



**MINISTÈRES  
ÉCONOMIQUES  
ET FINANCIERS**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Contrôle général  
économique et financier**



# RAPPORT D'ACTIVITÉ 2019



# ( Sommaire )

<b>Regard sur 2019</b>	<b>3</b>
<b>Les chiffres clés</b>	<b>5</b>
<b>Les faits marquants</b>	<b>6</b>
<b>MODERNISATION, ORGANISATION ET RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>9</b>
La démarche Qualité et maîtrise des risques	11
Les nouvelles orientations stratégiques	14
L'organigramme	16
Une organisation en missions	17
Les femmes et les hommes du CGefi	18
Le secrétariat général	19
<b>LES MÉTIERS DU CGEFI</b>	<b>21</b>
La mission fonctionnelle Contrôle des organismes publics	23
La mission des Audits	26
La mission Conseil	28
La mission Évaluation des pratiques RH et salariales des organismes du secteur public	30
La mission Simplification et évaluation	32
La mission Fondations d'utilité publique	34
<b>LES SECTIONS</b>	<b>37</b>
<b>Mutualisation et collégialité</b>	<b>38</b>
2019, une année de transformation pour les sections	38
Publications et études	38
Échanges sur la pratique des métiers du contrôle	38
Un nouveau dispositif plus resserré	39
Les groupes de travail des sections	41
<b>L'ACTIVITÉ DES MISSIONS DE CONTRÔLE</b>	<b>43</b>
<b>Le secteur Agriculture</b>	
Mission Agriculture, forêt et pêche	46
Mission Contrôle des opérations dans le secteur agricole	48
<b>Le secteur Territoires et développement durable</b>	
Mission Aménagement des territoires, ville, logement, outre-mer	50
Mission Écologie et développement durable	52
Mission Infrastructures de transports non ferroviaires	54
<b>Le secteur Recherche et développement des entreprises</b>	
Mission Recherche appliquée et promotion de la qualité	56
Mission Contrôle des activités financières	58

<b>Le secteur Industrie et services</b>	
Mission La Poste	60
Mission Énergie	62
Mission Espace, armement et organismes divers du ressort des ministères économiques et financiers	64
Mission Organismes concourant aux recettes de l'État	66
Mission Transports	68
Mission Médias-Culture	70
<b>Le secteur Santé, emploi et protection sociale</b>	
Mission Emploi et formation professionnelle	72
Mission Couverture des risques sociaux et cohésion sociale	74
Mission Santé	76
<b>ANNEXES</b>	<b>79</b>
Liste des organismes contrôlés (mars 2020)	80
Textes relatifs au CGefi et à son organisation	91

# Regard sur 2019



L'année 2019 a été une année intense pour le CGEfi, marquée à la fois par de profondes transformations internes impulsées par la mise en œuvre de l'essentiel des actions prévues dans le cadre de la démarche Qualité et Maîtrise des Risques mais aussi, par une mobilisation de l'ensemble des missions du CGEfi pour la mise en œuvre des nouvelles orientations stratégiques.

- **2019, année de transformation avec la mise en œuvre du plan d'actions de la démarche Qualité et Maîtrise des Risques**

Les travaux réalisés dans le cadre de la démarche Qualité et Maîtrise des Risques (QMR) en 2018 et 2019 ont permis d'impulser ou d'accélérer de nombreuses transformations internes en matière de gestion des RH ou de développement des SI métiers, et de mettre en place des procédures de dialogue de gestion et de pilotage toujours plus efficaces du CGEfi. Ces dispositifs et référentiels qui structurent le déploiement d'un contrôle interne formalisé au sein du CGEfi, visent à donner à nos commanditaires une assurance raisonnable sur la qualité des prestations fournies et à assurer en interne le niveau de maîtrise de nos risques.

Axe fort des transformations impulsées par cette démarche: la **consolidation des référentiels métiers et la généralisation des outils**. La mission fonctionnelle contrôle a renforcé son dispositif d'appui aux contrôleurs tandis qu'un aménagement important des travaux intermissions de fin d'année a été entrepris pour mieux exploiter les résultats issus en particulier de la cartographie des risques et enjeux des organismes contrôlés, en vue d'une meilleure adaptation des modalités et des moyens de contrôle.

Par ailleurs, la qualité des pratiques métiers de la mission des Audits et de la mission COSA, a été

confirmée par l'obtention du **renouvellement de leur certification ou label qualité**, délivré par l'IFACI pour la première et par l'AFNOR (Iso 9001) pour la seconde.

Les transformations du CGEfi se sont aussi traduites par plusieurs ajustements du **périmètre des missions de contrôle**. L'objectif, dans un contexte d'optimisation de nos moyens et d'allègements des contrôles, est de gagner en cohérence avec des missions de format plus homogène. Ainsi, la mission Commerce, Exportation et Consommation, a été supprimée et son portefeuille d'organismes contrôlés réalloué à d'autres missions; un rééquilibrage a aussi été opéré entre les deux missions Santé et Couverture des risques sociaux, en cohérence avec le financement de l'assurance maladie; enfin, un responsable de mission unique a été désigné pour la mission du Groupe La Poste et la mission de contrôle des activités financières, qui se rejoignent sur le contrôle de la Banque Postale.

L'enjeu du déploiement d'une gestion RH plus qualitative fut également la priorité de notre action. De ce fait, un dispositif de **revue des cadres – revue des postes** a été mis en place pour mieux anticiper les successions sur les postes les plus sensibles, de même, un dispositif de **tutorat** a été proposé pour les nouveaux arrivés au CGEfi et l'**offre de formation** a été renouvelée avec une participation active des sections.

Enfin, 2019 a également été une année clé pour **les sections** avec la publication de plusieurs guides et mémentos (guide des vigilances immobilières, mémentos sur l'accompagnement des transformations d'organismes publics ou des liquidations, notes sur l'actualité sociale des organismes, ...). Dans le cadre de la démarche QMR, un nouveau format reposant sur deux sections et un nombre resserré de groupes de travail a été mis en place en fin d'année.

- **2019, une année de mobilisation dans le droit fil d'orientations stratégiques renouvelées**

Menée en cohérence avec les orientations des Comités interministériels de la transformation publique (CITP) en matière de Modernisation de la gestion publique, la démarche QMR nous a conduits à redéfinir nos **orientations stratégiques en matière de contrôle: quatre orientations ont été arrêtées**, portant tout à la fois sur la modulation des contrôles en fonction de la qualité de la gestion de chaque organisme et des enjeux qu'ils représentent pour l'État, et sur une offre de services en **appui des administrations de tutelle d'une part, et des organismes d'autre part,**

pour favoriser et accélérer l'amélioration de leur performance (cf. p. 14).

Ces orientations stratégiques sont, de fait, d'ores et déjà une réalité de notre action.

En matière **d'évaluation des enjeux et des risques et d'adaptation des contrôles** (1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> orientations), je peux souligner la participation active aux travaux d'allègement des contrôles budgétaires dans la foulée de la révision du décret « GBCP » en octobre 2018 : sur les 67 organismes en contrôle budgétaire relevant du CGefi, 46 ont fait l'objet de propositions d'allègement tandis qu'en contrôle économique et financier, des projets d'allègements des contrôles *a priori* ont également été impulsés, le tout s'appuyant sur une évaluation documentée par les contrôleurs de la capacité des organismes à maîtriser leurs risques.

**L'appui du CGefi auprès des administrations** (3<sup>e</sup> orientation) de tutelle s'est particulièrement manifesté par l'appui apporté par les missions de contrôle à **l'occasion de plans de transformation ministériels** ou de **projets d'évolutions législatives sectorielles** dans des politiques publiques portées par des opérateurs qu'elles contrôlent : transport ferroviaire, santé, audiovisuel public... Cet appui s'est également matérialisé par l'action des missions transversales d'audit, de conseil ou d'évaluation et de simplification. En matière d'audit salarial les travaux de la CIASSP et l'observatoire RH apportent des éléments appréciés sur le climat social des organismes, les facteurs de tensions sur le marché du travail public, l'égalité salariale femmes-hommes ou encore les bonnes pratiques salariales.

Le CGefi a poursuivi de façon soutenue son activité **de conseil et d'évaluation** au service des ministres et des directions de Bercy, en menant à bien 21 missions apportant des éléments objectifs à l'évaluation de politiques publiques, à l'appréciation du modèle économique d'opérateurs publics ou encore à la performance de programmes d'investissements importants. Le CGefi a également continué à contribuer à plusieurs chantiers du **programme Action publique 2022** pilotés par la DITP avec une action conjointe pour dynamiser le programme Transparence auprès des organismes publics ou en participant au groupe de travail public-privé sur la réduction de la charge administrative et le déploiement de la loi Essoc dans la sphère publique.

Le soutien du CGefi aux administrations passe aussi par sa force d'**audit** : dans le cadre de l'audit interne ministériel, la mission des audits a ainsi piloté ou contribué à des audits concernant des risques importants tels que la sécurité numérique, la gestion des crises majeures, la mise en œuvre du RGPD, la

gestion des compétences pointues ou rares. Les audits d'organismes bénéficiant d'aides ou concours publics (restructurations industrielles, export, innovation ...) participent quant à eux à l'amélioration de la performance des dispositifs de politiques publiques mis en œuvre par la DG Trésor ou la DGE.

Enfin, quatrième axe des orientations stratégiques, les missions de contrôle ont été tout particulièrement mobilisées pour **l'accompagnement des organismes et de leurs transformations**. Les exemples d'association des contrôleurs soit à une fusion ou une création, soit à l'élaboration d'un COP/COM ou d'une réforme stratégique sont nombreux : la préparation des Jeux olympiques de Paris en 2024, la préfiguration de l'Office français de la biodiversité, la fusion des ports de l'axe Seine (Le Havre, Rouen et Paris), Aéroports de Paris dans une perspective de privatisation, le nouveau plan stratégique de la Monnaie de Paris, le nouveau contrat d'objectifs du CNES, la création d'un fonds pour défendre le capital des grandes entreprises françaises, la préparation de l'intégration d'Expertise France dans l'AFD, les évolutions de la Banque postale induites par la Loi PACTE, la privatisation de la Française des Jeux, la nouvelle organisation ferroviaire, les travaux de la Société du Grand Paris, les transformations de Pôle emploi et de l'AFPA, le nouveau modèle économique de la filière « sang » ou les enjeux de l'AP-HP...

Dans le domaine des **Fondations d'utilité publique** confrontées à une baisse historique de leurs ressources, la mission a accompagné ce secteur en faisant porter sa vigilance et ses conseils sur les questions de gouvernance, de fonctionnement ainsi que de stratégie et en poursuivant sa transformation en pôle d'expertise et d'animation de la compétence de l'État sur les fondations.

Ce tour d'horizon large quoique non exhaustif illustre l'extraordinaire diversité des sujets et l'expertise des membres du CGefi mobilisés dans leur rôle de conseil et d'accompagnement.

Plus que jamais, la vision large et diversifiée du secteur public de l'État que tirent les contrôleurs de leur présence au plus près de la gouvernance des organismes publics leur permet de participer à la mission plus globale d'alerte, de veille et de recommandation relative aux intérêts patrimoniaux et budgétaires de l'État ainsi qu'à la modernisation de la gestion publique.

**Hélène CROCQUEVIELLE**

Cheffe du Contrôle général économique et financier

# Les chiffres clés

## LE CONTRÔLE

**413** Organismes contrôlés

**394** Rapports annuels des contrôleurs  
(hors filiales)

**250** Contrôles d'aides agricoles (COSA)

## L'AUDIT

**27** Audits réalisés

**80** Audits salariaux  
et avis (CIASSP)

## LE CONSEIL

**21** Missions réalisées

## LES SECTIONS

**19** Groupes de travail

## ÉVALUATION DU CGefi

**96%** taux de satisfaction  
des commanditaires  
(contrôle, audit, conseil)

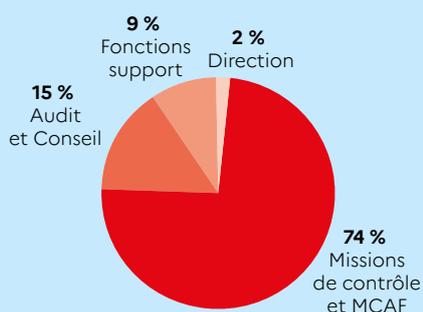
## LES RESSOURCES HUMAINES

**234** personnes

dont:

**37** chefs de mission

**77** contrôleurs généraux



## Parité au CGefi

**42 %** de femmes

## FORMATION

**648** jours de formation

# LES FAITS MARQUANTS DE 2019

## 27 MARS

### 1<sup>re</sup> matinale de la mission Fondations d'utilité publique

Au titre du rôle d'animation confié par les ministres financiers, la mission Fondations d'utilité publique organise semestriellement des demi-journées, les « Matinales », en direction des représentants de l'État dans les fondations, qu'ils soient membres des conseils d'administration ou de surveillance, ou commissaires du Gouvernement, relevant de Bercy ou d'autres ministres (notamment des ministres de l'Intérieur, des Affaires sociales, de l'Environnement, de la Culture ...).

La 1<sup>re</sup> Matinale a été consacrée au nouveau plan comptable des associations et des fondations reconnues d'utilité publique entré en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2020 et défini par le règlement n° 2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif.

## 5 AVRIL

### La mission des audits certifiée IFACI pour la 3<sup>e</sup> fois

Le comité de certification de l'IFACI a renouvelé sa certification de la mission des audits pour une durée de trois ans. Certifiée une première fois en 2012, ce label avait été renouvelé en 2015. La certification de l'IFACI est attribuée aux structures d'audit interne, privées comme publiques, dont l'organisation et l'activité respectent le cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP), qui comprend les lignes directrices approuvées par l'IIA (The Institute of Internal Auditors), instance internationale de normalisation de la profession d'auditeur interne.

## 25 MAI

### Finalisation des Nouvelles orientations stratégiques du CGefi

Le CGefi accompagne les évolutions souhaitées par les orientations des comités interministériels de la transformation publique (CITP) qui visent à rationaliser et alléger la charge administrative et les contrôles a priori exercés sur les organismes publics et à responsabiliser les gestionnaires publics tout en les aidant à renforcer leur fonction financière. Pour cela le CGefi a élaboré de « Nouvelles orientations stratégiques en matière de contrôle » (cf. p. 14). Finalisées fin mai, ces orientations portent tout à la fois sur les contrôles modulés en fonction de la qualité de la gestion de chaque organisme et des enjeux pour l'État, et sur une offre renouvelée de services en soutien des administrations de tutelle comme des organismes pour favoriser et accélérer l'amélioration de leur performance. Les quatre axes des orientations stratégiques sont : 1/ Évaluer au plus près des enjeux, 2/ Contrôler de manière adaptée, 3/ Venir en soutien des services de l'État, 4/ Agir en tant que « tiers de confiance » auprès des organismes.

## 29 JUIN

### Nouveau périmètre de certaines missions de contrôle

Les arrêtés des 18 et 19 juin publiés au JORF du 29 juin 2019 traduisent l'évolution du périmètre de certaines missions de contrôle du CGefi avec le rééquilibrage des portefeuilles des missions Santé et Couverture des risques sociaux et le rattachement des organismes de la mission Commerce, exportation et consommation à d'autres missions (Activités financières, Aménagement du territoire, Espace-armement). Cette évolution s'accompagne d'une nouvelle dénomination pour la mission Espace, armement et organismes divers liés aux ministères économiques et financiers et la mission Couverture des risques sociaux et cohésion sociale.

## 3 JUILLET

### Séminaire annuel du CGefi

Intitulé **Un nouveau cap pour le CGefi au service de l'action publique**, le séminaire annuel a débuté par une table-ronde sur la pertinence des orientations stratégiques du CGefi en matière de contrôle du point de vue des tutelles, des organismes et des contrôleurs avec des échanges portant sur plusieurs problématiques: L'État exerce-t-il une pression de contrôle trop forte sur les organismes publics? Quels sont les outils pré requis à l'allègement du contrôle (contrôle interne, cartographie des risques...)? Quel appui aux tutelles dans la gouvernance des organismes?

Les intervenants du séminaire ont exprimé leur point de vue sur les évolutions proposées par le CGefi:

**Dominique MARTIN**, directeur général de l'Agence nationale de sécurité du médicament a indiqué que les gestionnaires d'organismes allaient devoir sortir de leur zone de confort pour s'adapter à l'évolution du contrôle.

**Philippe CLERGEOT**, directeur financier du MTES, a insisté sur la relation de confiance, clé de voûte entre le contrôleur, et l'organisme et sur la responsabilisation des dirigeants avec le développement du contrôle interne.

**Hélène DANTOINE**, directrice générale adjointe de l'Agence des participations de l'État, a souligné que les contrôleurs ont une vision de l'intérieur de l'organisme que l'APE n'a pas, et sont de ce fait une source d'information complémentaire importante. La qualité de la relation de confiance et de l'échange d'informations entre le CGefi et l'APE est à cet égard essentielle.

**Catherine RIVOALLON**, préfiguratrice de l'établissement public portuaire unique de la Seine HAROPA, a témoigné de sa relation de confiance, régulière, permanente, avec le contrôleur.

Second temps fort du séminaire: la démarche Qualité et Maîtrise des Risques du service qui a mobilisé l'ensemble du CGefi au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2019. Vincent SOETEMONT, adjoint à la cheffe du CGefi et pilote de la démarche, a présenté les 1<sup>ers</sup> résultats du plan d'actions lancé en décembre 2018 avec plusieurs focus. D'une part sur les premiers éléments d'une charte de gestion qualitative des RH, l'expérimentation du tutorat, le référentiel des compétences attendues des contrôleurs généraux économiques et financiers, la revue des cadres / revue des postes et les bonnes pratiques managériales des responsables de mission.

## 12 SEPTEMBRE

### Actualisation du référentiel d'évaluation du contrôle interne des organismes publics

Le CGefi contribue à l'appréciation des risques et à l'évaluation de la performance des organismes. Il est, à ce titre, directement concerné par les outils de gestion et de pilotage du risque mis en œuvre par les organismes. Le contrôle interne, constitué par l'ensemble des dispositifs de management mis en place par un organisme afin de contribuer à la maîtrise de ses activités et des risques auxquels il est confronté, et à l'utilisation efficiente de ses ressources, fait donc l'objet d'un suivi régulier par les contrôleurs, s'appuyant notamment sur un référentiel d'évaluation qui a été actualisé.

## 22 OCTOBRE

### Partenariat avec la DITP en appui du programme AP 2022

Le 22 octobre 2019, le directeur de la direction interministérielle de la Transformation publique (DITP) et la cheffe du CGefi ont signé une lettre commune appelant les contrôleurs à encourager la mise en œuvre d'une politique de qualité et la publication de leurs indicateurs de qualité par les organismes contrôlés, dans le cadre du programme « Transparence » d'Action Publique 2022.

## 24 OCTOBRE

### Nouvelle charte du conseil

La mission Conseil s'est dotée d'une nouvelle charte qui prend en compte les évolutions de son environnement au niveau interministériel et traduit plusieurs points du plan d'actions de la démarche qualité du CGefi. Cette nouvelle charte ouvre également la voie à une offre d'appui méthodologique dans le cadre des orientations stratégiques du CGefi, et à une offre de suivi plus fréquent des recommandations contenues dans les rapports.

## 8 NOVEMBRE

### 2<sup>e</sup> Matinale des Fondations sur le contrôle

Consacrée au contrôle des fondations d'utilité publique, cette 2<sup>e</sup> Matinale avait pour objectif d'explorer la mise en place d'un dispositif interne à l'administration pour une information la plus large possible des représentants de l'État et l'opportunité d'échanges entre eux et avec les intervenants sollicités.

## 12 DÉCEMBRE

### Certification Iso 9001 des contrôles ex-post des fonds européens

200 à 250 contrôles de régularité ex post du versement des aides européennes de la PAC provenant des crédits du FEAGA sont assurés chaque année par la mission « Contrôle des opérations dans le secteur agricole » (COSA) qui réalise également des contrôles pour la Commission de certification des comptes des organismes payeurs (CCCOP) et pour l'Autorité

d'audit pour les fonds européens en France (CICC). Elle a été, pour la deuxième fois consécutive, certifiée ISO 9001 à l'issue d'un audit réalisé par l'AFNOR portant sur la conformité de ses processus de contrôle aux exigences de cette norme internationale. La qualité des contrôles, reconnue par la Commission européenne, fait qu'aucun refus d'apurement n'a été opposé à la France par les services de la DG-AGRI en raison de défaillances dans les contrôles ex-post, depuis leur prise en charge par le CGefi.

## 18 DÉCEMBRE

### Actualisation de la Convention partenariale avec Expertise France

Une nouvelle version de la convention de partenariat entre Expertise France et le CGefi a été signée le 18 décembre 2019. Elle précise le champ et les modalités de saisine du CGefi par Expertise France pour solliciter l'expertise de ses membres ainsi que les modalités financières de répartition des rémunérations afférentes.

## Images du séminaire « nouveau cap pour le CGefi au service de l'action publique » du 3 juillet 2019





# MODERNISATION, ORGANISATION ET RESSOURCES HUMAINES





# LA DÉMARCHE QUALITÉ ET MAÎTRISE DES RISQUES

## Une approche par l'amélioration continue de la qualité

Lancée au printemps 2018 afin de renforcer la maîtrise des risques et d'améliorer la performance du CGefi, la **démarche Qualité et maîtrise des risques (QMR)** a donné lieu à l'élaboration fin 2018 d'un plan d'actions portant sur les **processus du contrôle** et des **ressources humaines** construit autour de 9 axes. Sa mise en œuvre a été confiée à huit groupes de travail coordonnés par un comité de pilotage qui s'est réuni tous les 15 jours au premier semestre 2019. Par ailleurs, la démarche QMR a été étendue aux **processus des sections** d'une part et des **activités de conseil** d'autre part, dans le cadre d'une méthode d'amélioration continue de la qualité

## Une priorité: redéfinir de nouvelles orientations stratégiques pour le contrôle



La prise en compte du chantier de Transformation de l'Action publique et ses orientations pour la modernisation de la gestion publique, a conduit à retenir comme action prioritaire de la démarche QMR la redéfinition d'orientations stratégiques pour le CGefi en matière de contrôle des organismes publics

(voir p. 14). Elles ont été présentées lors du séminaire du service du 3 juillet 2019.

Ces orientations stratégiques qui se nourrissent de la présence des contrôleurs auprès de nombreuses entités à fort enjeu du secteur public s'articulent autour de quatre axes:

- Évaluer au plus près des enjeux
- Contrôler de manière adaptée
- Venir en soutien des services de l'État
- Agir en tant que « tiers de confiance » auprès des organismes et accompagner leurs transformations.

## Les autres actions pour le contrôle

Le déploiement du plan d'actions a permis d'aborder, **pour ce qui concerne le contrôle**:

- le processus de programmation générale annuelle des travaux du CGefi et l'amélioration de son articulation avec les programmes de travail des missions,
- la mesure de la satisfaction des directions partenaires, destinataires des productions du contrôle,
- la formalisation de critères d'activité des missions et d'outils de pilotage du service,
- l'appui à l'exercice du contrôle dans le cadre de sections réorganisées et d'un réseau opérationnel de référents,
- une appropriation accrue des outils numériques utiles à l'exercice du contrôle: cartographie de l'analyse des risques et des enjeux des organismes, fiches signalétiques, archivage et partage des documents essentiels à l'exercice du contrôle. Ces outils ouvrent la possibilité, à terme, d'un partage

plus large des informations avec d'autres directions de Bercy.

