, les chefs de mission de contrôle, les contrôleurs généraux et les autres fonctionnaires de catégorie A et agents contractuels chargés de fonctions d'un niveau équivalent sont rattachés à une section.

La liste des membres de chaque section est fixée par le chef du Contrôle général économique et financier.

Article 5

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

Article 6

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

Article 7

Le présent arrêté sera publié au Journal officiel de la République française.

Fait le 7 avril 2017.

Michel Sapin

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