## Une gestion plus qualitative des RH

En termes de **ressources humaines**, l'objectif d'une gestion **plus qualitative** affirmé par la démarche QMR s'est traduit par :

- l'élaboration d'une grille de compétences attendues pour l'exercice du contrôle,
- une expérimentation de tutorat pour les nouveaux contrôleurs qui a fait l'objet de retours d'expérience positifs (des tutorés et des tuteurs),
- l'organisation de revues des cadres et des postes régulières (deux revues ont été tenues en 2019),
- la modification des critères d'attribution du complément indemnitaire annuel pour mieux prendre en compte la contribution effective des agents aux travaux transversaux dans l'intérêt du service,
- une revue des modalités de formation pour tenir compte des évolutions du métier de contrôleur en s'appuyant davantage sur les compétences en interne (notamment au travers des sections),
- un partage des meilleures pratiques de management des missions de contrôle.

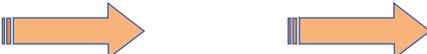
Les avancées ont été régulièrement documentées dans un tableau de suivi largement partagé, et un espace a été ouvert dans l'intranet pour partager les différentes productions issues de ce plan.

## Une revue des activités des Sections et du Conseil en cohérence avec les orientations stratégiques renouvelées

Parallèlement, dans le cadre d'une méthode d'amélioration continue de la qualité, la démarche QMR a été engagée, selon la même méthode, avec une équipe resserrée, d'une part pour les processus de l'activité des Sections et du Conseil d'autre part. Elles ont fait l'objet d'une cartographie, d'une analyse des risques et ont abouti à deux plans d'actions spécifiques mis en œuvre au second semestre.

Le travail en sections étant un des éléments d'appui à l'exercice du contrôle et de partage de la connaissance « métiers » ou méthodologique, un resserrement du nombre de groupes de travail et des sections, a été mis en place pour un meilleur ciblage des productions sur les évolutions de l'environnement de contrôle et une plus grande formalisation des processus aboutissant à la réalisation de supports (guides, mémentos...)

S'agissant de la démarche appliquée à l'activité de conseil, qui est susceptible de mobiliser l'ensemble des membres du CGefi, et qui contribue à l'appui que le CGefi apporte aux administrations de tutelles, le plan d'actions a été construit autour de deux principaux axes : d'une part l'optimisation de la mobilisation des expertises au sein du CGefi et d'autre part le renforcement de l'appui que le conseil peut apporter, aussi bien en matière de méthodologie, avec notamment une charte du conseil révisée, qu'avec une offre de suivi de la mise en œuvre des recommandations.

Activités/processus	2019		2020
	1 <sup>er</sup> semestre	2 <sup>e</sup> semestre	
Contrôle RH	Réalisation des livrables du plan d'actions	Déploiement	
Sections	Cartographies + plan d'actions + réalisation des livrables (GT8)	Déploiement	
Conseil		Cartographies + plan d'actions + réalisation des livrables + Déploiement	Réalisation des livrables + Déploiement
Audit			Cartographies + plan d'actions + réalisation des livrables + Déploiement
Pilotage, management et communication			Cartographies + plan d'actions + réalisation des livrables
● ● ●			
Système du management de la qualité et de la maîtrise des risques (SQMR)			Mise en place d'une organisation permettant le suivi et l'évolution du système dans le temps

La démarche qualité est ainsi entrée dans une phase de croisière, mobilisant les acteurs des différentes activités.

### Vers un dispositif de contrôle interne

L'année 2020 devrait connaître une consolidation du dispositif en faveur de la qualité et de la maîtrise

des risques. Tandis que la démarche sera poursuivie pour les processus non encore cartographiés à savoir l'audit, le pilotage, le management et la communication, un dispositif pérenne de contrôle interne, adapté aux missions et au format du CGefi et permettant le pilotage de la qualité et des risques, sera mis en place.

## Synthèse des résultats des plans d'actions Qualité et Maîtrise des Risques « Contrôle, RH, Sections et Conseil » - 2019

Groupes de travail	Résultats 2019
GT1 Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelles orientations stratégiques pour le CGefi en matière de contrôle des organismes publics (juin)</li> <li>• Établissement d'un guide d'évaluation de contrôle interne (septembre)</li> </ul>
GT2 Programmation / évaluation / qualité procédures et productions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveau questionnaire de mesure de la satisfaction des « clients » pour 2020</li> <li>• Tableau d'indicateurs d'activités des missions</li> <li>• Document retraçant pour chaque macro-processus du service (contrôle / RH / sections / conseil / audits ...) les étapes clés sur une année</li> <li>• Nouvelle procédure présentée au Comité de pilotage DQMR du 17 octobre 2019</li> <li>• Planning annuel des grandes étapes de la programmation et de l'exécution des activités du CGefi</li> <li>• Projet de typologie</li> <li>• Les procédures de programmation des travaux des sections</li> </ul>
GT3 Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expérimentation du tutorat</li> <li>• Référentiel des compétences attendues des contrôleurs généraux économiques et financiers</li> <li>• 1<sup>re</sup> revue des cadres / revue des postes le 8 juillet</li> <li>• Entretiens de carrière avec 14 personnes en septembre</li> <li>• 2<sup>e</sup> revue des cadres /revue des postes le 18 décembre</li> </ul>
GT4 Régime indemnitaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveau dispositif mis en œuvre lors de la campagne d'évaluation 2019 portant sur 2018</li> </ul>
GT5 Appui aux contrôleurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grille des appuis aux contrôleurs</li> <li>• Fiche de procédure sur le rôle de la mission fonctionnelle Contrôle en matière d'appui à l'exercice du contrôle</li> </ul>
GT6 Rôle du responsable de mission	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiche « Exemples de bonnes pratiques managériales du responsable de mission »</li> </ul>
GT7 Corpus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan d'actions pour développer l'utilisation du SI CORPUS (le Mémo des rubriques de Corpus)</li> <li>• Création du comité de pilotage du SI CORPUS installé le 25 avril</li> </ul>
GT8 Sections	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan d'actions pour les sections</li> <li>• Création du comité de pilotage des sections</li> </ul>
Travaux de la mission fonctionnelle Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercice de cartographie 2019 (octobre)</li> <li>• Analyse sur la base des tableaux d'indicateurs d'activités des missions remplis par chacune d'entre elles (juin)</li> <li>• Recensement des besoins en termes d'accès aux SI</li> </ul>
GT Stockage et archivage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition de référentiels pour la gestion du stockage et d'archivage des documents</li> </ul>
Activités de conseil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan d'actions pour les activités de conseil et mise à jour de la charte du Conseil</li> </ul>

# LES NOUVELLES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU CGefi EN MATIÈRE DE CONTRÔLE DES ORGANISMES PUBLICS

## **Un objectif de responsabilisation accrue des dirigeants des organismes publics et d'allègement des contrôles externes**

Dès lors qu'ils interviennent dans le champ de politiques publiques et/ou qu'ils mettent en jeu des intérêts financiers publics, les organismes publics (quel que soit leur statut : entreprise, établissement public ou association) sont soumis à une action dite de « contrôle » par divers acteurs intervenant pour le compte de l'État.

L'objectif pour la puissance publique est de s'assurer que ces acteurs, externes à ses services et dotés d'une personnalité morale propre, mettent en œuvre les missions qui leur sont confiées de manière performante (efficace) tant au regard des politiques publiques auxquelles ils participent que de la maîtrise des finances publiques.

Pour ce faire, les organismes publics sont soumis à un contrôle économique et financier ou à un contrôle budgétaire dont l'objet est d'établir une évaluation globale de leurs risques et de leur performance en termes d'activité économique, de gestion financière et de politiques publiques (avec, en contrôle budgétaire, une attention particulière portée sur le caractère soutenable de la gestion).

La présence de l'État auprès des organismes ne se limite pas à ce contrôle externe et mobilise de nombreux acteurs, dans le cadre des instances de gouvernance, au titre des tutelles métiers ou des tutelles financières exercées conjointement par la direction du Budget et les ministères techniques. Cette représentation multiple de l'État est souvent peu lisible, difficilement compréhensible et parfois

même pénalisante pour les organismes. Par ailleurs, elle mobilise au sein de l'administration des moyens humains importants sans donner à l'État l'assurance d'une bonne gestion des organismes du fait de doublons entre les différents acteurs ou à l'opposé, d'absence de prise en charge de certains enjeux par manque de coordination entre eux.

C'est pourquoi les orientations impulsées par les comités interministériels de la transformation publique (CITP) de février et octobre 2018 visent à rationaliser et alléger cette charge administrative et les contrôles *a priori* exercés sur les organismes (voire, à terme, à supprimer les contrôles) et à conforter la responsabilisation des gestionnaires publics, une telle évolution allant de pair avec « une fonction financière renforcée » auprès des gestionnaires.

## **Un objectif de plus grande efficacité de l'ensemble des acteurs de l'État**

La déclinaison de ces orientations pour les organismes publics, dans un cadre de gestion assurant la bonne exécution des politiques publiques et la maîtrise des finances publiques, suppose en premier lieu pour l'État de mieux évaluer la manière dont les organismes maîtrisent leurs risques et les enjeux qu'ils représentent, afin d'alléger, voire de supprimer, les contrôles externes en proportion de la maturité de leur contrôle interne (contrôler d'une manière adaptée). Elle suppose en second lieu de mieux coordonner l'action de l'ensemble des acteurs « État » (tutelle / gouvernance / contrôle) afin non seulement de réduire la pression administrative exercée sur les organismes mais aussi de parvenir à plus d'efficacité globale de l'action des services de l'État. Ces

évolutions, identifiées par l'atelier sur le pilotage des organismes dans le cadre du chantier interministériel sur la « Modernisation de la gestion publique », doivent s'accompagner par ailleurs d'un appui au renforcement de la fonction financière et de la gouvernance au sein des organismes.

## Les atouts du CGefi pour accompagner les évolutions souhaitées, dans le cadre d'orientations stratégiques renouvelées

Par l'exercice de ses activités de contrôle auprès de plus de 400 entreprises et organismes publics couvrant des secteurs à forts enjeux dans lesquels l'État possède des intérêts budgétaires ou patrimoniaux, de ses activités d'audit d'entreprises privées aidées et de services ou organismes publics, et enfin de ses activités de conseil dans le domaine de la gestion publique, le CGefi a développé une expertise unique. Au sein des administrations de l'État, le contrôleur, présent en continu auprès des dirigeants, est souvent le meilleur connaisseur de l'organisme dont il assure le suivi, comme en atteste l'intérêt que la Cour des comptes porte à ses analyses ou productions dans le cadre de ses propres contrôles.

Cette expertise du CGefi allie innovation en matière de contrôle externe (outil de cartographie des risques des organismes et des enjeux qu'ils représentent pour l'État ou certification de l'activité d'audit, par exemple) et forte expérience de la gestion publique détenue par les contrôleurs qui sont recrutés parmi les cadres supérieurs et dirigeants des ministères économiques et financiers. Conscient par ailleurs de la nécessité de poursuivre, en l'accélérant, l'adaptation de ses modes d'intervention et le développement de son expertise, le CGefi s'est doté d'un dispositif de contrôle interne et d'une démarche qualité destinés à donner une assurance raisonnable sur le niveau de qualité de ses activités.

**Le CGefi entend s'appuyer sur cette expertise pour accompagner les évolutions souhaitées à travers quatre orientations stratégiques** portant tout à la fois sur ses contrôles, qui doivent être encore plus modulés en fonction de la qualité de la gestion de chaque organisme et des enjeux qu'ils représentent pour l'État, et sur une offre renouvelée de services en soutien des administrations de tutelle comme des organismes (pour favoriser et accélérer l'amélioration de leur performance de gestion):

## Les quatre orientations stratégiques

### 1<sup>re</sup> orientation: évaluer, au plus près des enjeux

Conforter le CGefi comme service de référence pour l'évaluation de la performance des organismes en termes de politiques publiques, à travers l'évaluation de la qualité de leurs dispositifs de maîtrise des risques, de la performance de leur gouvernance et du niveau des enjeux qu'ils représentent pour l'État.

### 2<sup>e</sup> orientation: contrôler de manière adaptée

Mettre en œuvre, en s'appuyant sur cette évaluation, des modèles renouvelés de contrôle, proportionnés aux enjeux pour l'État, utilisant l'adaptabilité que permet le contrôle économique et financier et évitant l'examen *a priori* des actes de gestion.

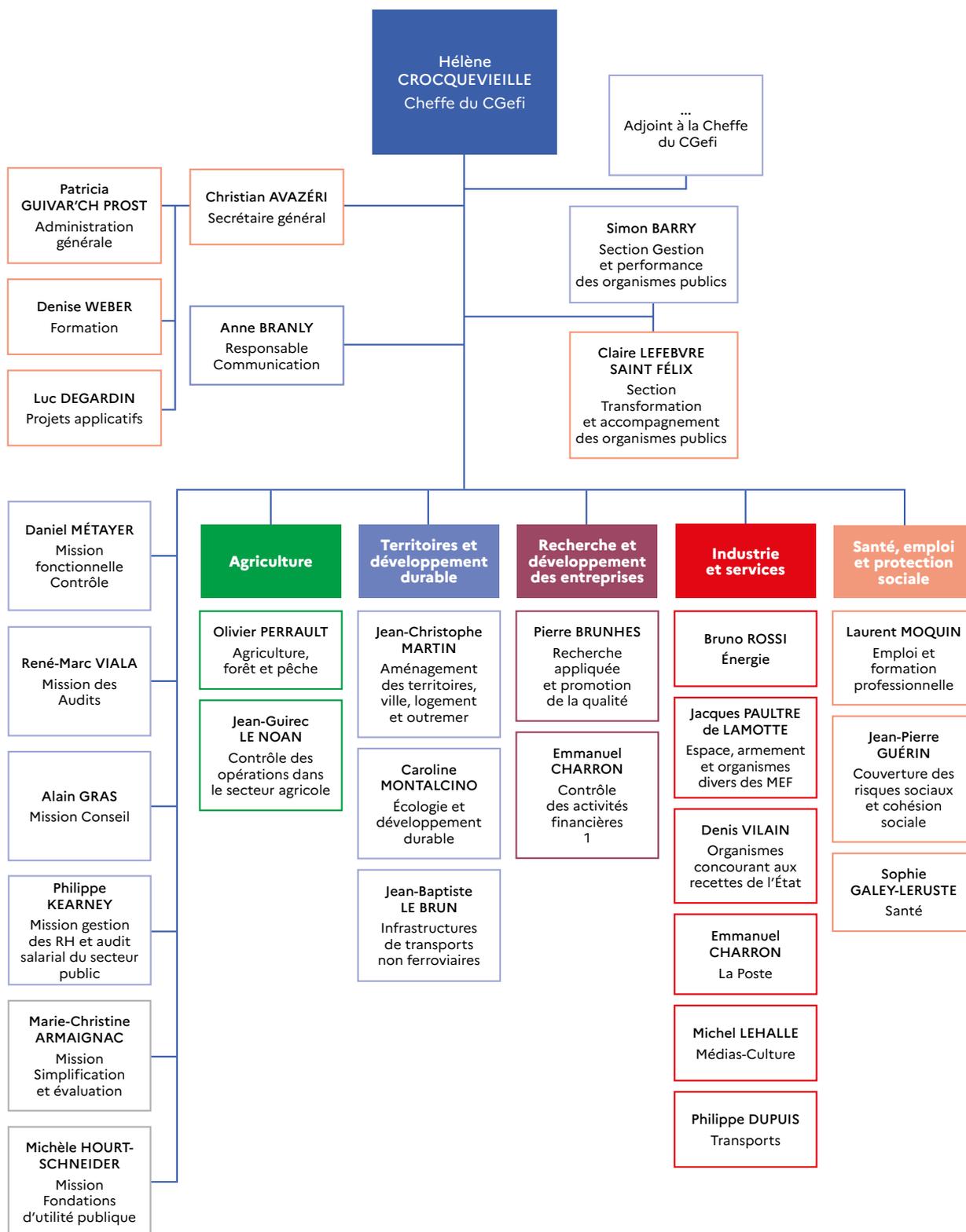
### 3<sup>e</sup> orientation: venir en soutien des services de l'État

Développer les prestations métier du CGefi et mettre son expertise en soutien des administrations exerçant la tutelle et/ou la gouvernance, pour favoriser la coordination et l'efficacité de leurs actions, leur permettre de recentrer leurs interventions et réduire ainsi la pression administrative que ressentent les organismes.

### 4<sup>e</sup> orientation: agir en tant que « tiers de confiance » auprès des organismes et accompagner leurs transformations

Positionner le CGefi comme « tiers de confiance » vis-à-vis de l'organisme, garant de l'équilibre « confiance/contrôle » correspondant aux attentes de l'État (toutes tutelles confondues) et appui concret pour accélérer le renforcement du contrôle interne de la fonction financière, le déploiement d'une gouvernance performante et la mise en œuvre des politiques publiques. Développer l'accompagnement des transformations structurelles des organismes en construisant de nouvelles offres afin de prévenir l'émergence de risques dans les phases de transformation multiples que beaucoup d'entre eux connaissent.

# L'organigramme du CGefi



<sup>1</sup> Mission à statut spécial (art. D165-8 du code monétaire et financier) mentionnée ici au titre des activités de contrôle économique et financier.

# UNE ORGANISATION EN MISSIONS

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

Les **nouveaux statuts** du CGefi publiés en avril **2017** qui ont explicité ses trois principaux métiers « Contrôle-Audit-Conseil », clarifié ses règles de fonctionnement et créé des sections pour développer les travaux transversaux, témoignent de la capacité du CGefi à se moderniser pour s'adapter aux mutations de la sphère publique.

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

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

Cette présence au plus près de la gouvernance des organismes publics permet aux contrôleurs généraux d'avoir une vision large et diversifiée du secteur public de l'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 ainsi qu'à la gouvernance et à la modernisation de la gestion publique.

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

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

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

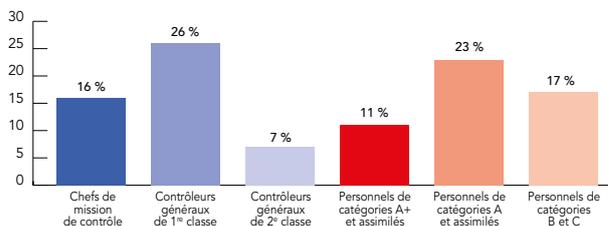
Qu'elles prennent la forme du contrôle d'opérateurs et d'entreprises publiques, de l'audit ou du conseil, les interventions des contrôleurs généraux sont fondées sur l'analyse des risques et l'évaluation de la performance.

# LES FEMMES ET LES HOMMES DU CGefi

## Richesse des parcours et compétences de haut niveau

Le CGefi est un service composé de femmes et d'hommes recrutés parmi les cadres dirigeants ou supérieurs issus en majorité des ministères économiques et financiers ou bien nommés « au tour du Gouvernement » pour intégrer le corps des contrôleurs généraux. Leur expérience et leurs compétences sont multiples et complémentaires.

### Composition du service

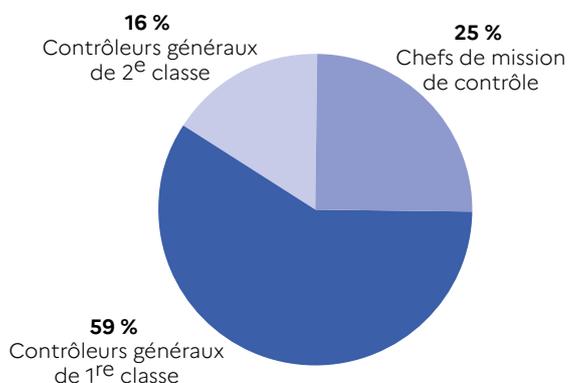


Au total, le CGefi compte 234 agents pour l'accomplissement de ses missions, correspondant à :

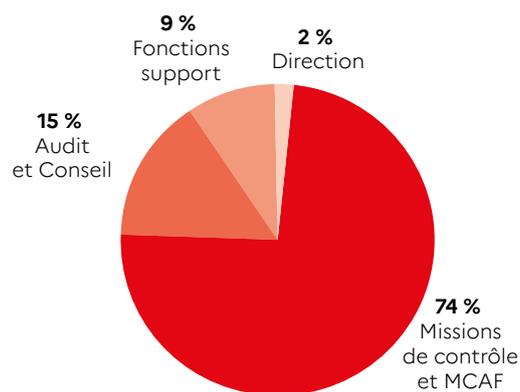
- 37 chefs de mission de contrôle,
- 77 contrôleurs généraux,
- 120 collaborateurs dont 80 cadres de catégories A et A+.

Le CGefi est également l'unité gestionnaire du corps des contrôleurs généraux et du statut d'emploi des chefs de mission de contrôle, qu'ils soient en fonction au sein du service ou à l'extérieur. Au 31 décembre 2019, le corps des contrôleurs généraux comporte 115 membres et l'emploi de chef de mission de contrôle 38 personnes soit un total de 153 agents dont 39 sont affectés 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 service du CGefi est implanté à Ivry-sur-Seine où est hébergé environ deux tiers de l'effectif du service. Un tiers des effectifs est réparti sur d'autres sites ministériels (Montreuil pour la mission COSA ou Paris Bercy) et dans une quarantaine d'organismes pour lesquels les contrôles sont résidentiels.

# LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

Le secrétariat général dont les missions se déclinent au service de l'ensemble des agents du CGefi, se compose de 19 agents répartis sur trois pôles :

- le pôle Administration générale (13 agents),
- le pôle Projets applicatifs (4 agents),
- le pôle Formation (2 agents).

## Le pôle Administration générale

En 2019, outre l'accomplissement de ses missions traditionnelles de gestion des ressources humaines et des moyens du service (logistique, frais de déplacement, assistance informatique, etc.), le pôle Administration générale s'est plus particulièrement investi dans plusieurs chantiers innovants.

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action issu de la démarche Qualité et maîtrise des risques, des entretiens de carrière ont été menés à la suite des



L'équipe du secrétariat général de g. à d. : Marc DOMINATI, Denise WEBER, Françoise DO, Luc DEGARDIN, Ingrid SEREMES, Christian AVAZERI, Michèle PHILEMONT-MONTOUT, Didier PERRIN, François SÉGAIN, Patricia GUIVARC'H-PROST, Patricia LASSERRE, Élisabeth HURE, Benjamin MINE et Michel NICOLLEAU.

deux revues des cadres /revue des postes. Ces entretiens ont permis de faire un bilan de l'expérience sur les postes actuels de chacun des contrôleurs concernés et d'évoquer les souhaits et perspectives possibles de mobilité. Un dispositif de tutorat a été également instauré pour les nouveaux arrivants et a atteint son objectif.

La gestion des recrutements a été impactée, en 2019, par la mise en place d'une nouvelle plateforme développée par Bercy intitulée « Passerelles recrutement ». Cette plateforme offre aux agents la possibilité d'une part de consulter en ligne les fiches de postes publiées et d'autre part de candidater directement en ligne.

La campagne d'évaluation a, quant à elle, été marquée par la mise en place de l'application ESTEVE permettant la dématérialisation des comptes rendus des entretiens professionnels des agents des catégories A, B et C et des administrateurs civils. L'action du pôle a contribué efficacement à l'appropriation de l'outil par les agents concernés.

L'ensemble des agents du CGefi dispose désormais de l'outil « Totem » qui permet d'accéder à distance aux ressources ministérielles (messagerie, Alizé,) et à celles propres au CGefi (CORPUS, extranet, ...) dans des conditions optimales.

## Le pôle projets applicatifs

Le pôle « Projets applicatifs » intervient auprès des agents du CGefi en tant que soutien dans le domaine des applications informatiques destinées spécifiquement à ses membres. Son activité principale est axée autour de « CORPUS », le système d'information métier qui structure l'activité des contrôleurs et l'information sur les organismes contrôlés.

CORPUS est composé de 3 modules. Le principal, l'application des organismes contrôlés (AOC), permet de réaliser la cartographie de la maîtrise des risques et des enjeux, de suivre les recommandations, d'établir le baromètre de la fiabilité comptable des organismes inscrits au compte 26 de l'État et de suivre les données comptables et GRH par le biais de fiches signalétiques. L'application AFS est dédiée à une saisie décentralisée de ces fiches signalétiques par l'organisme contrôlé. CORPUS comporte également un module de gestion électronique des documents (GED) adossé à chaque organisme.

Après une large concertation auprès de chaque mission de contrôle et dans le cadre du groupe de travail des utilisateurs des outils du contrôle, le pôle s'est plus particulièrement attaché à l'amélioration des services rendus par CORPUS aux missions de contrôle.

Outre son rôle d'appui aux missions de contrôle, le pôle « Projets applicatifs » intervient au bénéfice de l'ensemble du service par la mise à disposition d'espaces GED dédiés, la réalisation d'enquêtes dématérialisées et la création d'outils bureautiques spécifiques.

## Le pôle Formation

Le volume, la diversité et la permanence des formations proposées au CGefi manifestent l'importance que le service accorde à cette activité. 533 sessions ont été suivies en 2019 pour un total de 648 jours de formation.

L'offre existante est en grande partie conçue par le service pour lui-même. Des formations à distance et des MOOC<sup>3</sup> sont également disponibles.

Pour construire ces formations « sur mesure », le pôle sollicite l'expertise de l'IGPDE<sup>4</sup>, l'opérateur de formation des ministères, dans la mise en place de formations sur des savoirs « standard ». En 2019, une série de formations sur l'analyse financière, l'audit interne, l'analyse et la maîtrise des risques ont été reconduites.

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'actions de la démarche qualité maîtrise des risques du CGefi, une réflexion a été engagée au cours du dernier trimestre 2019 pour « accompagner les évolutions du métier de contrôleur par une offre de formation renouvelée » qui sera mise en œuvre en 2020.

<sup>3</sup> Le MOOC : « Massive Open Online Course », est une formation en ligne qui regroupe des vidéos, du contenu texte, des forums de discussions et permet de valider ses acquis avec des exercices.

<sup>4</sup> L'Institut de la gestion publique et du développement économique.



# LES MÉTIERS DU CGEFI





# LA MISSION FONCTIONNELLE CONTRÔLE DES ORGANISMES PUBLICS

## Plus de 400 organismes publics contrôlés

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 et veiller aux intérêts patrimoniaux de l'État** dans les organismes publics avec un positionnement stratégique entre les tutelles et l'organisme (association aux instances de gouvernance et comités d'audits, apport d'expertise aux tutelles financières et techniques ; contrôle de la bonne exécution des budgets),

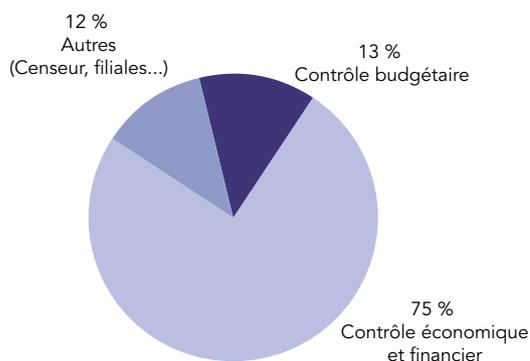


De g. à d. : François SCHOEFFLER, Pascal CHÈVREMONT, Céline ALAYA et Daniel MÉTAYER, responsable de la mission Contrôle. Solange WOTJKOWIAK est absente de la photo.

– porter une attention particulière à la **gouvernance des organismes et à la mise en œuvre des politiques publiques** (participation à l'élaboration des contrats d'objectifs entre les organismes et l'État et suivi de leur exécution).

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

### Les différents types de contrôle du CGefi

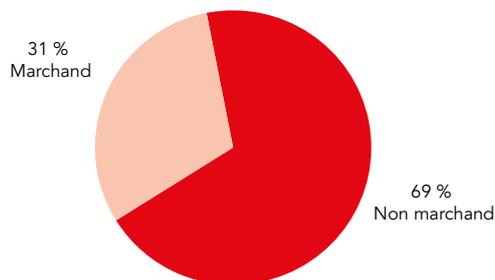


### Le cadre juridique des contrôles

- **Le contrôle économique et financier** consiste à analyser les risques et évaluer les performances des entreprises et organismes concernés en veillant aux intérêts patrimoniaux de l'État (décret du 26 mai 1955, modifié); il s'exerce principalement sur des organismes relevant du secteur concurrentiel.
- **Le contrôle budgétaire**, quant à lui, vise à apprécier le caractère soutenable de la gestion au regard de l'autorisation budgétaire et la qualité de la comptabilité budgétaire et à contribuer à l'identification et à la prévention des risques financiers, directs ou indirects auxquels l'organisme est susceptible d'être confronté, ainsi qu'à l'évaluation de la performance de l'organisme au regard des moyens qui lui sont alloués (décret du 7 novembre 2012 modifié); il concerne principalement les organismes relevant de la catégorie des administrations publiques (APU).

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

### Un tiers des contrôles réalisés dans le secteur marchand



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

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

### En ligne avec les orientations stratégiques renouvelées, l'activité des contrôleurs s'est concentrée en 2019 sur :

- la poursuite de l'actualisation des modalités de contrôle sur la base des cartographies de maîtrise des risques et des enjeux des organismes,
- l'accompagnement des évolutions au sein des organismes contrôlés ou de secteurs d'activité (La Poste, SNCF, FDJ, secteur de l'emploi et de la formation professionnelle...),
- l'appui aux services de l'État pour l'exercice de la tutelle, l'élaboration ou le suivi des contrats pluriannuels, ou encore l'évaluation de projets sectoriels impactant les organismes,
- la maîtrise de leur masse salariale par les organismes contrôlés et de la remontée d'éléments de veille sociale.

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

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

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

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

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

L'analyse de travaux des contrôleurs permet également d'identifier des familles de risques et de développer des approches transverses au-delà de la forte hétérogénéité des organismes entrant dans le périmètre d'intervention du CGefi. Ainsi, en complément des notes d'information que les contrôleurs adressent tout au long de l'année aux ministres financiers 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 Contrôle des opérations dans le secteur agricole (COSA)** présentée dans la 4<sup>e</sup> partie du rapport page 48.
- 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

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 été renouvelé en 2015 puis en 2019.

En 2019, le CGefi a réalisé **27 audits**, seul ou en partenariat avec d'autres services d'audit.

## Les faits marquants en 2019

Concernant l'activité d'audit, les besoins exprimés par la mission ministérielle d'audit interne et par les directeurs des ministères économiques et financiers s'inscrivent désormais dans une stratégie claire de maîtrise de leurs risques majeurs et d'accompagnement des transformations : sécurité numérique et protection des données, continuité des activités, fortes évolutions des métiers et des compétences, refonte des dispositifs de soutien aux entreprises à l'export ou à l'innovation, pilotage et gestion des transformations, rationalisation des modalités de tutelle et allègement des contrôles externes. De

même, les audits comptables et budgétaires ont porté sur des organismes publics à forts enjeux, notamment l'Agence nationale de sécurité du médicament, Santé Publique France, l'Agence du service civique, ainsi que la gestion des conventions de mandat passées avec l'Agence de services et de paiements.

Enfin, la mission a engagé une démarche de moyen terme visant à renforcer ses compétences et ses outils en matière d'audit en environnement informatisé, de traitement, d'exploitation et de protection des données numériques, et plus généralement à se préparer à s'adapter à l'impact du numérique, du datamining et de l'IA sur les métiers de l'audit.

## Les champs d'intervention

### L'audit interne des ministères économiques et financiers et de leurs services

Le CGefi a participé à trois audits ministériels :

- un audit d'évaluation de l'état de préparation et du niveau de mise en œuvre du règlement général sur la protection des données (RGPD),
- un audit d'évaluation de la capacité des ministères économiques et financiers à maintenir les compétences métiers pointues ou rares,
- un audit d'assurance portant sur la maîtrise budgétaire et la qualité comptable des opérations conduites dans le cadre des dispositifs



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

d'intervention mis en œuvre par l'Agence France Trésor (mission pilotée par le CGefi).

Par ailleurs, deux audits spécifiques ont été réalisés en 2019 :

- une mission d'expertise concernant les comptes de l'association EXPOFRANCE 2025, à la demande du ministre de l'Action et des Comptes publics,
- un audit d'évaluation du dispositif d'opposition au démarchage téléphonique BLOCTEL et de la gestion comptable et financière de la société déléguataire, à la demande de la DGCCRF.

## 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, ou à sauvegarder des emplois. Deux audits ont été réalisés à ce titre, l'un sur un grand groupe de logistique, l'autre sur une entreprise du secteur textile,
- soit du service des affaires bilatérales et de l'internationalisation des entreprises de la direction générale du Trésor (DGT) concernant les entreprises bénéficiaires d'aides à l'exportation : prêts à des États étrangers ou garanties BPI (« garanties COFACE »). Douze entreprises ont été auditées en 2019 pour évaluer, en particulier, la robustesse de leurs dispositifs de suivi de la « part française » sur laquelle elles se sont engagées par convention avec l'État en contrepartie de l'aide accordée. Par ailleurs, un audit spécifique a été réalisé concernant l'attractivité de la procédure de soutien à l'industrialisation de matériels d'armement destinés à l'exportation, dite « de l'article 90 »,
- soit de la direction générale des Entreprises (DGE) concernant des entreprises bénéficiaires d'une aide à l'innovation, dans le cadre de projets de recherche et développement subventionnés par l'État.

## L'audit des organismes publics de l'État

### 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 financier et de l'efficacité de la mise en œuvre du décret « GBCP » par les organismes publics nationaux.

Comme chaque année, la programmation 2019 a ciblé un groupe d'organismes prioritaires dans les cartographies des risques de la DGFiP, de la direction du Budget et de la Cour des comptes. À ce titre, huit organismes ont été audités en 2019 :

- quatre organismes dans le cadre d'un audit d'évaluation du dispositif des conventions de mandat passées entre l'ASP (Agence de services et de paiements) et de nombreux organismes publics,
- l'Agence nationale pour la santé publique (Santé Publique France), avec un volet d'évaluation de la gestion des risques liés à la création récente de l'agence via la fusion de quatre organismes préexistants,
- le Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (CEREMA),
- l'Agence du service civique (ASC),
- l'Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé (ANSM), dans le cadre d'un audit d'évaluation du dispositif de contrôle interne financier de l'agence.

## Ingénierie méthodologique et suivi des recommandations

Le CGefi contribue aux travaux méthodologiques mis en place par le **Comité interministériel d'harmonisation de l'audit interne de l'État (CHAIE)** ou encore par **l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI)**. À ce titre, le responsable de la mission des audits est président de la **Commission permanente « Organismes »** mise en place en 2018 par le CHAIE, afin de travailler sur l'ensemble des problématiques ayant trait à la maîtrise des risques par les organismes et leurs tutelles ; 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 responsable de la mission des audits participe aux travaux de la **Mission ministérielle d'audit interne**.

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

# LA MISSION CONSEIL

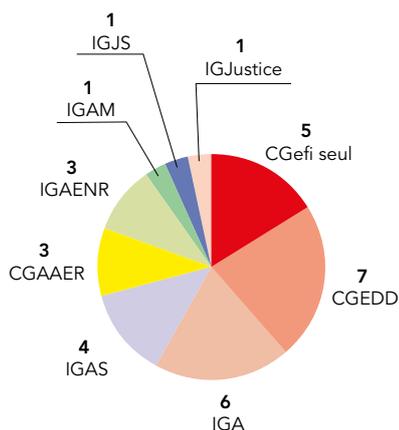
La mission Conseil a poursuivi de façon soutenue son activité au service des ministres et des directions de Bercy, en menant à bien **21 missions**, permettant d'apporter des éléments objectifs à l'évaluation de politiques publiques, à l'appréciation des éléments budgétaires et financiers de programmes d'investissements importants, ou encore au modèle économique d'opérateurs publics.



Séance de travail. De g. à d. : Philippe MARTEL, Dominique GROULT et Henri LAMOTTE.

## Une méthodologie structurée

### Répartition des missions avec les autres services d'inspection générale en 2019



La mission a maintenu son effort de réduction de ses effectifs permanents, et s'appuie de façon plus marquée sur l'ensemble des membres du CGefi, qui permettent, grâce à leur connaissance précise de certains acteurs ou secteurs économiques, d'apporter une réelle plus-value aux missions confiées à la mission Conseil.

La mission Conseil s'est inscrite en 2019 dans la démarche Qualité et Maîtrise des Risques. Le plan d'actions qui en a découlé a été rapidement mis en œuvre et a notamment conduit à revoir la Charte interne du Conseil.

Le travail dans un cadre interministériel s'est poursuivi et amplifié, puisque ce sont désormais trois quarts des missions qui sont effectuées avec d'autres corps d'inspection générale (contre deux-tiers en 2018), avec une prépondérance du CGEDD, de l'IGA et de l'IGAS.



Une partie de l'équipe conseil dans la salle de travail de la mission. De g. à d. : Daniel MOREL, Olivier DEBAINS, Yves ROBIN, Jean BEMOL, Pascale BERACHA, Jacques DELORME et Alain GRAS, responsable de la mission.

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

La Charte du conseil a été complétée à la suite de la démarche qualité et maîtrise des risques de la fonction conseil menée en 2019, en particulier en prenant en compte de façon explicite le mode de travail inter-inspections, en encadrant de façon plus précise le recours au vivier des contrôleurs, et en prévoyant la possibilité d'un suivi des recommandations contenues dans les rapports.

Les commanditaires ministériels continuent de se répartir de façon équilibrée entre Économie et Comptes publics, avec des ministères sectoriels toujours très représentés. Cela a été en particulier le cas en 2019 du ministère des Outre-mer, du ministère chargé de l'Écologie et du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation.

La mission a également été saisie d'une demande d'appui à une mission parlementaire, confiée à MM. WARSMANN et SAINT-MARTIN, sur les dispositifs nationaux de privation des avoirs criminels, dont le rapport a été remis à la Garde des Sceaux et au secrétaire d'État auprès du ministre de l'Intérieur le 26 novembre 2019.

## Les rapports de la mission ont couvert en 2019 de nombreux thèmes:

- l'analyse de questions budgétaires ou économiques pour un certain nombre d'opérateurs: financement du laboratoire antidopage, impact de la mise en place d'une responsabilité élargie du producteur pour les déchets du bâtiment, situation du haut conseil des biotechnologies, impact de la mise en œuvre de mesures de protection des cétacés sur les acteurs économiques concernés,
- les questions RH, avec la politique RH pour les métiers du numérique, ou l'organisation des opérateurs de l'action sociale à Bercy,
- les questions territoriales et consulaires, avec un rapport sur les coûts de structure de chambres de commerce et d'industrie, une mission d'inspection d'une chambre des métiers et de l'artisanat, ou encore la situation d'un certain nombre d'opérateurs portuaires dans les DOM,
- le champ social, avec des rapports sur la situation d'une agence de santé, ou la dématérialisation du RSA dans les DOM.

## Focus sur...

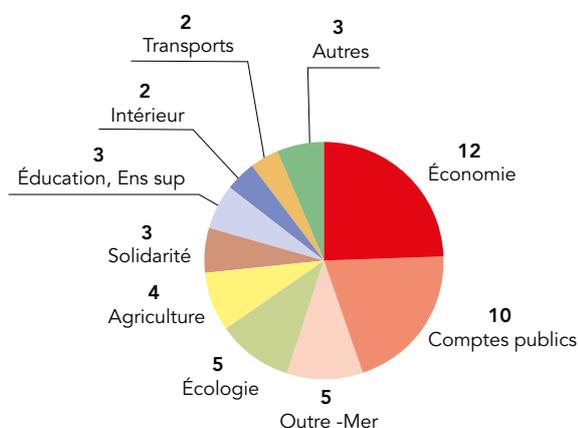
### La gestion de la pêche à la légine dans les terres australes et antarctiques françaises (TAAF)

La France assure depuis vingt ans une gestion de la pêche à la légine dans les eaux des TAAF, dans le respect des contraintes environnementales nationales et internationales qui s'imposent dans ces zones fragiles et difficiles d'accès. À l'occasion du renouvellement du plan de gestion de cette pêcherie, qui doit avant tout garantir les conditions d'une exploitation durable et optimale de cette ressource, les ministres de l'Agriculture et de l'Alimentation, des Outre-mer et de l'Action et des Comptes publics ont demandé au CGefi de proposer des améliorations de la procédure d'attribution des autorisations de pêche et de répartition des quotas. Les recommandations de la mission ont été reprises au niveau interministériel pour une mise en œuvre au niveau local.

### L'organisation des opérateurs d'action sociale à Bercy

Le rapport du CGefi, établi à la demande de la secrétaire générale des ministères économiques et financiers, a procédé à l'analyse de l'organisation des opérateurs de l'action sociale à Bercy, et a examiné les modalités possibles d'une fusion de tout ou partie de ces opérateurs. Ces travaux ont été partagés avec les organisations représentatives des personnels ministérielles, et doivent faire l'objet de décisions du secrétariat général.

Répartition des missions selon les commanditaires (saisines et co-saisines) en 2019



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

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

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

**Les questions RH et salariales doivent répondre à un triple enjeu.** Elles constituent d'abord **une ressource**. Face aux défis des entreprises, la qualité des salariés est un atout. Ceci explique que la GRH connaisse une modernisation poussée. Elles représentent également **un coût** non négligeable (45 % des charges



De g. à d.: Bertrand HESS, Patrick RIGAL, Philippe KEARNEY, responsable de la mission, Yanne DEJEAN-HENRY, Réjane PORTANGUEN, Laurent GRANGERET et, assise, Françoise ABATE-GRANET. Marguerite MAGONA est absente de la photo.

d'exploitation mais avec une forte dispersion de 5 % à 80 %) et dynamique. Ceci rend donc paradoxal le fait souvent avéré que ces questions soient longtemps restées un angle mort de la **gouvernance**. Les sujets RH et salariaux sont peu évoqués dans les instances de gouvernance et le degré d'information ou de curiosité des tutelles est inégal. La tentation est grande de laisser la question aux spécialistes.

C'est pour ces raisons que, depuis sa création en 1953, la **Commission interministérielle d'audit salarial du secteur public** audite les politiques RH et salariales d'un panel d'organismes publics. À ce titre, en 2019, elle a rendu plus de **80 avis** sur les politiques salariales (56) et/ou les accords d'intéressement (26) de quelque **70 organismes** pour mesurer la soutenabilité et l'efficacité de leurs **politiques RH et salariales**. Son périmètre, représentatif de nombreux statuts et ministères de tutelle, couvre une large part des organismes à enjeux pour l'État (SNCF, Sécurité sociale, RATP, CEA, MSA, BdF, ONF, AFPA...) et représente **près d'un demi-million de salariés et 30 Md€ de dépenses de personnel**. Il est adapté dans le temps en fonction des enjeux et risques. L'inclusion dans le périmètre d'autres grands organismes (Centre des Monuments nationaux) ainsi que le retrait d'une dizaine d'établissements à enjeux et risques plus modérés ont pris effet en 2019. Certaines entités de poids demeurent encore en dehors du périmètre (CNRS, Louvre, Pôle Emploi, AEFÉ...). La CIASSP veille ainsi à ce que les politiques RH et salariales des organismes audités restent orientées vers la **maîtrise des comptes publics**, à travers la régulation des effectifs (-0,89 % en 2017 et -1,52 % en 2018, -0,53 % en 2019) et la maîtrise des masses salariales, particulièrement des rémunérations moyennes des personnels en place (RMPP), dont la croissance reste stable autour de 2 % (2,01 % en 2017, 1,99 % en 2018, 2,02 % en 2019).

Ses **avis et son rapport annuel sont au service des tutelles**, en vue notamment de faire respecter les cadrages salariaux, **mais aussi des organismes**, qu'ils ont vocation à aider à progresser, et des corps de contrôle (IGF, Cour des comptes...). **La CIASSP est aujourd'hui un rouage essentiel de maîtrise des dépenses et de modernisation des organismes publics.**

**Son action est plus que jamais utile dans le contexte actuel.** L'effort réel de maîtrise des comptes repose en effet essentiellement sur la baisse des effectifs, alimentée par le départ en retraite des baby-boomers, et les effets de norias. Or, ces effets vont se tarir dans les prochaines années. Il importe donc d'identifier des relais de maîtrise des effectifs et de la masse salariale.

Dans le même temps, le dynamisme de la RMPP n'empêche pas les revendications individuelles ou collectives d'augmentation du pouvoir d'achat, et les politiques salariales restent encore complexes, avec des mécanismes automatiques, peu individualisées et récompensant mal le mérite.

## Observatoire de la transformation sociale du secteur public

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

- l'alignement graduel de la GRH de l'organisme sur sa stratégie au travers de leurs contrats d'objectifs, de la GPEC...,
- le déploiement d'instruments modernes de GRH (SIRH, SID, SI Paye, entretiens d'évaluation...),
- le développement d'une logique de performance individuelle et collective en mobilisant le levier de maîtrise des effectifs et en veillant à l'agilité des systèmes salariaux,
- l'efficacité et l'efficacités des fonctions supports (12-13 % des effectifs) et de la fonction RH (2,5 % des effectifs) permettant de dégager des gisements de productivité et d'efficacité globale des organismes,
- l'attention accrue au rôle social, à la raison d'être et à l'image de l'organisme et à la qualité de vie au travail qui constituent une obligation morale et légale, mais présente aussi un intérêt pour la cohésion et la performance de l'organisme. Elles sont aussi des outils d'attractivité et de fidélisation des talents de l'entreprise,
- le pilotage du climat social qui facilite la transformation des organismes, ceux-ci gagnant en professionnalisme en la matière (agenda, baromètres, alarmes...).

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

# LA MISSION SIMPLIFICATION ET ÉVALUATION

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

## Simplification

La mission a participé à divers chantiers de transformation publique impulsés par la direction interministérielle de la Transformation publique (DITP) dans le cadre du programme Action publique 2022 : groupe de travail public-privé sur la réduction de la charge administrative ; comité de pilotage du déploiement de la loi « Pour un État au service d'une société de confiance » dite Essoc du 10 août 2018 dans les administrations centrales et les organismes publics.

Elle a assisté les équipes du Secrétariat général du Gouvernement et de la direction interministérielle de la Transformation publique (DITP) lors de l'examen des plans de simplification ministériels, qui ont été ensuite validés en comité interministériel de la transformation publique (CITP).

Elle a été auditionnée par l'Assemblée nationale, le 13 mars 2019, pour l'élaboration du rapport du député Pierre CORDIER sur la « lutte contre la sur-règlementation ».

Elle a mené une analyse comparative de la simplification en France et en Allemagne, qui a été publiée par la revue Acteurs publics en mai 2019.



De g. à d. : Françoise DUFRESNOY, Claude DUMONT, Marie-Christine ARMAIGNAC, responsable de la mission, Patrice MOURA et Luthy KEMPENAR.



Jean-Louis Cabrespines, rapporteur

avril 2019



## Études d'impact : évaluation, formation, sensibilisation

Au service de la simplification normative, la mission contribue aux travaux d'évaluation d'impact menés par le département de la qualité du droit du Secrétariat général du Gouvernement et assure avec lui un cycle de formation des rédacteurs des ministères, organisé à l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE).

La mission est intervenue devant le Conseil économique, social et environnemental (CESE), le 25 septembre 2019, lors de la remise du rapport de Jean-Louis CABRESPINES sur les études d'impact, pour lequel elle avait été sollicitée.



## Une expertise au service de l'évaluation des politiques publiques

La mission met son expertise à la disposition de certaines études conseil menées au CGefi.

Son avis a été sollicité lors d'une audition à la Cour des comptes, le 12 février 2019, sur la pratique des évaluations de politiques publiques qu'elle met en œuvre depuis la réforme constitutionnelle de 2008, et sur les pistes d'amélioration qui pouvaient être envisagées.

## Un appui à la mise en œuvre de la « nouvelle gestion publique »

Dans le cadre de la responsabilisation des gestionnaires, un allègement des contrôles est mis en place. Il doit être accompagné par une offre de service aux gestionnaires et aux tutelles.

La mission a réalisé, à cet effet, un guide à l'attention des contrôleurs, sous le titre « les contrats d'engagement : une logique de performance et de responsabilisation », qui contribue à l'évaluation de la performance des organismes.

# LA MISSION FONDATIONS D'UTILITÉ PUBLIQUE

Alors que l'année 2018 avait été l'occasion d'une augmentation sensible du nombre des fondations suivies par la mission, ce nombre est resté stable en 2019. Les trois membres de la mission représentent désormais les ministres financiers au sein des conseils d'administration ou de surveillance de douze fondations dont plusieurs d'entre-elles abritent d'autres fondations. Ils siègent ainsi au sein de la « *Fondation de France* » (qui compte plus de 870 fondations abritées) et des fondations « *Assistance aux animaux* », « *Avenir pour la recherche médicale appliquée* », du « *Judaïsme français* » (85 fondations abritées), des « *Lions de France* », des « *Petits frères des Pauvres* » (11 fondations abritées), « *Positive Planet* », « *ARC pour la Recherche sur le Cancer* », « *Pour la Recherche médicale* », « *de l'Académie de médecine* », « *de Wendel* », « *Arts et Métiers* » et enfin du « *WWF-France* ».

Les membres de la mission sont également présents, en qualité de commissaire du Gouvernement, dans sept fondations, à savoir les fondations « *Partage et Vie* », « *Centrale Supelec* », du « *Protestantisme* » (56 fondations abritées), « *Raoul Follereau* » (5 fondations abritées), « *Hôpital Saint-Joseph* » et « *Pour la Nature et l'Homme* » (Nicolas HULOT).

Par ailleurs, deux contrôleurs en retraite, anciens membres de la mission, représentent les ministres financiers au sein des conseils de deux fondations relevant de son périmètre d'intervention: la *fondation des Gueules cassées* et la *fondation pour les Monuments historiques*.

## 2019 : année de redéfinition des interventions des membres de la mission

Traditionnellement focalisé sur l'examen des comptes, le suivi des fondations par les membres de la mission a été plus largement ouvert aux questions de gouvernance, de fonctionnement ainsi que de stratégie. Il porte ainsi désormais sur le respect des statuts et des missions sociales, la gouvernance, la prévention des conflits d'intérêts, le suivi des budgets, la pérennité du modèle économique, l'obligation de transparence envers les donateurs ainsi que sur les stratégies en matière de collecte, d'affectation et de placement des fonds issus de la générosité publique.



De g. à d.: Élisabeth ROURE, Michèle HOURT-SCHNEIDER, responsable de la mission, et Christian de BOISDEFFRE.

Si cette extension du spectre de l'examen exercé par les membres de la mission est parfois destinée à compenser l'absence d'autres représentants des ministres, elle est surtout un moyen de parvenir à une position commune et globale des représentants de l'État au sein des fondations notamment avec les autorités de référence dans le domaine statutaire ou fiscal (ministère de l'Intérieur, DGFIP).

## Les conséquences des modifications répétées du cadre fiscal de la philanthropie

Les fondations répondant à des modèles économiques très différents, les solutions explorées par elles pour se prémunir des aléas de la collecte ont parfois présenté des risques au regard des contraintes de transparence et de spécialité auxquelles elles sont soumises. Il a donc fallu les aider à les corriger. Par ailleurs, leur recherche de nouveaux grands donateurs les ont souvent ouvertement placées en position de concurrence entre elles à l'égard de ces donateurs qui ont été, de ce fait, amenés à fractionner l'enveloppe dédiée aux dons, répartissant entre plusieurs ce qui était précédemment réservé à une ou deux fondations seulement. Les coûts souvent élevés de ces recherches de fonds n'ont ainsi pas toujours atteint les objectifs escomptés et ont parfois même accentué la baisse de leurs disponibilités financières. Même s'il connaît de fortes disparités selon les fondations, ce phénomène devrait encore se poursuivre en 2020.

Au-delà des échanges habituels, fréquents et fluides avec les dirigeants des fondations, des anomalies ou insuffisances ont été identifiées en 2019 dans plusieurs fondations, justifiant des interventions répétées auprès de leurs dirigeants (communication tardive des dossiers, parfois même sur table lors des CA ou des CS, libre intervention de tiers lors de ces CA, insuffisance de documentation concernant des projets à adopter en conseil, manque de documentation pour des demandes de financement, manque de cohérence entre l'ampleur des placements, notamment immobiliers, et la nature des interventions de la fondation, manque de transparence dans la gestion interne de la fondation, problèmes RH...).

Si la plupart des fondations ont bien pris en compte les observations des représentants de l'État, certaines résistent et se montrent réticentes à changer leurs pratiques, ce qui a amené, dans un cas cette année, à alerter les ministres qui ont diligenté un contrôle de la fondation et émis un certain nombre de prescriptions auxquelles la fondation devra se conformer.

## 2019 : poursuite de la transformation de la mission en pôle d'expertise et d'animation de la compétence de l'État sur les fondations

Les contacts avec les autres administrations centrales et déconcentrées ont été développés et la mission est intervenue dans le cadre de réunions périodiques d'information ou de formations, organisées par les services du ministère de l'Intérieur ainsi que, dans les régions, par la DGFIP au profit de son réseau. La mission a ainsi participé à des rencontres en Ile-de-France, avec la Préfecture (PRIF), et en Auvergne-Rhône-Alpes avec la préfecture et la DRFiP. De manière plus générale, elle a des contacts téléphoniques fréquents avec les services des préfectures et des DDFiP, chargés du suivi des fondations. Enfin, des échanges ont été organisés avec les services de suivi des fondations du ministère de la Recherche, la mission assurant, elle aussi, le suivi de plusieurs fondations de recherche médicale.

De la même manière, des rencontres ont été organisées avec la Cour des comptes sur des difficultés qui ont émergé à l'occasion du suivi des fondations et avec le Conseil d'État sur des questions d'interprétation à donner de certains avis sur les fondations. Et des contacts avec des membres des inspections (IGA, IGF, IGAS) ont eu lieu chaque fois qu'un avis sur une situation particulière le nécessitait.

Un effort a parallèlement été déployé pour développer le réseau des représentants de l'État dans les fondations, dont la constitution a débuté en 2018. En 2019, deux « *Matinales* » ont ainsi été organisées (mars et novembre), respectivement sur le thème du nouveau cadre comptable et sur celui du contrôle des fondations. Ces séances sont particulièrement soutenues par la Cour des comptes, le Conseil d'État, les inspections (IGA, IGF, IGAS), l'Autorité des normes comptables et par le ministère de l'Intérieur, dont des membres ont accepté d'y intervenir.

Enfin, la mission a été consultée par la mission IGA/IGF sur les relations entre fondations abritantes et fondations abritées et par la mission parlementaire sur l'évolution du cadre de la philanthropie en France.

2020 s'ouvre avec la perspective d'un accroissement du périmètre fonctionnel de la mission qui va être chargée du contrôle administratif des nouveaux fonds de pérennité créés par la loi PACTE.





# LES SECTIONS



# Mutualisation et collégialité

## 2019 : une année de transformation pour les sections

Les sections du CGefi ont pour objectif de capitaliser sur l'expertise disponible au sein du service pour explorer des thématiques transversales relatives aux organismes publics : gouvernance et gestion, politiques publiques, territoires, mutations et transformation. Collégiales et organisées en groupes de travail, les sections sont des collectifs de travail qui permettent aux contrôleurs de mutualiser les bonnes pratiques, de partager leurs savoir-faire et d'échanger sur les évolutions financières, économiques, techniques et juridiques.

## Publications et études

Cette mise en commun des expériences a permis de publier des guides opérationnels adaptés aux situations concrètes rencontrées dans l'exercice du contrôle. Destinés en tout premier lieu aux contrôleurs et fondés sur leurs pratiques, ces guides, ont également été diffusés au sein des ministères économiques et financiers. On citera notamment :

- le **Guide des vigilances immobilières**,
- le **Mémento sur l'accompagnement des transformations des organismes publics**,
- le **Mémento sur l'accompagnement des liquidations**,
- une version actualisée du **Guide de gestion des parcs automobiles**,
- un guide du contrôleur sur la **sécurité des systèmes informatiques**.

À ces publications, s'ajoute une **lettre d'information mensuelle** sur la gouvernance d'entreprise.

Outre ces guides, les groupes de travail ont également produit :

- une **étude sur le poids des fonctions supports** dans les organismes contrôlés,
- une **analyse sur le cadre juridique des temps de travail dans le secteur public**,
- une **note de référence sur les conflits d'intérêt au sein des conseils d'administration** en liaison avec plusieurs directions des ministères,

– une **note sur la responsabilité des administrateurs représentant l'État**.

Un outil **d'évaluation de la qualité du fonctionnement des conseils d'administration** des organismes contrôlés est disponible.

La première **note semestrielle d'observation du climat social dans les organismes contrôlés** a par ailleurs été transmise aux cabinets des ministres de Bercy.

## Échanges sur la pratique des métiers du contrôle

Les groupes de travail permettent de débattre de la pratique des métiers du contrôle, voire d'examiner en commun des dossiers particulièrement significatifs. Plusieurs groupes ont étudié des cas concrets, par exemple le Grand Paris Express, l'agrandissement de l'usine de traitement des eaux d'Achères, la fusion des trois ports de l'axe Seine ou la transformation numérique de l'Imprimerie nationale... En lien avec les référents sectoriels, les groupes proposent également leur appui aux missions de contrôle (évolutions du cadre juridique des réseaux consulaires à la suite de la loi PACTE, du référentiel comptable des fondations d'utilité publique, analyse des stratégies immobilières des organismes contrôlés ou de la situation des établissements publics fonciers locaux, accompagnement des transformations structurelles, par exemple).

Les groupes de travail participent à l'actualisation des compétences des agents du service, soit sous la forme de formations (par exemple : formation au droit de la concurrence), soit, le plus souvent, sous la forme de réunions sur l'actualité d'un domaine (**concurrence, qualité de service, règlement général sur la protection des données, ...**), ainsi que par la mise à jour des documentations de référence.

Les groupes peuvent également être directement associés aux travaux du service. Ainsi, l'un d'entre eux est intervenu à titre d'expertise sur les enquêtes de satisfaction conduites auprès des directions partenaires du CGefi et, avec la DITP, a sensibilisé les contrôleurs à la publication par les organismes de leurs indicateurs de qualité et de satisfaction.

Un premier bilan de l'outil de suivi des recommandations a été dressé, des propositions sur le partage des données du CGefi avec d'autres directions des ministères et sur les outils de recueil d'informations sur les organismes auprès des contrôleurs ont été élaborées.

Les échanges avec les autres directions et services des ministères économiques et financiers, voire avec d'autres ministères, sont privilégiés. Ainsi l'IGF, le Conseil immobilier de l'État, la direction des Achats

de l'État, l'ANSSI ont été consultées ou ont participé aux travaux,

– de nombreuses directions de ministères (culture, écologie, intérieur, enseignement supérieur, ...) sont associées aux réflexions du groupe de travail relatif à la mise en œuvre du cadre de gouvernance dans les organismes publics. Elles ont également présenté aux contrôleurs l'organisation de leur tutelle sur les organismes publics.

Pour enrichir leurs réflexions, les groupes de travail accueillent également régulièrement des experts, comme en 2019: Nicole NOTAT sur les entreprises à mission et comités des parties prenantes, Jacques RAPOPORT sur le partage de bonnes pratiques de gouvernance dans le secteur public, Carol XUEREF sur son expérience d'administratrice indépendante, Chantal JANET sur la représentation des usagers dans les organismes publics, ...) ou des professionnels experts tel que Frédéric THÉRET, directeur du développement de la Fondation de France, Carole BONVALOT, directrice du développement de l'accompagnement des ressources humaines à l'UCANSS, ...

## Un nouveau dispositif plus resserré

Les sections et leurs groupes de travail ont été intégrés dans la Démarche Qualité et Maîtrise des Risques du CGefi. L'objectif était de consolider leur fonctionnement, leur articulation avec les missions du service, leur rôle de soutien à l'exercice du contrôle et de renforcer la qualité de leurs travaux qui, pour certains d'entre eux, sont diffusés à l'extérieur du service.

Une large concertation a été conduite en interne sur les objectifs attendus, la programmation, les méthodes de travail et la diffusion des documents.

Sur la base de ces travaux, certaines méthodes ont été précisées et le nombre des sections et des groupes de travail a été resserré.

Ce nouveau format des sections (deux au lieu de quatre) mis en œuvre en janvier 2020, permet de prolonger et de développer les travaux réalisés et d'en assurer à la fois une appropriation et une meilleure diffusion.

## Section « Gestion et performance des organismes publics »

Le groupe **Questions RH et salariales** confirme l'ancre de ses réflexions sur le droit privé du travail applicable dans un nombre croissant d'organismes contrôlés ainsi qu'à la responsabilité sociale (parité hommes/femmes, lutte contre les discriminations et le harcèlement, accompagnement des personnes handicapées, ...). Il s'appuie sur son référentiel des

rémunérations des postes de responsabilité dans le secteur public, finalise une enquête sur les causes des disparités salariales entre hommes et femmes ainsi qu'une étude sur les bonnes pratiques salariales et se dotera d'outils de consultation de sa base de données RH et salariales. Une nouvelle version de l'outil d'évaluation de la fonction RH sera diffusée aux contrôleurs.



Le groupe **Performance financière et maîtrise des investissements** poursuit, en matière d'investissements, l'étude de cas réels, notamment dans le domaine du développement durable afin d'actualiser le guide des investissements produit en 2012. Il s'appuiera sur l'enquête réalisée en 2019 sur le recensement des méthodes d'analyse financière utilisées au CGefi pour proposer de nouvelles études de cas, des séances sur l'actualité comptable et financière et la conduite de réflexions sur les questions financières dans le secteur public.



Outre l'actualisation de son guide des vigilances immobilières et tout en poursuivant l'audit de professionnels, le groupe **Gestion immobilière** a lancé un travail sur la connaissance et la gestion de leur parc immobilier par les organismes contrôlés. Fondée sur l'outil qu'il a conçu d'auto-évaluation par les contrôleurs de la politique immobilière des organismes, cette étude est conduite sous la forme d'entretiens bilatéraux avec les missions de contrôle.

Le groupe des **Utilisateurs des outils du contrôle**, qui rassemble un représentant de chaque mission de contrôle, est confirmé dans sa mission de recueillir les remarques, propositions et observations des

contrôleurs sur les méthodes et les outils du service, existants ou en projet.

Le groupe **Concurrence**, qui organise des réunions régulières sur l'actualité du droit de la concurrence, poursuit la rédaction d'un guide pratique à l'intention des contrôleurs, traitant notamment des ententes (dont peuvent être victimes les organismes contrôlés), des aides d'État et de la prévention des abus de position dominante du fait de la diversification des activités, ainsi que des précautions à prendre en matière de contrôle des concentrations. Il examine aussi l'impact du numérique sur la concurrence, notamment du point de vue des organismes contrôlés.

### Section Transformation et accompagnement des organismes publics

Le groupe **Modernisation de la gouvernance** continue à accompagner la mise en œuvre du cadre de gouvernance des organismes publics en associant les autres directions et ministères. Il prépare, en collaboration avec l'IGPDE, une formation pour les administrateurs représentant l'État dans les organismes publics, notamment ceux dont la gouvernance est encore perfectible. Il sera désormais chargé des travaux du service sur la parité F/H dans les conseils d'administration et veillera à la prise en compte par la gouvernance de la responsabilité sociale et environnementale.



Le groupe **Numérique, innovation et qualité de service** se consacrera aux enjeux, risques et bénéfices, des transformations numériques. Il s'appuiera sur les travaux et études déjà réalisés en matière de maîtrise des risques numériques et de suivi de la qualité des services. À ce titre, il s'attache à examiner les conséquences du numérique pour les usagers, en matière de qualité de service et en veillant à ne pas exclure des catégories de population. Il facilite l'échange des bonnes pratiques, l'actualisation des connaissances et proposera des guides ou des documents d'appui en ne négligeant pas leur actualisation.



Le groupe **Transformation structurelle des organismes** analyse les risques liés aux transformations au travers de cas pratiques. Il enrichira le Mémento d'accompagnement des transformations, notamment en y intégrant des problématiques nouvelles (selon les priorités gouvernementales et sur la base de cas de transformations significatifs) et en prenant particulièrement en compte les dimensions numériques et territoriales. Il pourra approfondir son analyse dans différents domaines, notamment les processus de transformation par mutualisation des fonctions support.

Le groupe **Territoires et Outre-Mer** examine les difficultés particulières de l'activité et de la gestion du secteur public liées aux spécificités de certains territoires (DOM, régions rurales, etc.) qui peuvent se trouver en risque, par exemple en matière de commande publique, faute d'un tissu économique suffisamment dense. Il examine aussi les questions posées par les nécessaires relations avec les collectivités territoriales des organismes en réseau ou ayant une implantation locale.

## Les responsables de section en 2019



Simon BARRY,  
responsable de la section  
Gouvernance et gestion  
des organismes publics



Serge GUILLON,  
responsable de la section  
Organismes publics et  
politiques publiques



Yves ROBIN,  
responsable de la section  
Organismes publics et  
territoires



Claire LEFEBVRE  
SAINT-FÉLIX,  
responsable  
de la section Mutations  
et transformations  
des organismes publics

## Les groupes de travail des sections du CGefi

2019	Groupes projet	Observatoires	Clubs
<b>SECTION 1 Gouvernance et gestion des organismes publics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre d'un cadre de référence pour la gouvernance des organismes publics</li> <li>Qualité des services et association des usagers à leur conception et amélioration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questions RH et salariales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion et analyse financière</li> <li>Gestion immobilière des opérateurs</li> <li>Maîtrise des investissements publics</li> <li>Utilisateurs des outils de contrôle</li> <li>Concurrence</li> </ul>
<b>SECTION 2 Organismes publics et politiques publiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lutte contre la corruption et la fraude</li> <li>Transition énergétique et lutte contre le changement climatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impact du Brexit sur les organismes publics</li> </ul>	
<b>SECTION 3 Organismes publics et territoires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation territoriale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chambres consulaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outre-mer</li> </ul>
<b>SECTION 4 Mutations et transformations des organismes publics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sécurité des systèmes d'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformations structurelles des organismes</li> <li>Transformations numériques du secteur public</li> <li>Parité dans les instances de gouvernance</li> <li>Responsabilité sociétale et environnementale</li> </ul>	





# 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 RECHERCHE APPLIQUÉE ET PROMOTION DE LA QUALITÉ
7. MISSION CONTRÔLE DES ACTIVITÉS FINANCIÈRES

Le secteur Industrie et services

8. MISSION LA POSTE
9. MISSION ÉNERGIE
10. MISSION ESPACE, ARMEMENT ET ORGANISMES DIVERS DU RESSORT DES MINISTÈRES ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS
11. MISSION ORGANISMES CONCOURANT AUX RECETTES DE L'ÉTAT
12. MISSION MÉDIAS-CULTURE
13. MISSION TRANSPORTS

Le secteur Santé, emploi et protection sociale

14. MISSION EMPLOI ET FORMATION PROFESSIONNELLE
15. MISSION COUVERTURE DES RISQUES SOCIAUX ET COHÉSION SOCIALE
16. MISSION SANTÉ

## MISSION AGRICULTURE, FORÊT ET PÊCHE

**La mission Agriculture, Forêt et Pêche assure le contrôle de 90 organismes (cf. la liste p. 80).**

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

- les établissements publics (9),
- les instituts et centres techniques agricoles (13),
- les organismes nationaux à vocation agricole et rurale, les GIP et autres organismes difficilement classables (7),
- les interprofessions (58) et organisations ou associations d'organisations de producteurs (3).

Il a été mis fin au contrôle du CIDEF en février 2019: une nouvelle interprofession agricole l'ANVOL a été créée et devra faire l'objet d'un prochain contrôle économique et financier en 2020.

La mission a mis fin au contrôle de la Société professionnelle des Papiers de presse (SPPP), qu'elle contrôlait au titre d'un décret de 1953 relatif au

fonctionnement des organismes d'intervention économique de caractère privé agréés par l'État, la convention étant venue à échéance fin 2017 et l'agrément de cette société par l'État n'ayant pas été renouvelé en 2019.

La structure nationale de coordination des instituts techniques agro-industriels a intégré le périmètre de contrôle de la mission: l'ACTIA (Association de coordination technique pour l'industrie agroalimentaire).

À cet ensemble s'ajoutent les comités régionaux (12) et locaux de la pêche (13), ainsi que les comités régionaux de la conchyliculture (7). La mission est constituée, au 1<sup>er</sup> janvier 2020, de 13 personnes installées principalement dans les locaux des organismes contrôlés: le bâtiment Arborial à Montreuil, le siège de l'ONF à Paris et les locaux du CGefi à Montreuil.

En termes de nature du contrôle, plusieurs établissements publics relèvent du contrôle budgétaire: FranceAgriMer, l'Agencebio, l'Institut français



De g. à d.: Dominique BOCQUET, Didier GALLET, Jean-Luc AUBINEAU, Francis AMAND, Jocelyne SOUSSAN-COANTIC, François SCHOEFFLER, Françoise BREYSSE, Patrice DIEBOLD, Oria EDMOND MARIMOUTOU, Christiane MULLER, Olivier PERRAULT, responsable de la mission et Sophie LEGRAND.

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.

L'ensemble des organismes relève de la tutelle du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation (MAA) à l'exception du Domaine national de Chambord qui relève 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 », « APCA, élevage et lait », « Outre-mer, Fruits et légumes et chasse », « Produits vitivinicoles », « Organisations de producteurs », « Cheval et forêt privée » et enfin « Forêt publique », l'ACTIA étant contrôlée par une personne à temps partiel affectée à la mission.

La mission élabore chaque année un programme de travail détaillant les actions à conduire et les points particuliers d'attention concernant les principaux organismes et opérateurs de l'État. Il fixe un certain nombre d'objectifs propres à la mission et au service, ainsi que le cas échéant, des actions à conduire en matière de travaux horizontaux pour chaque contrôleur. Une attention particulière a été apportée en 2019 aux sujets de gouvernance et de bilan du prélèvement à la source et du RGPD.

Ce programme 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 juillet rassemblant principalement des EPA et EPIC.

Le dispositif de contrôle de l'APCA rénové en 2018 à la suite de la réorganisation du réseau des chambres a permis un contrôle davantage fondé sur l'avis préalable que le visa, avec des seuils relevés dans l'esprit d'un allègement des contrôles *a priori*.

La mission a continué d'accompagner l'application progressive des dispositions de la commande publique auprès des centres techniques industriels agricoles (CTIFL, CTCPA, IFV, Terres INOVIA et IFPC) en apportant son concours à l'élaboration de guides des procédures d'achat.

Les interprofessions agricoles font l'objet de modalités d'exercice du contrôle économique et financier spécifiques et modulées en fonction du montant global des contributions volontaires obligatoires perçues. Une révision des seuils a conduit à la rédaction d'un nouvel ensemble de textes pour à la fois rappeler l'objet du contrôle dans un nouvel arrêté (du 21 août 2019) et expliciter dans un document de contrôle les modalités de ce contrôle. La rédaction de ces nouveaux textes a également permis d'inclure les comités de la pêche ainsi que ceux de la conchyliculture pour expliciter leur mode de contrôle.

L'audit lancé auprès d'un comité régional de la conchyliculture a été achevé au premier trimestre 2019.

Conformément à l'instruction sur l'extension des accords interprofessionnels conclus au sein des interprofessions agricoles, le tableau relatif aux montants annuels des cotisations interprofessionnelles a été transmis en juillet. Le montant global de cotisations volontaires obligatoires perçues par les interprofessions contrôlées par la mission est ainsi proche de 502 M€.

À la suite des modifications apportées au décret « GBCP » en 2018 la mission a préparé pour 5 EPA (FranceAgriMer, INAO, ODEADOM, IFCE et CNPF) un allègement des contrôles *a priori*, proposant de substituer dans certains cas l'avis préalable au visa, voire de supprimer ces derniers. La finalisation des arrêtés et documents de contrôle correspondants sera faite en 2020, avec également la fixation de nouveaux seuils d'examen des actions. Il s'ensuivra un programme d'examen *a posteriori* plus important.

La mission a continué de suivre le rapprochement de quatre organismes qu'elle contrôle (FranceAgriMer, ODEADOM, INAO, Agence Bio) dans la création de plateformes communes et en premier lieu la mise en place d'un groupement comptable commun, prévu pour 2020.

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

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

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

## Les activités de contrôle

La mission COSA a réalisé près de 250 opérations de contrôles en 2019. Au-delà des 184 opérations de contrôles *a posteriori* qui constituent son « cœur de métier », elle a en outre réalisé 50 « re-vérifications » de dossiers FEAGA et FEADER instruits par l'Agence de services et de paiement (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 les promotions à l'exportation des vins d'appellation, les fonds opérationnels des groupements de producteurs de fruits et légumes et les aides à l'éloignement et à l'insularité dans les DOM.

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

En 2019, ils ont mis à jour une cinquantaine de dossiers contenant des irrégularités chiffrées à plus d'un million d'euros et la CICC a demandé aux organismes payeurs ayant attribué les aides indûment perçue, d'engager leur reversement par les bénéficiaires.



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

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

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

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

Composée de représentants de plusieurs ministères, en particulier ceux en charge du budget et de l'agriculture, la CICC a tenu 4 sessions plénières et 4 réunions de bureau en 2019, 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 2019, un peu plus de 1000 structures étaient susceptibles d'être sélectionnées et le nombre de vérifications réalisées a été de 201, soit un taux de contrôle de 20 %. La mission COSA du CGefi en a assuré 184 et les services de la douane, 17.

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 renouvelée en décembre 2019



Après l'attribution à la mission COSA fin 2016 de la certification ISO 9001 (version 2015) pour ses activités de contrôle, puis son maintien après audit en 2017 et 2018, cette certification a été renouvelée pour trois nouvelles années, à l'issue d'un audit approfondi réalisé par l'AFNOR, fin 2019.

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

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

**2019 a vu le périmètre de la mission évoluer avec la disparition de l'EPARECA absorbé dans la nouvelle Agence de cohésion des territoires le 31 décembre (cf. liste des organismes contrôlés p. 82).**

**Les points marquants de l'activité ont été l'important mouvement de création de filiales au sein des établissements publics fonciers et d'aménagement, une étude sur les pratiques de revente foncière des établissements publics fonciers, la mise en route du changement de statut de l'ANRU, le début de la phase opérationnelle de la préparation des Jeux Olympiques de 2024 et l'annonce de la fin de la concession du Stade de France sous sa forme actuelle en 2025.**

## La politique de filialisation des établissements publics fonciers (EPF) et des EP d'aménagement

Depuis deux ans, la direction de l'Habitat, de l'Urbanisme et des Paysages (DHUP) encourage les établissements à créer des filiales. Lorsque ces filiales sont contrôlées à plus de 50 % par l'établissement créateur, elles restent dans le champ du contrôle, mais cela n'est plus le cas en dessous de 50 %. Il en résulte réduction du périmètre effectif et potentiellement de la qualité du contrôle tant budgétaire qu'économique et financier. Ces créations concernent aussi bien les établissements publics fonciers (EPF IF) que ceux d'aménagement (GPA, Epamarne, Euro-méditerranée, EPASE).

## Les pratiques de revente foncière des EPF

Un audit *ex post* complet des coûts de revient et des prix de revente des opérations foncières effectuées par les EPF a été réalisé en 2019. Il fait apparaître l'importance des minorations consenties, ce qui s'apparente à une pratique de subvention déguisée à certaines opérations, non conforme au modèle économique théorique qui dispose que le prix de revente doit être égal au prix de revient.

Les neuf EPF de l'État (hors celui de Vendée non étudié) portent un stock (théorique) de 3,5 Md€. Ils ont effectués 618 opérations de cession en 2019 pour un montant de 352,2 M€, alors que le coût total de celles-ci était de 541,4 M€, soit une réfaction d'environ 35 % du coût de revient.

On constate ainsi que les évolutions intervenues dans la gestion des EPF, sous l'impulsion des élus locaux très largement majoritaires dans leurs CA, montrent en réalité le fort développement de facilités de paiement non encadrées réglementaires, et un subventionnement (notamment des travaux) qui a comme conséquence de peser de manière inflationniste sur l'évolution de la taxe spéciale d'équipement (TSE). Cette situation, en bonne partie coutumière et empirique, mériterait au plus vite un encadrement réglementaire.

En outre, on constate également que le volume global des stocks correspond à une rotation moyenne de 8 à 10 ans quand le ratio théorique optimal devrait être compris entre 6 et 7 ans. C'est à la fois la conséquence des facilités de paiement, d'avenants successifs aux conventions initiales ou de la complexité croissante de certaines opérations de requalification.

## Le changement de statut de l'ANRU

2019 a vu la poursuite des changements structurels engagés en 2018 avec la loi dite ELAN du 23 novembre 2018.

La gouvernance de l'Agence nationale de rénovation urbaine (ANRU) a été révisée: le 25 juin s'est tenu le premier conseil d'administration dans la configuration resserrée introduite par le décret 2019-438 du 13 mai 2019.

La direction de l'ANRU s'est étoffée avec une nouvelle DGA doublée désormais d'une SG chargée de piloter la transformation de l'agence, et le recrutement d'un nouveau directeur des affaires financières et des systèmes d'information.

Les travaux sur le basculement en comptabilité privée de l'agence se révèlent plus complexes que prévus et coûteux. Il n'est pas encore assuré qu'ils seront achevés pour le 1<sup>er</sup> janvier 2021, date initialement retenue.

Le 4<sup>e</sup> comité interministériel de la Transformation publique, qui s'est tenu le 15 novembre 2019, a acté le déménagement de l'ANRU en Seine-Saint-Denis d'ici à 2022.

L'activité de l'agence a connu un rythme plutôt soutenu, avec la validation des projets de renouvellement urbain de 192 quartiers (soit 11 de plus qu'en 2018).

## La préparation des Jeux Olympiques

2019 constitue le vrai démarrage opérationnel des travaux et opérations que la SOLIDEO va devoir effectuer et contrôler dans son double rôle de maître d'ouvrage et d'assistant à maîtrise d'ouvrage.



Le futur village olympique et paralympique (SOLIDEO).

De son côté Paris 2024 poursuit sa structuration et commence la collecte de ses ressources propres et ses actions de promotion.

L'activité opérationnelle de la SOLIDEO a commencé avec l'acquisition des terrains qui accueilleront le futur village olympique et la signature des promesses synallagmatiques de vente des deux lots du village situés sur la commune de Saint-Ouen. Ce démarrage opérationnel a vu également survenir les premiers problèmes avec le probable fort dépassement du coût du centre aquatique olympique, la déception relative sur le montant des charges foncières à percevoir sur les lots du village olympique et la guérilla menée par divers opposants pour ralentir (ou renchérir) les opérations. Les deux exemples les plus emblématiques en la matière étant les problèmes rencontrés avec l'école Supmeca et avec le transfert du foyer de travailleurs immigrés ADEF à Saint-Ouen. De nombreux indicateurs sont en train de passer

du vert à l'orange, et annoncent un déroulement chaotique de l'année 2020.

Concernant Paris 2024, le démarrage des actions de communication ou de promotion a eu comme traduction un changement de logo. Deux gros contrats de partenariat (EDF et la Française des Jeux) ont été signés.

Paris 2024 et la SOLIDEO ont également commencé la réflexion sur les mesures de sécurité à prendre tant pour la préparation que pour le déroulement des Jeux. Il faut noter que le financement de cet aspect primordial n'apparaissait pas dans le budget de candidature.

## La concession du Stade de France

2019 a vu préciser les modalités de fin de la concession du Stade de France après 2025. Le Premier ministre a confié au délégué interministériel aux jeux olympiques et paralympiques (DIJOP) une mission de suivi de la concession jusqu'à son échéance et la conduite d'une réflexion stratégique sur le devenir du stade au-delà. Une réunion interministérielle qui s'est tenue le 12 septembre 2019 a décidé de ne pas prolonger la concession actuelle au-delà de son échéance le 30 juin 2025 et a confié au DIJOP, au ministère des Sports et aux ministères économiques et financiers le soin de préparer le cadre juridique du futur contrat de gestion, qui devrait associer les fédérations de football et de rugby. La mise en concurrence pour la reprise du stade pourrait être lancée dès 2022. Mais il n'a pas été exclu de vendre le stade si une proposition sérieuse venait à être formulée d'ici là.

La mission est composée de :

Jean-Christophe MARTIN, responsable de la mission, Sophie MORIN, Christiane WICKER, Hubert BLAISON, François MAGNIEN, Jean-Philippe PIERRE, Thierry PILLET, Jean-Pierre SEKELY, Philippe SIMEON-DREVON, Line HOANG et Cécile MONTOUCHET.

## MISSION ÉCOLOGIE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE (EDD)

La mission Écologie et développement durable (EDD) exerce ses activités dans deux domaines : le contrôle d'organismes publics et d'associations, le censurat d'entreprises privées ou d'associations agréées comme éco-organismes.

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

Le contrôle économique et financier ou budgétaire concerne 16 organismes, dont 13 opérateurs de l'État : l'Institut national de l'information géographique et forestière (IGN); l'Agence française pour la biodiversité (Office français de la biodiversité à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 issu de la fusion avec l'ONCFS); les six agences de l'eau; le Conservatoire du littoral et des rivages lacustres et l'Établissement public du Marais Poitevin sont des EPA, l'IFREMER et l'INERIS des EPIC, deux associations (l'office international de l'eau - OIEau et le CEDRE), un GIP (GEODERIS) et un GIE (GENAVIR) complétant l'ensemble.

L'activité de censeur d'État, confiée par le code de l'environnement au CGefi, a été exercée en 2019 auprès de 17 éco-organismes (13 sociétés, 4 associations), qui ressortissent de 10 filières de responsabilité élargie du producteur et reçoivent plus d'1,4 Md€ d'éco-contributions versées par les entreprises. (Cf. liste des organismes contrôlés p. 83).



De g. à d. : Caroline MONTALCINO, responsable de la mission, François RAYMOND, Isabelle LAMBERT, Yolande TAILLEFOND, France ALAMELE-MERCIER, Catherine PAMBRUN, Pascale TORT, Jérémie ROUSIERE. En médaillon : Philippe DEBET.

## Les activités de contrôle

D'une part, la mission a approfondi le travail de modernisation du contrôle, en proposant des textes qui reposent sur le principe d'une plus grande responsabilité des ordonnateurs, avec un allègement des contrôles *a priori* et une nette réduction des actes soumis à visa. Elle a instauré un suivi en temps réel des évolutions de recettes des taxes perçues par les agences de l'eau, pour la première fois soumises à un plafond mordant, et réalisé un contrôle *a posteriori* sur leurs restes à payer, afin de s'assurer que les engagements pris antérieurement à l'adoption du XI<sup>e</sup> programme ne pénaliseraient pas indûment sa réalisation; les conclusions et recommandations ont été partagées par les agences et la direction du Budget. Elle a participé activement à la sécurisation juridique des évolutions relatives à la mutualisation des moyens des agences de l'eau, notamment celle relative aux systèmes d'information. Le déploiement effectif du contrôle interne budgétaire et comptable pour 2020 et 2021 de l'IFREMER a été présenté au conseil de juin 2019, celui de l'INERIS est en cours.

D'autre part, la mission a accompagné les évolutions des organismes. La préfiguration de l'Office français de la Biodiversité a été l'occasion d'un dialogue nourri et fructueux avec la direction du Budget, la direction de l'Eau et de la Biodiversité, le préfigurateur et les deux établissements concernés, en poursuivant le conseil auprès de l'Agence française de la Biodiversité (AFB) pour la sécurisation de ses procédures. La finalisation du déménagement à Brest du siège de l'IFREMER a été réalisée dans le respect de l'enveloppe financière et d'un traitement social adapté; les textes sur transformation du GIE GENAVIR (en charge de la flotte océanographique française) en SAS préparés dans les délais. Elle a également aidé l'OIEau à se conformer aux recommandations de la Cour des comptes relatives à ses statuts, à la définition de sa stratégie et à la modernisation de sa gestion.

Enfin, la mission a contribué à l'élaboration des documents stratégiques de plusieurs établissements, projets d'établissements ou contrats d'objectifs et de performance, pour les agences de l'eau, l'IGN et l'IFREMER notamment.

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

La préparation, l'élaboration, le suivi des travaux parlementaires sur la loi anti-gaspillage pour l'économie circulaire (AGEC) ont fortement mobilisé

les censeurs d'État tout au long de l'année 2019: ils sont intervenus en appui des ministères de la Transition écologique et solidaire et de l'Économie et des Finances dans le cadre de leurs compétences sur les aspects économiques, financiers, juridiques et de gouvernance des REP et des éco-organismes, la loi prévoyant nombre d'obligations nouvelles qui ne manqueront pas d'avoir un impact fort sur la plupart des filières existantes. La création de nombreuses nouvelles filières, dont le nombre sera doublé par rapport à l'heure actuelle, aura également des répercussions sur les éco-organismes existants, qui pourront éventuellement demander leur agrément pour celles-ci, tout comme l'extension du champ de certaines d'entre elles (textiles, déchets diffus spécifiques, déchets d'activités de soins à risque infectieux). Les décrets d'application, l'élaboration de nouveaux cahiers des charges et la révision d'autres, la préfiguration des nouvelles filières ainsi que l'examen des demandes d'agrément solliciteront fortement la mission en 2020.

Une mission flash sur l'impact et les conditions de la création d'une REP dans le secteur du bâtiment a également été réalisée, entre la lecture au Sénat et celle à l'Assemblée nationale de la loi AGECE.

Les censeurs ont également apporté leur concours à la Cour des comptes, tant lors de l'enquête de suivi de l'insertion au rapport public de 2016 que pour le premier contrôle de trois éco-organismes.

Lors du renouvellement de l'agrément des déchets diffus spécifiques intervenu avec retard début 2019, le censeur a facilité, dans un contexte tendu, le dialogue entre l'éco-organisme et les ministères signataires de l'agrément, afin de rechercher des solutions permettant aux producteurs de respecter leurs obligations et aux collectivités locales de recevoir la rémunération des actions réalisées pendant la période hors agrément.

L'intervention des censeurs d'État a facilité l'adoption des hausses de barème des éco-contributions des adhérents, nécessaires dans certaines filières (textiles, déchets d'éléments d'ameublement) pour maintenir les équilibres financiers à terme et alerté sur les difficultés de la mise en œuvre de l'équilibrage. Face aux délais de mise en œuvre opérationnelle d'installations de recyclage dans certaines filières, les analyses des censeurs ont permis de s'assurer du maintien des trajectoires financières et des objectifs.

La période de mutation des modèles économique et de gouvernance qui s'ouvre pour les filières REP oblige la mission à une vigilance accrue, afin de favoriser la conciliation entre l'atteinte des objectifs écologiques et la soutenabilité économique.

# MISSION INFRASTRUCTURES DE TRANSPORTS NON FERROVIAIRES (ITNF)

Le périmètre de la mission 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). Cf. liste des organismes contrôlés p. 84.

## Enjeux de la mission

Les **Grands ports maritimes (GPM)** sont confrontés à des enjeux importants d'attractivité et de compétitivité dans un contexte de concurrence européenne, alors que les mouvements sociaux de fin 2019 et début 2020 ont mis à mal la confiance des armateurs et chargeurs. Ils doivent faire face à la diminution inéluctable des trafics d'hydrocarbures et au redéploiement nécessaire vers le trafic massifié de conteneurs. Cela suppose le développement de l'intermodalité (ferroviaire, fluvial...) et une intégration plus forte avec l'hinterland. Ils doivent valoriser au

mieux le foncier dont ils disposent et développer des services à valeur ajoutée: réparation navale, logistique, énergies nouvelles, immobilier...

Les **organismes d'outre-mer** (quatre GPM et trois sociétés aéroportuaires) ont en commun d'être confrontés à la nécessité d'investissements stratégiques pour conforter leur place au plan régional: problématiques du transbordement pour les GPM, ainsi que de l'offre de croisière aux Antilles, modernisation de la manutention pour le GPM de la Guyane. Ils doivent faire face à l'accroissement du trafic et au renforcement des normes de sécurité et de sûreté (sociétés aéroportuaires). Les GPM d'outre-mer ont préparé en 2019 leur deuxième projet stratégique 2019-2023. Certains projets ont déjà été adoptés, d'autres le seront en 2020.

**Voies Navigables de France**, dont le changement de statut est récent (EPA depuis 2013, soumis au décret GBCP depuis 2016) conduit d'importantes évolutions organisationnelles pour optimiser la gestion de ses ressources et prioriser ses choix d'investissements.



De g. à d: Guynot DU CHEYRON D'ABZAC, Iris RABENJA, Hubert MONZAT, Béatrice MATHIEU de LAVERGNE, Isabelle AMAGLIO-TERISSE, Marie-Claire KIEU, Jean-Baptiste LE BRUN, responsable de la mission, Sylvain ROUSSELLE et François FAYOL (en médaillon).

S'agissant du groupe **Aéroports de Paris**, les principaux enjeux sont de préparer l'entreprise à une éventuelle privatisation, de réussir l'intégration des filiales et participations à l'international, enfin de développer la qualité de service et mieux prendre en compte la dimension environnementale dans l'accompagnement de la hausse du trafic, notamment pour les nouvelles infrastructures comme le Terminal 4 à Paris-CDG.

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

Mais cette situation mérite une attention particulière du fait du risque d'inversion de tendance de l'évolution du trafic aérien, au moment même où plusieurs grands projets d'extension de capacités doivent être engagés.

L'**aéroport de Bâle-Mulhouse** engagé lui aussi dans un important investissement de capacité est confronté à la même incertitude.

Enfin, les sociétés tunnelières **ATMB** et **STRF** demeurent 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.

S'agissant des **Grands ports maritimes**, la mission a participé aux réflexions sur un nouveau modèle économique de « port entrepreneur », se traduisant dans les annonces des comités interministériels de la mer (CIMer) de 2018 et 2019. Depuis février 2019, le contrôleur des ports du Havre, de Rouen et de Paris accompagne la préfiguration de l'établissement public portuaire unique de la Seine (création le 1<sup>er</sup> janvier 2021).

Une attention particulière a été portée aux secteurs constitutifs de relais de croissance (transport intermodal, trafic de GNL, réparation navale, fourniture d'énergie, implantations industrielles et logistiques), ainsi qu'à la rentabilité des grands projets d'investissement qui y sont liés.

Dans le cas de **Voies Navigables de France**, le contrôle assuré est un contrôle budgétaire qui a principalement porté comme les années précédentes sur des procédures de marchés publics, de gestion des ressources humaines ou de contrôle interne. La refonte de ce cadre est en cours et aboutira au 1<sup>er</sup> semestre 2020 à un allègement quantitatif au profit d'une

approche ciblée sur les dossiers à enjeux et intégrant une dématérialisation des visas.

La **Société du canal Seine-Nord Europe** (SCSNE), elle aussi sous contrôle budgétaire, passe un cap important avec une montée en régime opérationnelle interne, le lancement des études avant travaux concomitant à la consolidation des apports financiers des différents acteurs et le changement de statut qui doit intervenir au 1<sup>er</sup> avril 2020 (loi d'organisation des mobilités) pour régionaliser l'opérateur.

En 2019, la loi PACTE a autorisé la privatisation d'**Aéroports de Paris** mais la décision sera prise à l'issue de la procédure en cours de référendum d'initiative partagée. Le management d'ADP s'est concentré sur ses missions tout en se préparant à une éventuelle privatisation. Le développement international s'est poursuivi avec une bonne intégration au sein du Groupe des filiales et participations contrôlées et une vigilance sur les questions d'éthique. Enfin, ADP a lancé une concertation volontaire sur le Terminal 4 qui a conduit l'entreprise à prendre des engagements environnementaux supplémentaires.

S'agissant des filiales à 100 %, Hub One et ADP Ingénierie ont commencé à redresser leur rentabilité, dans un contexte concurrentiel difficile.

Les **sociétés aéroportuaires régionales** ont pour la plupart engagé ou poursuivi d'importants programmes d'investissements afin de faire face à l'accroissement du trafic observé tout au long de ces dernières années, de maximiser les recettes commerciales, mais aussi de répondre à des contraintes liées à la sécurité aéronautique (mises en conformité pour l'obtention du certificat européen d'aérodrome de l'AESA) ainsi qu'à la sûreté (standard 3 pour le contrôle des bagages de soute). C'est notamment le cas à Marseille Provence où le projet « Cœur d'aérogare » lancé en 2018 a connu en 2019 quelques retards liés aux procédures administratives.

L'aéroport de **Bâle Mulhouse** s'apprête à faire de même avec un projet de même ampleur, pour un montant initial de 250 M€. L'objectif est de porter sa capacité de 9 millions de passagers actuellement à 15 millions à horizon de 5 à 7 ans.

Mais la montée en puissance des préoccupations environnementales, la mise en cause du transport aérien, tout comme les incertitudes sur la conjoncture économique internationale, rendent délicats l'engagement et la réalisation de ces projets. Une étude consacrée aux investissements aéroportuaires, engagée avec le CGEDD en avril 2019 contribuera à mieux cerner les enjeux et les risques pour ce secteur.

## MISSION RECHERCHE APPLIQUÉE ET PROMOTION DE LA QUALITÉ (RAPQ)

**La recherche et développement, l'innovation et la compétitivité des entreprises françaises par la qualité industrielle, sont les maîtres-mots des 26 organismes contrôlés par la mission :**

- l'Institut national de la Propriété industrielle (INPI) opérateur de l'État, en contrôle budgétaire,
- le Laboratoire national de Métrologie et d'Essais (LNE), qui est opérateur de l'État,
- l'Association française de Normalisation (AFNOR),
- le Centre scientifique et technique du Bâtiment (CSTB),
- le Comité français d'accréditation (COFRAC),
- des centres techniques industriels (CTI),
- quatre comités professionnels de développement économiques (CPDE), trois font aussi office de CTI. (Cf. la liste des organismes contrôlés p. 85).

La mission d'information confiée par le Premier ministre à Marie-Laure CATTELOT députée du Nord, Bruno GRANDJEAN, président de l'Alliance Industrie du futur, et Jean-Pierre TOLO, dirigeant du groupe CIS, l'IGF et le CGEJET, a tracé des axes pour insérer les CTI et CPDE dans les futures plates formes de l'industrie du futur, avec des orientations déterminantes sur les

modalités de financement par les taxes fiscales affectées et déplaçonnées.

La mission, qui avait produit une note de réflexion sur les effets, avantages et inconvénients comparatifs des cotisations volontaires obligatoires et des taxes fiscales affectées destinée à cette mission, a été auditionnée en janvier 2019 par l'IGF et le CGEJET. Plusieurs pages du rapport de la mission CATTELOT, remis le 25 juin 2019, font écho à l'action du CGEJET et de la mission sur le contrôle des CTI/CPDE.

Le Parlement a voté en loi de finances initiale pour 2020, plusieurs déplaçonnements au bénéfice des organismes qui ont signé un contrat d'objectif et de performance 2020-2023 permettant de démontrer leur efficacité à porter la politique industrielle du Gouvernement.

La mission a participé à l'élaboration des contrats d'objectifs et de performance (COP) 2020-2023 (participation aux réunions et échanges avec les tutelles, ajout d'indicateurs de gestion, développement d'une cartographie des risques, amélioration de la comptabilité analytique, ...). Ces travaux ont abouti à une validation de chacun des COP en interministériel : tous les CTI du secteur de la mécanique, les CTI du bâtiment et de la construction, CERIB et CTMNC, les CPDE du secteur de la mode et du luxe.



De g. à d. : Pascal CHEVREMENT, Sylvie DONNE, Pierre BRUNHES, responsable de la mission, Claude DUMONT, Sylvia LOUPEC et Jean-Louis TERTIAN.



Signature du COP du CETIM le 7 novembre 2019: Daniel RICHE, directeur général, Agnès PANNIER-RUNACHER, Secrétaire d'État, et Henri MOREL, président de la fédération des industries mécaniques.

Cependant des centres non encore déplafonnés, restent fragiles, soit en raison de déficiences financières (le FCBA pour le bois et l'ameublement) ou économiques (CTP pour le papier) soit parce que restant sous subvention d'État et menacées de perte de cette ressource publique (IFTH pour l'habillement).

Le **Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB)** est un EPIC qui travaille largement en lien avec les CTI. L'année 2019 a été marquée par l'élaboration d'un projet d'entreprise et d'un nouveau COP 2020-2023 ainsi que par la poursuite de l'amélioration de la gestion du CSTB avec la mise en place d'outils renforcés de comptabilité analytique. Le COP est accompagné d'un protocole de progrès économique et financier élaboré conjointement par la direction générale du CSTB, la direction du Budget et le CGefi.



Plateforme MONA du LNE pour la métrologie des aérosols qui permet de caractériser des nanopoudres en continu en taille et en nombre.

Le **Laboratoire National de Métrologie et d'Essais (LNE)** a fait l'objet d'une inspection du Conseil général de l'économie (CGEJET). Les recommandations du rapport incitent l'établissement à mettre à profit le rétablissement financier opéré à compter de 2017 pour, entre autres, consolider sa position en matière d'évaluation des systèmes d'intelligence artificielle; assumer davantage de responsabilités de pilotage dans les instances européennes et internationales compétentes en matière de métrologie et essais, dans l'optique de contribuer au redressement de

l'industrie française; amplifier l'effort de recherche français sur la métrologie. Le contrôleur a appuyé ces conclusions, pour que le LNE utilise davantage les outils de pilotage et de gestion (meilleure planification des investissements, valorisation accrue des résultats de R&D en lien avec une politique d'attractivité des talents). Le LNE a aussi consolidé la filialisation de Gmed SAS pour les dispositifs médicaux.

Pour l'**AFNOR**, les travaux de la mission se sont concentrés sur l'évolution du modèle économique au travers de la mise en place d'un groupe de travail ainsi que sur l'exonération de TVA de la subvention, qui a donné lieu à un rescrit fiscal, le contrôleur appuyant l'association dans sa démarche. La tutelle n'a pas poursuivi les travaux sur le COP, préférant s'appuyer sur la convention annuelle en vigueur qui comporte également un certain nombre d'objectifs en matière de performance.

Si le **COFRAC** a jusqu'à présent réussi à soutenir le développement de son activité dans le secteur de la santé humaine, l'année 2019 a été marquée par une grève des laboratoires d'analyse médicale conduisant à l'arrêt du dépôt des dossiers de demande d'accréditation et la suspension de la mise à disposition d'évaluateurs au COFRAC. Le contrôleur a prévenu du risque d'être mis en défaut de ne pas remplir ses obligations à l'échéance 2020.

La loi PACTE a donné à l'**INPI** une nouvelle vocation au service du renforcement des brevets français et des marques, une procédure administrative d'annulation et de déchéance des marques, comme cela était inscrit au contrat d'objectifs et de performance 2017-2020 entre l'État et l'INPI. Comme la procédure d'opposition aux brevets, cette procédure sera fondée sur le principe du contradictoire, l'INPI étant chargé de trancher entre les arguments présentés par les deux parties à la procédure: le titulaire de la marque et la personne demandant l'annulation.

La mise en place du nouveau statut des personnels contractuels de l'INPI adoptée au conseil d'administration permet aux personnels de basculer dans un nouveau statut contractuel, avec pour principal objectif de moderniser et d'adapter les règles de rémunération du personnel à la réalité du marché de l'emploi, afin de renforcer l'attractivité de l'Institut sur ses métiers. Le contrôleur budgétaire a par ailleurs contribué à l'instauration de la commission des marchés recommandée par la Cour des comptes.

Enfin, l'**Institut français de la mode (IFM)** est désormais la grande école de la formation de la mode et de la haute couture, mais l'enjeu, suivi par le contrôleur, est le relai par des financements nouveaux, avec la perspective de suppression de la subvention de l'État.

## MISSION DE CONTRÔLE DES ACTIVITÉS FINANCIÈRES (MCAF)

**La mission travaille sous la double autorité de la directrice générale du Trésor et de la cheffe du CGefi. Elle regroupe les commissaires du Gouvernement placés auprès de la Banque publique d'investissement (Bpifrance et ses filiales), de l'Agence française de développement (AFD, Proparco, Socredo), de la Banque Postale (LBP), de la Caisse de garantie du logement locatif social, du Crédit Foncier de France et des sociétés de financement de l'industrie cinématographique et audiovisuelle (Sofica). Elle a vu son périmètre élargi en 2019 et exerce désormais le contrôle économique et financier d'Expertise France et le contrôle budgétaire de Business France. Elle assure le suivi des sociétés de cantonnement et de l'Institut d'émission d'Outre-mer. (Cf. liste des organismes p. 85)**

### Bpi: une croissance soutenue portée par la santé du marché

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

2019 a encore été marquée par une croissance soutenue: 8,4 Md€ d'engagements pour Bpi Financement (7,7 Md€ au budget); 220 M€ de crédit export (+200 M€ acquis fin janvier); 1,15 Md€ d'investissements et 1,38 Md€ de ventes (450 M€ de plus-values) pour Bpi Participations.

S'agissant du groupe, 2019 a été l'année de consolidation des opérations lancées antérieurement: reprise de CDC International Capital, achat du fonds ambition numérique et transfert par la Caisse des Dépôts des missions de soutien à l'entrepreneuriat. Par ailleurs, la création du fonds souverain défensif (« LAC ») a mobilisé Bpi; la mise en œuvre devrait être effective en 2020. Les points d'attention notamment le respect des règles anti-corruption, la lutte contre le blanchiment et le règlement général de protection des données personnelles, font l'objet de plans d'action.

Parmi les enjeux à moyen terme figurent la structuration d'un écosystème de la « Deep tech », la réussite de la « French Fab » et le comblement du retard d'internationalisation. Bpifrance veut aider les entreprises à anticiper le retournement de cycle et mettre en place des produits de financement contracyclique. Plus récemment, Bpi a souligné son ambition de devenir la « Banque publique du climat ».

Depuis plusieurs années, Bpi assume régulièrement de nouvelles missions. Cette diversification, si elle est maîtrisée et correspond à une véritable logique transversale de l'action publique, présente des avantages. Toutefois, l'hétérogénéité croissante des activités se traduit par une complexification de l'organisation. Parmi les éléments à surveiller, il convient également de mentionner la nécessaire maîtrise du coefficient d'exploitation, la rentabilité des investissements et la dépendance aux performances des fonds de fonds. Ces différents éléments peuvent être des facteurs de fragilité.



De g. à d.: François ALLAND, Bernard ZAKIA, Isabelle DELEU, Emmanuel CHARRON, responsable de la mission, Laurence ROBERT, Jean-Philippe VINCENT et Yves ULMANN.

## La Banque Postale : la poursuite des mutations dans un contexte difficile

Le commissaire du Gouvernement exerce sa vigilance sur la mission d'accessibilité bancaire, conformément aux règles du code monétaire et financier. Celle-ci s'est déployée sans susciter d'observation. Elle doit être évidemment appréciée dans le cadre plus général d'activité de LBP qui se déploie dans le contexte des taux durablement bas, défi particulier pour **La Banque Postale** (LBP) en raison des importantes liquidités dont elle dispose. De plus, la banque a poursuivi de manière active la production de crédits immobiliers dont le taux de marge est limité. Le produit net bancaire (PNB) corrigé des éléments exceptionnels stagne d'un exercice sur l'autre (5 654 M€ en 2019 contre 5 570 M€ en 2018), le résultat de l'exercice ne se maintient au-dessus de 1 Md€ que grâce à des reprises de provisions et à des plus-values de cession de titres liées à une gestion ALM habile.

Au-delà de la poursuite de ses efforts en matière de diversification, de digitalisation, de formation des personnels et de mise à niveau des systèmes d'information, LBP a engagé l'internalisation complète de sa filiale LBP financements en rachetant la part détenue par la Société Générale dans l'établissement. La mission d'accessibilité bancaire qu'exerce l'établissement a fait l'objet d'une analyse à la fois quantitative et qualitative qui a montré l'importance tant de la clientèle éligible au dispositif que de la clientèle fragile.

L'année 2019 a été marquée par la décision de constituer un grand pôle de banque-assurance public : la Banque sera amenée à devenir la tête d'un conglomérat financier en prenant le contrôle de la Caisse nationale de prévoyance (CNP). LBP reste un établissement dont la rentabilité est faible, en liaison avec des marges nettes d'intérêt réduites et un coefficient d'exploitation élevé et inélastique. À cet égard, la diversification des activités est essentielle ainsi que le développement d'une clientèle de moyenne et haute gamme. La faible rentabilité de l'établissement a également pour conséquence d'inciter au développement d'activités plus risquées. Dans ce contexte, l'attrition relative de la clientèle constitue un point d'attention particulier. De ce point de vue, le lancement de « Ma French Bank » en 2019 a permis de stopper le mouvement de perte de clients.

## AFD et Expertise France : s'adapter pour accroître l'aide publique au développement

Le président de la République a décidé que la part de l'aide publique au développement (APD) dans le

revenu national de la France devrait atteindre 0,55 % en 2022 alors qu'elle s'établissait encore à 0,38 % en 2016 soit une augmentation des deux tiers en six ans (+6 Md€) et de 4 Md€ en quatre ans (entre 2019 et 2022). En matière de maîtrise et de contrôle des risques, le groupe AFD est doté de process satisfaisants même si des améliorations sont toujours possibles. Parmi les faits marquants de cette période figurent le nouveau contrat d'objectifs et de moyens (COM) et le nouveau plan d'orientations stratégiques (POS). La réforme du statut du personnel et les modalités de l'intégration d'Expertise France dans le groupe AFD ont été particulièrement étudiées en 2019, ainsi que la préparation de la nouvelle loi d'orientation et de programmation de l'aide. Ces réformes trouveront une traduction juridique en 2020.

Pour **Expertise France**, dans le contexte de transition, la trajectoire financière est porteuse de risques en raison d'un effet ciseau : le chiffre d'affaires progresse très rapidement (+90 % depuis 2016) tandis que le résultat net se dégrade aussi vite pour atteindre -8 M€ en 2019.

## Business France : 2019, année de tous les défis

Le COM 2018-2022, a consacré des indicateurs liés non seulement à la performance, mais aussi au budget ou encore à l'aménagement du territoire et à l'interaction avec l'écosystème de l'export et de l'investissement en région. La volonté affirmée de l'agence est d'optimiser les moyens tout en renforçant la maîtrise des risques financiers. D'un point de vue budgétaire, l'agence affiche un résultat positif prévisionnel de +1,5 M€ autant qu'en 2018 (contre -1,7 M€ en 2017) dû cette année à la baisse de la masse salariale à l'étranger ainsi qu'à une réduction des dépenses de fonctionnement. Du point de vue du contrôle interne, l'agence a remis à jour sa cartographie des risques opérationnels, stratégiques et financiers en impliquant l'ensemble des personnels.

## Sofica : une sous-collecte surprenante

Alors qu'une incertitude pesait sur les Sofica comme produits financiers, le rapport BOUTONNAT remis en mai 2019, en a proposé le maintien et l'amélioration pour accompagner la nécessaire transition du secteur du cinéma. Mais 2019 se caractérise par une sous-collecte alors même que l'avantage fiscal dont bénéficient les SOFICA est au plus haut depuis 2017 : les 12 Sofica nouvellement agréées n'ont en effet drainé que 60,74 M€ sur les 63,07 M€ autorisés par la loi de finances.

## MISSION DE CONTRÔLE AUPRÈS DU GROUPE LA POSTE

**La Poste** a été marquée en 2019 par deux événements majeurs. Le premier est la poursuite du rythme marqué de décroissance de sa raison d'être initiale, l'activité d'acheminement du courrier: fin 2020, celle-ci devrait représenter moins de 20 % de son chiffre d'affaires. Le second est le lancement du processus de cession de la majorité de son capital par l'État à la Caisse des Dépôts; l'entreprise demeurera dans la sphère publique mais ne sera plus, pour la première fois depuis sa création il y a quelque cinq siècles et demi, contrôlée par l'État.

Ce double rappel permet de mettre en perspective les défis, difficultés et transformations assumés par le groupe.

Confrontée à une baisse de son activité de base, La Poste ne reste pas inactive. Pour la branche services-courrier-colis, le chiffre d'affaires 2019 sera de l'ordre de 12,4 Md€. L'année 2019 a débuté par une hausse des tarifs courrier de 5 % en moyenne au 1<sup>er</sup> janvier, le tarif de la « lettre prioritaire » dépassant le cap symbolique de l'euro. **Mediapost**, qui assure la distribution en boîtes aux lettres d'imprimés

publicitaires non adressés est parvenu à maintenir son chiffre d'affaires aux alentours de 420 M€ – à périmètre constant – malgré le contexte toujours tendu lié à la conjoncture de la grande distribution qui représente 70 % de son activité. Le volume des colis acheminés par la branche services-courrier-colis a augmenté (368 millions de colis, +9 % par rapport à 2018) ce qui s'est traduit par une hausse du chiffre d'affaires, légèrement inférieur à 1,9 Md€ (+3 % par rapport à 2018).

Surtout, pour faire face au déclin continu et apparemment inéluctable de son activité initiale, le groupe mène depuis plusieurs années une stratégie de croissance et de diversification.

Le premier axe a pour objet de devenir un acteur majeur du transport de colis, en France mais également en Europe et dans le monde.

À près de 7,8 Md€ en 2019, le chiffre d'affaires de **Geopost**, principale filiale de premier rang avec LBP, a crû de quelque 400 millions par rapport à 2018; 77 % de ce résultat est acquis à l'international. DPD a conforté sa position de n°2 européen, avec



De g. à d.: Nathalie ROUX, Jean-Luc NICOLAS, Marie-Hélène AMIEL, Emmanuel CHARRON, responsable de la mission, et Emilie PARATORE.

notamment la prise de contrôle de BRT, en Italie. La nécessité de poursuivre la stratégie de croissance hors Europe mais aussi de trouver de nouvelles sources de croissance et des relais de rentabilité est désormais ressentie. Ainsi, Geopost et sa filiale Chronopost ont investi dans la mise en œuvre de partenariats avec la grande distribution, dans les transports de produits alimentaires et de santé, dans des offres de services valorisant la rapidité et la facilité de livraison des colis. Geopost expérimente également la logistique urbaine, (Urby) domaine traité par la filiale pour l'ensemble du Groupe et les nouveaux services urbains (Stuart).

Le deuxième pilier de la diversification est l'activité bancaire, avec **La Banque Postale** (LBP)<sup>1</sup>. Celle-ci a été confrontée en 2019 à une situation délicate en raison particulièrement de la situation sur les taux d'intérêt et d'un coefficient d'exploitation toujours élevé. Le produit net bancaire (PNB) corrigé stagne d'un exercice sur l'autre (5 654 M€ en 2019 contre 5 570 M€ en 2018) et le résultat de l'exercice, longtemps maintenu au-dessus de 1 Md€ devrait à peine atteindre ce seuil symbolique en 2019. L'attrition relative de la clientèle constitue un point d'attention particulier. Toutefois, après avoir perdu 305 000 clients en 2018, la banque a stabilisé le nombre de ses clients, attestant le succès en termes commerciaux, du lancement de « Ma French Bank ».

C'est dans ce contexte que doit être apprécié le projet « Mandarine » qui conduira à la création d'un groupe de banque-assurance, avec la prise de participation majoritaire de LBP dans CNP assurance. À bien des égards, l'opération était vitale pour LBP et pour La Poste, les difficultés rappelées précédemment le montrent. Sa réussite est toutefois sujette à de nombreuses conditions, la moindre n'étant pas la capacité de LBP à intégrer une entreprise et des équipes à la taille et au métier bien différent du sien. La maîtrise des risques dans ce contexte sera un enjeu essentiel, pour une opération qui devrait déboucher en 2020 sur la création d'un acteur réellement systémique, dont la variété d'activité ira de la mission d'accessibilité bancaire à la gestion d'un acteur majeur du secteur de l'assurance.

**Poste Immo**, qui a longtemps contribué au résultat du groupe via une politique active de cession, devrait se trouver, de ce point de vue, en position plus délicate durant les prochaines années et même si ses performances demeurent de qualité.

Aux deux grands piliers de diversification, colis et banque, s'ajoutent des développements dans le numérique et les services de proximité.

S'agissant du numérique, l'activité est particulièrement portée par **Docaposte**. Cette société a entrepris de procéder à des acquisitions externes, destinées à développer des activités plus rentables dans le domaine du numérique et à compenser ainsi le déclin des activités historiques.

La poursuite de la stratégie de développement des services de proximité a également concerné les services à la personne, à la fois pour les services à domicile et l'économie des séniors.

Qu'il s'agisse du numérique ou des services à la personne, les développements demeurent modestes même si ces diversifications pourraient être des modes d'évolution de l'activité confiée aux postiers dans les prochaines années.

La Poste, confrontée à une remise en cause profonde de son activité du fait de l'évolution des modes de consommation a su s'adapter, en maintenant un climat social de qualité, malgré d'indéniables points de tension.

Les diversifications opérées depuis plusieurs années ont apporté des relais de croissance. Ceux-ci font désormais face à des difficultés, logiques dans l'environnement concurrentiel d'évolution rapide dans lequel elles s'exercent.

Les prochaines années seront cruciales au plan de la gouvernance, de la maîtrise des nouveaux métiers (numérique, services de proximité) et de celle de ses risques, industriels – particulièrement avec l'activité colis –, financiers – avec la création d'un grand établissement systémique de la banque-assurance – que sociaux – avec l'adaptation des effectifs à la baisse de l'activité de base et au développement des nouveaux métiers.

La définition du plan stratégique 2030 mobilisera le groupe et ses partenaires en 2020 et sera l'occasion de définir la réponse de l'entreprise publique à ces défis.

(Cf. la liste des organismes contrôlés p. 86).

<sup>1</sup> La mission assure le contrôle économique et financier de LBP; par efficacité, le commissaire du Gouvernement, rattaché à la MCAF, exerce ce contrôle.

## MISSION ÉNERGIE

**La mission Énergie a vu son périmètre élargi en 2017-2018 pour tenir compte de la restructuration de la filière nucléaire et de l'ouverture du capital de la filiale de transport d'EDF, RTE.**

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

- de grands groupes industriels à vocation internationale (EDF et Orano), ainsi que la Compagnie nationale du Rhône, dont l'État est actionnaire indirect au travers d'Engie et de la CDC, et TechnicAtome,
- des établissements publics industriels et commerciaux et opérateurs de l'État (CEA, ANDRA, IRSN, BRGM et IFPEN),
- le comité professionnel des stocks stratégiques pétroliers (CPSSP); un organisme en liquidation (MDPA). (Cf. liste des organismes contrôlés p. 86).

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 économiques et financiers et un contact permanent avec le management des organismes.

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



De g. à d. au 1<sup>er</sup> rang: Nathalie DEGUEN, Bruno ROSSI, responsable de la mission, et Françoise DUFRESNOY.  
Au 2<sup>nd</sup> rang: Jean-Pierre DUDOIGNON, Cyril BOUYEURE, Jean-Pascal CODINE et Vincent BERJOT. Olivier MOREL ne figure pas sur la photo.

## La programmation pluriannuelle de l'énergie

L'année 2019 constitue, pour certaines sociétés du secteur, la première année de régime de croisière de la restructuration de la filière nucléaire et a été marquée par l'élaboration de la nouvelle programmation de l'énergie 2019-2028.

Dans ce cadre, la mission a accompagné l'activité d'Orano, recentrée sur le cycle du combustible, celle d'Areva (poursuite du projet de l'EPR d'Olkiluoto en Finlande, gestion des litiges de son ancienne filiale Framatome et de sa filiale ANP avec EDF), et celle de TechnicAtome, filiale spécialisée dans la propulsion nucléaire.

La mission a également accompagné la mise en œuvre de la feuille de route annoncée le 27 novembre 2018 qui a débouché sur la loi Énergie et Climat de décembre 2019 et sur la nouvelle consultation publique sur la Programmation pluriannuelle de l'énergie. À cet égard, les orientations arrêtées, gage de visibilité très structurant pour les organismes du périmètre de la mission, et tout particulièrement pour EDF, n'ont pas pu se concrétiser à ce stade; les déboires rencontrés dans le nucléaire (calendrier et devis des EPR en construction, production du parc existant), les discussions avec la Commission européenne et le climat social renvoient aux prochains mois le dénouement de dossiers aussi importants que la nouvelle régulation du parc nucléaire (réforme de l'ARENH), la restructuration du Groupe EDF (projet Hercule) et les décisions de renouvellement du parc par de nouveaux réacteurs (projet EPR2).

## L'évolution financière des organismes contrôlés

Les **organismes marchands** sont restés 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 très volatiles, Orano à ceux de l'uranium et à la contraction du marché du nucléaire civil depuis l'accident de Fukushima.

Les plans de performance, la recherche de nouveaux axes de développement et les recapitalisations faites

les années précédentes ont contribué à court terme à l'assainissement de leur situation, qui reste toutefois fragile. Les perspectives financières d'Areva à l'horizon des trois ou quatre prochaines années se sont dégradées compte tenu des nouveaux retards observés dans la finalisation du chantier de l'EPR d'Olkiluoto.

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

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

Ainsi, l'IRSN et l'État ont signé leur nouveau contrat d'objectifs et de performance en janvier 2019, le BRGM en mars. Le Comité de l'énergie atomique a validé en mai 2019 les orientations stratégiques du CEA (nouvelles orientations en matière d'énergie, de transition numérique et de médecine du futur).

## La mission reste donc attachée à l'anticipation des évolutions que l'ensemble des organismes contrôlés doivent promouvoir pour conforter leurs perspectives à moyen terme

Leur place toute particulière dans l'action qu'appelle la transition énergétique les conduit bien sûr à affronter des défis et à saisir des opportunités majeures (développement d'énergies décarbonées dans le renouvelable et le nouveau nucléaire, développement des réseaux et des services).

Leurs performances industrielles et leur excellence dans la R&D&I constituent des enjeux primordiaux.

## MISSION ESPACE, ARMEMENT ET ORGANISMES DIVERS DU RESSORT DES MINISTÈRES ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS

**Le périmètre de la mission a été étendu. Le suivi de six sociétés d'armement, des Chantiers de l'Atlantique (CdA), de deux EPIC liés à l'espace ou l'aérospatial, d'une société et d'un EPIC assurant des services a été complété, en juin 2019, par celui de différents organismes relevant des ministères économiques et financiers. L'action de la mission porte sur la soutenabilité et la performance des organismes, la maîtrise des risques, la qualité comptable et l'amélioration de la gouvernance (cf. liste des organismes contrôlés p. 86).**

Pour **Naval group** (NG), 2019 a été marquée par la mise à l'eau du « Suffren », premier sous-marin nucléaire d'attaque (SNA) du type Barracuda, la signature des contrats engageants du projet de l'« Australian future submarine » et des commandes très importantes de l'État et d'États européens.

Naval group a poursuivi avec la création de la JV Naviris le processus d'alliance avec Fincantieri.

D'importants défis restent à résoudre tenant :

- aux moyens financiers des États clients souvent pénalisés par la baisse du prix du pétrole,
- à la concurrence des pays à faible coût,
- aux difficultés rencontrées pour dégager une marge suffisante sur certains des programmes majeurs.

**GIAT-Industries** détient 50 % des parts de KNDS, société néerlandaise qui produit des munitions, des pièces d'artillerie et des engins blindés et 100 % des parts de la **SNPE**, dont la filiale EURENCO conçoit et produit des poudres et explosifs.



De g. à d. : Renaud BACHY, Anne CAZALA, Jacques PAULTRE de LAMOTTE, responsable de la mission, et Pierre AMIDEY.  
En médaillon : Renaud GACE. Sont absentes de la photo : Claudine BAUSSON, Sandrine LOUVARD et Marie-Christine ZADOURIAN.

En 2019, **EURENCO** a encore connu des difficultés. D'une part la gouvernance a été remaniée pour apporter une solution aux conflits signalés en 2018, d'autre part les retards pour l'installation d'une unité stratégique pour la défense nationale ne sont pas encore résorbés.

En 2019 le **groupe DCI** a connu une nouvelle année marquée par le contexte incertain de ses principaux clients au Proche-Orient, le renouvellement de sa direction générale et l'annulation des actions détenues en autocontrôle rendant l'État actionnaire majoritaire.

L'implication forte de la France sur le secteur spatial s'est poursuivie par la mobilisation du **CNES**, le Centre national d'études spatiales. La mise en place de l'ensemble de lancement pour la future Ariane 6 s'est poursuivie à Kourou en vue d'un premier lancement d'ici fin 2020. Au-delà, la préparation de briques technologiques sur les lanceurs européens du futur est engagée. La conférence ministérielle de l'Agence spatiale européenne tenue en novembre a précisé les enjeux programmatiques du CNES pour les années à venir, auxquels s'ajoutent des projets propres ainsi que ceux développés en coopération avec des agences extra-européennes. Le financement de ces actions s'inscrit dans les perspectives pluriannuelles tracées avec les tutelles. Par son intermédiaire, la résorption de la dette historique accumulée envers l'Agence spatiale européenne doit être finalisée en 2020, gageant la gestion saine des engagements sur les programmes spatiaux.

**L'ONERA**, Office national d'études et de recherches aérospatiales, a poursuivi ses actions de recherche sur financement public et privé. Il a engagé le programme de regroupement de ses implantations franciliennes et a recouru à un emprunt auprès de la BEI pour financer des investissements de jeunesse dans les souffleries d'études aérodynamiques. L'ONERA a engagé le processus d'une révision à mi-parcours du contrat avec l'État.

L'allègement des contrôles *a priori* au CNES et à l'ONERA a donné lieu à des arrêtés parus en décembre.

La mission suit à présent divers organismes chargés de l'achat public (**UGAP**, **EDA**) ou touchant au domaine de la consommation (**INC**, **CREDOC**, **Coopminefi**), ainsi que, désormais, **l'ECPAD**.

Ces entités se caractérisent par la variété de leurs statuts, l'hétérogénéité de leur taille, et la diversité des modalités de contrôle qu'elles emportent.

L'UGAP dont le CA progresse de 10 à 20 % depuis plusieurs années, et l'EDA avec la prise en concession sur les 5 prochaines années d'activités du ministère des Armées, sont des entités jusqu'à présent solides mais en risque de « surchauffe ».

À l'inverse, l'INC qui édite le magazine « 60 millions de consommateurs » et a terminé l'année en fort déficit, le CREDOC et la Coopminefi sont structurellement en recherche d'un équilibre difficile à atteindre.

**Naval-énergies** (NE) réunit, depuis 2016, NG et la BPI pour suivre la réalisation des programmes d'énergie marine renouvelable (EMR). En 2019, NE a concentré son activité sur l'éolien flottant pour être retenu pour les projets majeurs en préparation en France.

Les **Chantiers de l'Atlantique** (CdA) sont le principal constructeur de bateaux « civils » installé en France, disposant également de capacités pour construire des navires « armés ». 2019 a permis aux CdA de recevoir la commande d'un nouveau navire, de préparer pour 2020 celle de deux autres pour un montant unitaire supérieur au milliard d'euros et d'en livrer deux pour un montant assez voisin.

La **Monnaie de Paris** (MdP), titulaire du monopole de frappe des monnaies, a poursuivi en 2019 ses efforts pour maintenir un fragile équilibre économique. L'EPIC retrouve la stabilité de gouvernance indispensable pour affronter les nombreux défis auxquels il est confronté, notamment la dématérialisation des échanges. Le plan stratégique 2018-2022 n'ayant pas produit les effets attendus, un plan plus ambitieux de transformation du modèle économique a été adopté en octobre 2019.

La société **Imprimerie nationale-INSA**, fournisseur exclusif des titres d'identité, continue d'enregistrer d'excellents résultats. De plus en plus présente sur des marchés concurrentiels en forte évolution technologique, elle a mis en œuvre en 2019 une ambitieuse stratégie de croissance externe, soutenue par l'État. Le défi majeur de 2020 consistera à intégrer la ou les nouvelles entités sans freiner la croissance de l'activité, tant à l'exportation qu'en France (nouvelle carte d'identité électronique).

## MISSION ORGANISMES CONCOURANT AUX RECETTES DE L'ÉTAT

Le secteur des jeux de hasard et d'argent a poursuivi sa croissance en 2019, après avoir montré une forte sensibilité à la conjoncture économique ayant précédemment eu un impact sur l'activité des réseaux physiques des points de vente de l'offre de jeux et paris des deux opérateurs historiques que contrôle la mission : le groupe Française des Jeux (FDJ) et le PMU.

Le marché a continué d'être soutenu en 2019, particulièrement du fait du fort dynamisme des paris sportifs, mais avec des réalités contrastées entre les différents acteurs du marché.

L'année 2019 a surtout été celle de la privatisation par introduction en bourse du groupe FDJ, rapidement menée sous le pilotage resserré de l'Agence des Participations de l'État (APE), un large succès fortement médiatisé, augmentant encore la notoriété du groupe FDJ. L'ouverture du capital de la FDJ s'est traduite par la réduction de la part détenue par l'État à un peu plus de 20 % seulement et 20 % à court terme.



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

Ce projet avait été annoncé dès la mi-juin 2018 par le ministre de l'Économie et des Finances à l'horizon de 2019, avec parallèlement la constitution d'une nouvelle autorité de régulation : l'Autorité nationale des Jeux (ANJ) transversale au secteur des jeux d'argent. Ces projets ont très rapidement pris forme en 2019, avec tout d'abord l'adoption de la loi PACTE par le Parlement et sa promulgation le 23 mai 2019. C'est cette loi qui a autorisé le Gouvernement à privatiser la FDJ, en renvoyant l'organisation de la nouvelle autorité indépendante de régulation à une ordonnance en charge d'exercer sur les opérateurs de jeux, une « régulation forte du secteur des jeux » au sens de l'Union européenne. Élaborée sous le pilotage de la direction du Budget, cette ordonnance qui réforme également et fortement la fiscalité des jeux (hormis celle du PMU) a pu être signée dès le 2 octobre dernier, réaffirmant de plus la poursuite du contrôle économique et financier sur le groupe FDJ privatisé. À temps pour que cette nouvelle autorité indépendante, l'ANJ, puisse se mettre en place de façon concomitante à la privatisation, en pratique dès le début de cette année 2020. (Cf. la liste des organismes contrôlés p. 87).

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

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

L'année 2019 s'appuie sur une stratégie de recentrage du PMU sur son ADN hippique et sur un plan de relance fondé sur l'empathie envers les parieurs et les partenaires.

Confronté à une dégradation des enjeux hippiques de 1,8 Md€ de 2012 à 2018, le PMU s'est focalisé sur son cœur de clientèle et ses points de vente traditionnels. En diminuant volontairement l'offre de courses et de paris, l'objectif du PMU est de privilégier la qualité à la quantité en recréant de l'attractivité tout en facilitant le service aux parieurs dans son réseau de distribution.

Ainsi, après un second semestre 2018 à -4,5 %, l'année 2019 marque une forte correction de la tendance baissière de l'activité hippique France : - 3,5 % sur le 1<sup>er</sup> trimestre puis deux trimestres consécutifs à +0,5 % pour atteindre -1 % sur l'année.

Cette réduction de l'offre, en rupture avec les stratégies précédentes, commence à porter ses fruits puisque les enjeux hippiques France atteignent 7,612 Md€ à fin 2019, en légère baisse (1 %) par rapport à 2018, soit une performance significativement supérieure à la tendance observée depuis 2012 (en moyenne à -3 %).

Le résultat net de 760 M€, en retrait par rapport à 2018, entraîne toutefois mécaniquement une baisse des ressources des sociétés mères.

La filière hippique doit en conséquence impérativement continuer à réduire ses coûts de gestion, à travers une réorganisation d'envergure et la recherche d'un nouveau modèle passant nécessairement par la diminution du nombre de sites, particulièrement des hippodromes et de sa masse salariale.

## Le groupe de la Française des Jeux (FDJ)

Dans un contexte bien différent, la croissance préservée de la FDJ depuis la loi de mai 2010 d'ouverture à la concurrence en ligne, lui a permis d'engager l'importante réforme structurelle du projet Territoria, avec la reprise du contrôle direct de sa politique commerciale confiée désormais à une nouvelle filiale dédiée : la Française de Proximité (FDP). Potentiellement porteuse de risques commerciaux juridiques et financiers, cette réforme a fait l'objet d'un suivi attentif de la mission ; mise en œuvre cependant avec succès, elle a généré au-delà de ce qui était projeté, des gains de productivité significatifs (de l'ordre de 50 M€ de façon récurrente chaque année), grâce à des économies importantes sur les charges de distribution de l'opérateur, tout en diffusant bien mieux à présent dans le réseau physique de vente, la politique commerciale du groupe.

Cette réforme 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 central automatisé, achevée à bonne date dès fin 2018. Se poursuit la reconfiguration ambitieuse de la force commerciale qui peut désormais s'appuyer sur l'intégration de celle-ci avec la maison-mère FDJ, depuis le regroupement général à la mi-mai 2018 toujours sur Boulogne-Billancourt mais dans un nouvel immeuble sur le front de Seine.

Le nouveau plan stratégique 2015-2020 de la FDJ actualisé en 2018 pour être prolongé à horizon 2025, a une nouvelle fois été approuvé en 2019 par son conseil d'administration dans la perspective de la privatisation.

La modernisation de la gouvernance de l'entreprise est permanente. Avec la privatisation, son évolution prend la forme d'un nouveau conseil d'administration adapté en conséquence de la privatisation, avec réduction de 6 à 2 du nombre d'administrateurs de l'État (en addition au représentant de l'État issu de l'APE) et avec l'arrivée de cinq administrateurs indépendants.

Dans ce contexte, la mission a concentré ses interventions sur le projet d'évolution de statut du groupe, toujours le contrôle de la gestion de la filiale commerciale FDP (qui représente les deux tiers de la collecte des mises du Groupe), la poursuite de l'ample programme Territoria, le suivi de l'évolution du réseau des points de vente dont dépend notamment le caractère extensif des jeux FDJ, et particulièrement aussi, l'accompagnement de la transformation profonde du système d'information, au cœur du plan stratégique de l'opérateur.

Comme pour le PMU, la mission « OCRE » assure le suivi de la mise en œuvre de la stratégie commerciale, de la politique de jeu responsable et des programmes de lutte contre le blanchiment validés par le ministre en charge du Budget. Mais le succès de l'introduction en bourse de la FDJ ne doit pas éclipser les enjeux de la politique du jeu responsable : il devient de la responsabilité de l'ANJ de veiller à ce que la nécessité de soutenir la rentabilité attendue par le marché ne se fasse pas au préjudice du respect de la politique publique de « Jeu responsable » et particulièrement de la lutte contre le jeu des mineurs.

**En 2020**, l'actualité post-privatisation FDJ sera la mise en place de la nouvelle autorité indépendante de régulation l'ANJ avec le très fort enjeu que constitue toujours le repositionnement des opérateurs sur le marché des paris sportifs en ligne, extrêmement concurrentiel.

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

## MISSION TRANSPORTS (MCEFT)

**La mission assure le contrôle économique et financier du groupe SNCF, du groupe RATP, et de la société de projet Société du Grand Paris. En particulier, le contrôle sur les sociétés du groupe public unifié (SNCF SA, SNCF Voyageurs, SNCF Réseau et SNCF Gares & Connexions) est exercé par la mission selon les conditions fixées dans le décret n° 2019-1453 du 24 décembre 2019 relatif à la mission de contrôle économique et financier des transports pour la SNCF. La mission, installée au siège de la SNCF, est dirigée par un membre de l'Inspection générale des finances, chef de mission. En outre deux des membres de la mission font partie du Service permanent de contrôle (SPC) de la société du Tunnel Euralpin Lyon Turin (TELT). (Cf. liste des organismes contrôlés p. 87).**

Dans un contexte de renouvellement d'une partie importante de son équipe, une part significative de l'activité de la mission a porté sur sa participation à la réorganisation du nouveau groupe **SNCF**, autour des deux volets principaux que sont le volet financier et celui de la gouvernance, en relation étroite avec chacune des tutelles concernées. Il s'est aussi agi pour la mission, en 2019, de continuer ses travaux avec la **RATP** afin de l'accompagner dans sa préparation à l'ouverture à la concurrence du secteur, avec la poursuite de la constitution d'un gestionnaire d'infrastructure en son sein, et d'aider à la préparation des négociations contractuelles à venir avec son principal client Ile-de-France Mobilités (Idfm). L'attention de la mission s'est aussi portée, en 2019, sur l'importance des nouveaux marchés publics lancés par la Société du Grand Paris.

**Groupe SNCF** Le chef de la mission, ou son représentant, a siégé en 2019 avec voix consultative au conseil de surveillance de la SNCF, aux conseils d'administration de SNCF Réseau et de SNCF Mobilités, aux comités et commissions créés par ces conseils, ainsi qu'aux commissions des marchés de ces entités.

Pour la SNCF, l'année 2019 a été marquée par la préparation de la mise en œuvre du Nouveau pacte ferroviaire, voté le 27 juin 2018, et de ses différents textes d'application. Ainsi, au 1<sup>er</sup> janvier 2020, il est mis fin au recrutement sous statut « cheminot » et les 3 EPIC ont été transformés en 4 sociétés commerciales, formant un groupe public unifié. Par ailleurs, l'activité Fret SNCF a été filialisée par création d'une SAS. La fin d'année a été marquée par le long conflit social lié à la réforme des retraites.

En continuité, les travaux de l'année 2019 ont été consacrés à consolider les réformes engagées en 2018 et qui trouvent leur concrétisation au 1<sup>er</sup> janvier 2020 : mise en œuvre de la nouvelle gouvernance, négociations pour un nouveau cadre social, travaux préparatoires pour le futur contrat liant l'État au gestionnaire d'infrastructure, préparation de l'ouverture à la concurrence, consolidation du dynamisme en matière de trafics des voyageurs, concrétisation des succès comme opérateur de trains à grande vitesse en Espagne, mais aussi suivi vigilant de « Fret SNCF » qui a été préparé à sa filialisation dans un contexte de fragilisation liée aux grèves. Le rôle et compétences de la mission de contrôle ont été réaffirmés sur les 4 SA (Sociétés SNCF, SNCF Réseau, SNCF Voyageurs, SNCF Gares & Connexions) mais adaptés au nouveau



De g. à d. : Philippe DUPUIS, Inspecteur général des finances et responsable de la mission, Gilles CRESPIAN, Didier MILLOT, Fabienne HELVIN, Dominique BOUIN, Nicolas LERMANT, Sandrine Le GALL et Henri OSMONT d'AMILLY.

contexte de sociétés commerciales. L'année a également été marquée par les achats de 15 rames TGV « Océane » et de 75 rames « Intercités » pour remplacer une partie des rames Corail arrivant bientôt en fin de vie.

En ce qui concerne plus spécifiquement **SNCF Réseau**, la préparation du passage en société anonyme, avec son nouveau périmètre, et en particulier la filialisation de Gares et Connexions, a été l'un des chantiers prioritaires du gestionnaire d'infrastructure en 2019. La reprise de la quasi-totalité de la dette de l'entreprise (25 Md€ en 2020 et 10Md€ en 2022) devrait lui permettre d'améliorer significativement sa situation financière.

La politique affichée par l'entreprise en matière de rénovation et de sécurisation du réseau ferroviaire national reste ambitieuse et implique pour SNCF Réseau, dans un contexte d'ouverture à la concurrence, de renforcer encore ses efforts de productivité et de veiller à l'efficacité socio-économique de ses investissements. SNCF Réseau poursuit ses efforts d'amélioration de la qualité de l'achat en favorisant les rapprochements entre juristes et acheteurs, depuis le début de la procédure jusqu'à la fin de l'exécution du contrat.

La nouvelle trajectoire financière du contrat pluriannuel de performance 2020-2029 État/SNCF Réseau, qui doit être conforme au pacte ferroviaire de 2018 et aux engagements de l'État en matière de financement des investissements et de reprise partielle de la dette, devra être validée par les parties intéressées en 2020. La mission qui coordonne ces travaux sera attentive à la réalisation des objectifs et au suivi des indicateurs de ce contrat.

**RATP** Dans un contexte de préparation intense à l'ouverture à la concurrence sur son périmètre historique en Île-de-France, débutant par l'intégralité de l'activité d'exploitation des bus dès décembre 2024 (près de 20 000 salariés concernés sur les 42 000 que compte l'EPIC), la RATP va également candidater en 2020 à l'exploitation des lignes de bus de Grande Couronne (réseau OPTILE) et dans deux ans à celle des premiers lots du Grand Paris Express. Sa filiale RATP Dev est une nouvelle fois en progression en 2019, grâce à d'importants succès tant en France (Grand Ouest) qu'à l'international, en particulier au Moyen-Orient. Tout en poursuivant la maîtrise de son endettement, la RATP prévoit d'approcher pour la première fois de son histoire le niveau de 2 Md€ d'investissements en 2020 : cela devrait lui permettre de respecter ses engagements vis-à-vis d'IDFM en cette dernière année d'application de leur contrat quinquennal. La négociation du futur contrat et la nouvelle régulation de son activité dorénavant confiée

par le législateur à l'ART marqueront l'exercice 2020 de la RATP.

**Société du Grand Parais (SGP)** L'année 2019 a vu la poursuite des travaux de construction de la ligne 15 sud du futur métro, dont la mise en service est prévue à la mi-2025. Les travaux ont également débuté sur la ligne 16, dont le tronçon nord doit être livré pour les Jeux Olympiques 2024. Les dépenses d'investissements s'accroissent de manière corrélative, adossées à un financement reposant très majoritairement sur l'emprunt, la SGP ayant recours à une large palette d'instruments financiers à échéances longues, voire très longues (de 10 à 50 ans), en profitant d'un contexte de taux historiquement bas. Le calendrier de réalisation du projet, qui s'échelonne entre 2024 et 2030.

Un audit externe commandé par le conseil de surveillance et remis à l'été 2019 a mis en lumière les risques attachés à ce projet hors norme : aléas géotechniques inhérents aux travaux souterrains, tensions prévisibles sur la capacité des entreprises du BTP et des ingénieries à faire dans les délais, désignation tardive des exploitants du métro, capacité de la SGP à coordonner l'ensemble des intervenants. Le renforcement substantiel des effectifs de la SGP, sur 2019 et 2020, combiné à un apport de ressources fiscales supplémentaires, devrait contribuer à conforter la soutenabilité du projet.

**Tunnel Euralpin Lyon-Turin (TELT)** Deux des membres de la mission font partie du Service permanent de contrôle (SPC) de la société. L'année 2019 a été particulièrement difficile pour TELT et ses équipes au regard du contexte politique italien. L'activité de la société a été fortement impactée par l'élaboration des documents d'instruction qui ont précédé la demande du ministère des Transports italien et la demande conjointe des gouvernements italien et français, faite à TELT le 3 décembre 2018, de repousser la publication des avis de marchés des lots de travaux du tunnel de base dans l'attente des conclusions de cette étude.

Ce contexte a également conduit la société à geler toutes les activités sur le territoire italien. À cet égard, il paraît important de souligner que le dynamisme des dirigeants et du personnel a permis de maintenir la cohésion sociale de l'entreprise. En 2020, les obstacles institutionnels ayant disparu et, sous réserve de la confirmation de l'accord de l'Europe pour la révision du *Grant Agreement*, l'activité de la société devrait reprendre un rythme qui lui permette de répondre aux exigences de calendrier de construction du tunnel qui, par ailleurs, entre dans une phase active.

## MISSION MÉDIAS – CULTURE

La mission Médias-Culture exerce le contrôle de l'État sur les entités constituant le service public de l'audiovisuel (FTV, RF, FMM, INA, Arte France, TV5Monde), les organismes publics intervenant dans le champ du cinéma (CNC, CF, FEMIS, ENSLL, GIP CdD) et divers opérateurs culturels (Site de la Villette: EPPGHV, EPPDCSI, EPCMPP; Palais de Tokyo). En 2019, la société du Pass'culture (SPC) est entrée dans son périmètre tandis que l'ECPAD en sortait. (Cf. la liste des organismes contrôlés p. 87).

En 2019, les entités de l'audiovisuel public ont commencé à mettre en œuvre les décisions stratégiques du Gouvernement préjudant à la réforme de la loi de 1986 relative à la communication et à l'organisation de l'audiovisuel public (développement du numérique, réduction du bouquet de chaînes, renforcement de l'offre de proximité, engagement de plans sociaux).

**France Télévisions (FTV)** a engagé un projet d'entreprise prévoyant d'importantes novations opérationnelles et une forte réduction de ses effectifs (2 000 départs, 900 suppressions nettes). Au titre des novations, on peut relever une augmentation de 15 % des dépenses de programme dans le numérique, le lancement d'émissions communes à FTV-RF en région, la conception d'une plateforme-jeunesse (Okoo) pour

succéder à FR4; la signature d'un « Pacte de visibilité pour les Outre-mers » en compensation de la suppression de FR Ô. S'agissant des effectifs, il faut relever la signature en mai 2019 d'un accord-cadre relatif au déploiement de ce plan prévoyant de recourir à la procédure de la rupture conventionnelle collective (RCC). L'entreprise a par ailleurs renforcé ses positions dans la production en négociant un nouvel accord avec les principaux syndicats de producteurs et en nouant un partenariat avec l'Allemagne et l'Italie (« Alliance »). Elle a également poursuivi son projet de création d'une plateforme de SVOD en partenariat avec TF1 et M6 (« Salto »). Son résultat d'exploitation (REX) 2019 devrait être à l'équilibre (économies sur le programme national) et son résultat net, légèrement positif du fait d'éléments exceptionnels.

Pour **Radio France**, 2019 est une année de forts contrastes. L'entreprise enregistre d'excellents résultats opérationnels, lance son projet stratégique 2022 et s'affirme comme le premier producteur de podcasts en Europe. Elle poursuit la modernisation de sa gestion en sécurisant ses procédures et en développant sa collaboration avec d'autres sociétés de l'audiovisuel. Enfin, la conduite du chantier de réhabilitation de la Maison de la Radio est revenue sous contrôle. Dans le même temps, l'annonce d'un plan de réorganisation et de réduction des effectifs provoque en fin d'année un mouvement social qui a



De g. à d., de bas en haut: Brigitte AUDURIER-THIEBOLD, Michel LEHALLE, responsable de la mission, Michèle MONTIES-COURTOIS, Jean-Claude HULOT, Jean-Marie BRINON, Romuald GILET, Alexandra MOCQUERY, Lucien SCOTTI, Lydia CILIANI, Magali MULLER, Céline CHACELAS. Sont absents de la photo: Jean-Charles AUBERNON et Chantal CADELIS.

entamé le crédit de l'entreprise. La présentation des comptes 2019 devrait confirmer le respect de la trajectoire pluriannuelle, sans toutefois garantir l'avenir.

**L'INA** poursuit le déploiement d'une stratégie média fondée sur une offre de produits visant trois publics (chercheurs, professionnels et grand public) et de services (formation et ingénierie). Cependant, sous l'effet de la réforme de la formation professionnelle et d'une évolution de sa clientèle payante, son chiffre d'affaires décroît de 3 %. Une maîtrise globale de ses charges lui permet de maintenir son équilibre d'exploitation, mais une meilleure appréciation de ses marchés paraît s'imposer.

Le statut d'**ARTE-France** lui assure une grande autonomie opérationnelle et lui permet de la gérer au plus près. Ainsi la société poursuit le déploiement de son offre éducative « Educ'Arte » et engage un ambitieux projet de plateforme européenne. Elle maintient ses parts de marché et continue d'afficher des résultats tendus.

**France Médias Monde** connaît des audiences orientées à la hausse et poursuit son développement international. À l'instar de FTV et de RF, elle est confrontée à une baisse de la dotation publique et à la nécessité de se réorganiser (fermeture du site de Chypre) et de réduire ses effectifs (une quarantaine de postes), dans l'attente de son insertion dans la nouvelle organisation prévue par la réforme de l'audiovisuel.

Une décision prise au Sommet de la Francophonie d'Erevan (2018) a chargé **TV5Monde** de développer une plateforme AVOD francophone à budget constant, ce qui implique une rationalisation de sa diffusion et une réduction de ses activités de production propres (magazines, etc.), donc une attrition d'une partie de ses effectifs. Préconisé par le rapport COURSON, ce retour au modèle historique de « chaîne de chaînes » pourrait également être recommandé par la Cour des comptes. L'entreprise doit donc s'adapter en vue de conduire une évolution technologique lourde dans un climat social dégradé.

Depuis le pic de recettes parafiscales enregistré en 2010-2011, le **Centre du cinéma et de l'image animée (CNC)** dépense plus qu'il ne perçoit et utilise ses réserves pour financer sa politique de soutien aux œuvres et à l'activité du secteur. En 2019, un premier plan d'économies a dû être décidé sur l'audiovisuel (38 M€). Il sera suivi d'un second sur le cinéma en 2020 (15 M€), année qui devrait ainsi marquer un retour à l'équilibre budgétaire. La garantie d'un équilibre dans le temps long ne pourra cependant provenir que d'un réexamen complet des objectifs de l'établissement (annoncé pour 2020), de la réingénierie de ses aides et d'un recalibrage de ses subventions. Une analyse

objective des forces et faiblesses de l'industrie nationale devrait en particulier le conduire à réallouer une partie de ses dépenses au renforcement des positions de l'appareil productif national dans la concurrence internationale.

Le CNC doit enfin faire face à la fragilisation de la **FEMIS** et de la **Cinémathèque Française** qu'il finance et qui se trouvent confrontées à de nouveaux défis économiques. Une orientation consisterait à réduire l'autonomie de ces entités à leur activité opérationnelle et à faire remonter tout ou partie de leurs fonctions-support au CNC. Son succès n'est cependant acquis ni sur le plan budgétaire, ni sur celui de l'efficacité de l'action publique.

La fréquentation de l'**EP Parc et Grande Halle de la Villette (EPPGHV)** est marquée en 2019 par le succès de l'exposition Toutânkhamon et du projet des Microfolies. D'importants travaux ont été réalisés sur le site de La Villette (insonorisation du Zénith, rénovation du théâtre Paris-Villette, aménagement de l'Espace Périphérique). Le renouvellement de la concession des parkings devrait se traduire par un accroissement des recettes propres. Sur la base d'une gestion rigoureuse confortée par le développement du contrôle interne, l'établissement se met en ordre de marche en vue des JO de 2024.

La **Cité de la Musique-Philharmonie de Paris** poursuit la diversification de ses modes d'action. Au-delà d'une programmation de concerts et d'expositions attractives, l'établissement a intégré comme prévu l'Orchestre de Paris au 1<sup>er</sup> janvier 2019 et a créé une filiale pour porter le projet d'une « Philharmonie des enfants » prévu pour 2021. Le projet Démos accroît le nombre de formations de jeunes instrumentistes.

**L'EP Palais de la Découverte / Cité des sciences (PPDCSI)** enregistre en 2019 sa meilleure fréquentation depuis 2010 grâce au renouvellement des expositions permanentes et au succès de plusieurs événements. L'établissement améliore sa gestion et la mise en œuvre de sa programmation d'investissement (mise en sécurité du bâtiment de la CSI). Par ailleurs, il prépare activement la libération des espaces du Grand Palais et se prépare à ouvrir un site éphémère dans le 15<sup>e</sup> arrondissement de Paris.

La présidence du **Palais de Tokyo** est restée vacante quasiment toute l'année 2019 et malgré une baisse sensible de fréquentation, la structure de financement variée de la société (recettes de privatisation d'espaces, mécénat) a néanmoins garanti un atterrissage satisfaisant. La nouvelle présidente est confrontée à une situation contradictoire : devoir ouvrir plus largement l'institution tout en faisant réaliser les travaux dont l'immeuble a le plus grand besoin.

## MISSION EMPLOI ET FORMATION PROFESSIONNELLE

Depuis le début de l'année 2019, la mission Emploi et formation professionnelle a vu son périmètre d'intervention évoluer fortement.

Conséquence de la loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel et de ses textes d'application, la mission contrôle désormais 12 nouveaux acteurs de la régulation ou du financement de la formation professionnelle et de l'apprentissage. En outre, sur la recommandation de la Cour des comptes, la mission a mis en place le contrôle de l'Association pour la gestion du régime d'assurance des créances des salariés (AGS).

À l'inverse, sont sortis du périmètre de contrôle: l'Agence France Entrepreneurs (intégrée dans BPI France), le FAFSEA (intégré dans OCAPIAT) et le FPSPP (avec la création de France compétences).

Fin 2019, la MEFP exerce ainsi ses attributions de contrôle sur 25 organismes d'importances, de statuts et de modes de financement différents, quatre d'entre eux étant des opérateurs de l'État (AFPA, Centre Inffo, LADOM et Pôle emploi). Leur activité est orientée vers:

- la lutte contre le chômage et l'accompagnement des demandeurs d'emploi: Pôle emploi et l'APECITA,
- l'indemnisation du chômage avec l'Unédic ou la garantie des salaires avec l'AGS,

- la régulation et le financement de la formation professionnelle ou de l'apprentissage: France compétences, les onze opérateurs de compétences (OPCO), l'AFT, l'ANFA et le CCCA-BTP,

- l'animation et la documentation de la formation professionnelle avec Centre Inffo,

- le déploiement de formations professionnelles avec l'AFPA,

- 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.

Seuls le FIPHFP et LADOM relèvent du contrôle budgétaire, les autres organismes étant en contrôle économique et financier. (Cf. liste des organismes contrôlés p. 88).

L'année a été marquée par la réforme de la formation professionnelle et de l'apprentissage qui s'est concrétisée par la naissance ou la préfiguration de nouvelles entités et par la réforme de l'assurance-chômage qui a connu son véritable démarrage avec la publication des décrets donnant un cadre nouveau d'indemnisation par l'assurance-chômage puis avec l'achèvement de la négociation sur la convention tripartite État-Unédic-Pôle emploi.



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

S'agissant de **Pôle emploi**, le contrôleur, en articulation avec la direction du Budget et la délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle (DGEFP), s'est notamment attaché à ce que cette nouvelle convention intègre des ambitions certaines pour la performance de l'établissement au bénéfice des demandeurs d'emploi et des entreprises.

Seul représentant de l'État participant aux instances dirigeantes de l'**Unédic**, le contrôleur a poursuivi son rôle d'information et d'alerte de la direction du Budget, de la direction générale du Trésor et de la DGEFP sur les travaux de prévision, d'étude et d'évaluation qui permettent avant tout aux partenaires sociaux de prendre position sur les évolutions des règles d'assurance-chômage. Le contrôleur s'est également intéressé à la gouvernance de l'association et à la reconfiguration des relations entre l'Unédic et l'AGS.

Au sein de l'**AGS**, le contrôleur a accompagné les réflexions de l'association sur la soutenabilité des choix inhérents à son modèle économique, ainsi qu'à la maîtrise de ses risques juridiques et opérationnels du fait des relations complexes entretenues avec les acteurs de la sauvegarde ou de la liquidation des entreprises.

Le contrôleur de **France compétences** a activement participé à l'installation de ses instances de gouvernance, notamment en suscitant la production de prévisions budgétaires et de trésorerie ou d'informations pertinentes dans un contexte de déficit de financement de l'apprentissage.

Les contrôleurs de la mission ont présenté les attendus du contrôle économique et financier qu'ils ont instauré sur les 11 **opérateurs de compétences (OPCO)** tant aux commissaires du Gouvernement nommés par la DGEFP qu'aux administrateurs et dirigeants de ces organismes. Au cours de l'année, ils ont porté une attention particulière aux opérations de fusion ou de dévolution nécessaires à leur création, à la définition de leurs cadres de gouvernance et de choix stratégiques, à la constitution opérationnelle des équipes sous la direction de cadres dirigeants nouveaux ou renouvelés dans des fonctions proches, ainsi qu'à l'instauration des premières procédures de contrôle interne, à l'existence de comptabilité analytique ou par section, au respect de trajectoires financières adaptées et à leur inscription dans de futurs contrats d'objectifs pluriannuels.

En liaison étroite avec la direction du Budget, le contrôleur s'est attaché à suivre les principaux enjeux du plan de transformation de l'**AFPA**, adopté en octobre 2018: lancement du plan de sauvegarde de l'emploi (1424 postes supprimés, 463 postes modifiés

et 629 postes créés; fermeture de 34 centres de formation), élaboration du schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) et d'un nouveau schéma stratégique des systèmes d'information (SDSI).

Le contrôleur de **VIVEA**, en lien avec la DGEFP, a appuyé les travaux en cours de transfert de ses fonds pour le financement du conseil en évolution professionnelle (CEP) vers le compte personnel formation (CPF), d'une part, et de sa trésorerie excédentaire des Fonds Assurance Formation (FAF) à France compétences, d'autre part.

Au **CCCA-BTP**, le contrôleur a accompagné le réexamen complet des modalités de dépenses afin de passer d'un système de subvention d'équilibre aux CFA du réseau paritaire, à un système d'appels d'offres ouverts à tous les CFA, sans lien nécessaire avec le coût-contrat apporté par les OPCO. Le développement d'un même système d'appel d'offres a été soutenu au sein de l'**ANFA** par le contrôleur, qui a veillé à la bonne dévolution à l'OPCOM de la plus grande partie de ses personnels et patrimoine, recettes, correspondant à son activité d'OPCA, pour ne conserver que les missions attachées à sa recette tirée d'une taxe fiscale.

Le contrôleur a soutenu les réflexions stratégiques engagées par l'**APECITA** et **Centre INFFO**, le CITP de novembre 2019 ayant décidé la fusion de ce dernier avec France compétences dans un délai de 2 ans.

Le contrôleur de l'**AGEFIPH** a accompagné l'association dans sa réflexion sur les réorganisations internes résultant de nouvelles modalités de calcul et de collecte de la contribution due par les employeurs privés au titre de leur obligation d'emploi de travailleurs handicapés. Il a également suscité un réexamen de la politique de placements financiers de l'association.

Compte-tenu de la diminution régulière des ressources du **FIPHFP**, le contrôleur a soutenu l'établissement dans son objectif de maîtrise de ses dépenses d'intervention et a particulièrement suivi les travaux de renégociation de la convention d'objectifs et de gestion signée avec la Caisse des Dépôts, afin notamment de mieux maîtriser les coûts de fonctionnement de l'établissement.

Le contrôleur de **LADOM** a participé aux travaux concernant l'achèvement de la mise en place des processus de la dépense publique destinés à fiabiliser son information comptable et budgétaire, en réponse aux lourdes réserves formulées par le commissaire aux comptes. Il a, plus généralement, suivi les travaux de la première cartographie des risques de l'établissement, en vue de la mise en place d'un plan d'action en réponse à ce diagnostic.

## MISSION COUVERTURE DES RISQUES SOCIAUX ET COHÉSION SOCIALE

La mission couvre un large spectre d'activités dans le domaine de la protection et de la cohésion sociales avec quatre champs d'intervention :

- les organismes de sécurité sociale,
- les régimes spéciaux de retraites de salariés,
- les fonds de financement pour les retraités,
- les organismes contribuant à la cohésion sociale.

Dans un souci de cohérence, ces missions ont été recentrées, les établissements de sécurité sanitaire étant désormais rattachés à la mission Santé.

Au total, les 27 organismes couverts par la mission, représentent une dépense de l'ordre de 200 Md€, et emploient des dizaines de milliers de salariés. Dans un contexte législatif et réglementaire en profonde mutation, ils sont marqués par des réformes profondes, qui interfèrent tant sur leurs missions que sur le périmètre de leurs activités. Cf. la liste des organismes contrôlés p. 89.

### Protection sociale des indépendants

La suppression du régime social des indépendants (RSI) est devenue effective avec la dissolution des caisses déléguées au 31 décembre 2019, à l'issue de deux années de transition.

Des ajustements législatifs et réglementaires sont intervenus pour sécuriser le dispositif notamment pour couvrir tous les transferts de patrimoine.

Les nouvelles organisations du régime général devraient se stabiliser au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2020. Les indicateurs de qualité de service se sont améliorés pendant cette phase transitoire, en lien avec l'allocation de moyens supplémentaires.

Ces chantiers représentent un enjeu en termes de délais et de coûts, le décommissionnement des applications de l'ex-RSI s'avérant complexe et s'insérant dans les nombreux autres chantiers informatiques en cours au sein du régime général.

La principale attente, soulignée par les contrôleurs, vise à simplifier les assiettes et les taux et à rendre le prélèvement social contemporain du revenu.



De g. à d : Michel LEJEUNE, Martine PROCUREUR, Laurence COSTA, Pierre LE GUÉRINEL, Patricia ROULLEAU, Antoine MANTEL et Jean-Pierre GUÉRIN, responsable de la mission.  
Absent de la photo : Patrick LAVERGNE.

## La CNAF

Après la préparation en 2018 de la convention d'objectifs et de gestion (COG) pour la période 2018-2022, l'année 2019 aurait pu apparaître comme une année de transition. Cela n'a pas été le cas avec le renforcement de ses missions qui met son appareil de production sous tension.

La mise en œuvre des mesures décidées fin 2018 à l'occasion de la crise des « gilets jaunes » a démontré l'agilité et la capacité d'adaptation de la CNAF et de la branche famille. Les reports successifs de la réforme de contemporanéisation des ressources dans le calcul des APL et la mise en œuvre à venir de l'intermédiation en matière de recouvrement des pensions alimentaires sont des défis qui demeurent. L'acquisition des données nécessaires au calcul des allocations versées à plus de 30 millions d'allocataires pour son compte (les aides aux familles et à l'enfance) et pour le compte de l'État et des départements (aides au logement, aide aux adultes handicapés, prime d'activité, revenu de solidarité active) devra lui permettre de rendre un service plus juste (diminuer le non-recours et les indus) et plus efficient. Toutefois, la réussite de ce grand projet, facilité par les progrès liés au prélèvement à la source et à la déclaration sociale nominative mensuelle, dépendra de la capacité de la CNAF à transformer son SI dont l'architecture datée ne permet pas ces évolutions. La maîtrise des risques poursuit enfin son amélioration continue mais des éléments de fragilité pourraient resurgir et remettre en cause les progrès accomplis selon la manière dont les transformations précitées se réaliseront et seront gérées par la branche famille.

## Les régimes de retraite

Pour les organismes du secteur de la retraite, l'année 2019 s'est déroulée dans l'attente des arbitrages du projet de réforme. Les enjeux de gestion étaient cependant bien identifiés indépendamment de la réforme, notamment dans le cadre du projet de répertoire de gestion des carrières unique (RGCU). Mais le contrôle a constaté un attentisme des régimes pour les mettre en œuvre, parfois pour de bonnes raisons (retards du RGCU). Néanmoins, les régimes ont su mettre en place une demande unique de retraite en ligne, ainsi que la mutualisation du contrôle d'existence, qui était attendue depuis plusieurs années. Au plan de la gouvernance, la tutelle contraint progressivement les régimes à inscrire tous leurs investissements dans les projets inter-régimes (COG de la CNIEG), mais ce n'est pas suffisant pour faire aboutir les nécessaires coopérations dans des délais raisonnables. Le projet, qui prévoit la disparition à terme des régimes existants, institue un pilotage unifié pendant la longue période de transition. En fin d'année, les grèves ont, soit du fait de boycott

(CANSSM), soit d'annulation pure et simple des conseils d'administration de fin d'année (CPRP SNCF, CRP RATP, ERAFP ...), empêché l'adoption des budgets initiaux 2020 et rendu nécessaire le recours à des autorisations provisoires de dépenses.

## L'ACOSS

Sur son double cœur de mission, l'ACOSS est performante. La gestion de trésorerie est de qualité (réactivité des Urssaf dans la remontée à l'ACOSS des fonds collectés, couverture du besoin de liquidité à des taux négatifs plus favorables que ceux du marché, anticipation du Brexit dont les risques sont maîtrisés, amélioration des prévisions de tirages des organismes partenaires...). L'efficacité de la collecte sociale (20 % du PIB) progresse avec la poursuite de la réduction des restes à recouvrer (en stock comme en flux annuel). Toutefois les montants redressés au titre de la lutte contre la fraude aux cotisations sociales demeurent faiblement recouverts, notamment en matière de lutte contre le travail illégal. L'ACOSS est confrontée à des évolutions multiples. Les plus notables sont, d'une part, le changement de paradigme dans la relation aux cotisants (qui évolue vers un accompagnement préventif et le développement de services différenciés) et, d'autre part, la mutualisation de la fonction de recouvrement social, selon un calendrier ambitieux et avec des reprises d'activités encore élargies par la LFSS pour 2020. La trajectoire pluriannuelle des moyens de la branche est ascendante et fait l'objet d'ajustements non négligeables par rapport à la COG 2018-2022, pour prendre en compte les missions nouvellement confiées. La reprise de la protection sociale des indépendants ne devrait pas soulever de difficulté en termes de recouvrement. Les risques principaux demeurent modérés (mise en place des accueils communs avec les autres branches, gestion des réserves des régimes complémentaires et de l'aide sociale, support au CPSTI).

Dans un contexte de forte croissance (600 ETPT en 2017, 1300 en 2018 et plafond à 1700 pour 2020), la capacité de l'ACOSS à mener de front l'ensemble des chantiers tout en réussissant son nouveau positionnement de partenaire accompagnateur des cotisants n'est pas pleinement garantie. Un faible pourcentage de dossiers en erreur peut prendre des proportions médiatiques importantes.

En 2019, l'ACOSS a notamment mis en place le prélèvement à la source dans ses offres simplifiées aux entreprises et association (TESE et CEA) et préparé l'échéance du 1<sup>er</sup> janvier 2020 pour les particuliers employeurs (CESE et PAJE). Elle a également conduit un plan d'action volontariste de mise en place du RGPD et a largement mis en œuvre l'essentiel des recommandations du contrôle économique et financier en matière de prévention des atteintes à la probité.

## MISSION SANTÉ

La mission Santé a vu son périmètre élargi afin d'assurer à la fois le contrôle des régimes d'assurance maladie (CNAM et MSA<sup>1</sup>, mais aussi CAMIEG, ENIM, CNMSS), et celui des opérateurs en santé, à la gouvernance de laquelle participent l'État et l'assurance maladie. Elle est également en charge du contrôle de l'AP-HP, qui représente près d'un dixième de l'ONDAM hospitalier, ainsi que d'autres entités concourant à la protection maladie ou au développement du système de santé.

Compte tenu de son périmètre élargi, la mission est restée très attentive à la performance des organismes contrôlés en ce qui concerne l'évolution de l'offre en santé, la maîtrise des dépenses d'assurance maladie, la construction et la mise en œuvre de la stratégie nationale de santé, s'agissant notamment de l'accès aux soins, du développement de la prévention ou du virage numérique en santé, ce dernier concernant directement l'ASIP (devenue l'ANS), l'INDS (devenu la PDS ou HUB), l'ANAP, la CNAM et le GIE-SESAM VITALE. Cf. la liste des organismes contrôlés p. 89.

D'une manière plus générale, la mission veille naturellement à inscrire les diligences propres aux contrôles externes dont elle a la charge dans le cadre global des

politiques publiques, métiers ou transverses, ce qui inclut la transformation de l'action publique.

C'est ainsi qu'elle a suivi avec attention les travaux relatifs à la réforme « Ma santé 2022 », l'élaboration du projet de loi Santé adopté en juillet 2019 ou de la LFSS pour 2020. Il en est de même pour les questions relatives à l'accès aux données de santé, qui concerne directement trois des organismes contrôlés: la CNAM, l'ATIH ainsi que l'INDS, GIP à partir duquel s'est construit le futur « Hub des données de santé » annoncé dans le cadre du plan « Intelligence artificielle ». Elle a également veillé à la bonne appropriation, par les organismes contrôlés, des politiques transverses, comme la transformation numérique du système public, la sécurité des données personnelles, la gouvernance des organismes, l'efficacité de leurs investissements, leur responsabilité sociétale et environnementale, leur insertion dans les territoires, l'efficacité de leur gestion et la performance de leur stratégie d'achat. Il en a été de même, naturellement, pour la gestion financière ainsi que pour les opérations de certification des comptes majeures (notamment CNAM, État, AP-HP).



De g. à d. : Agnès PLASSART, Pierre MOURLEVAT, Line GRANIER, Réjane PORTANGUEN, Marie-Thérèse COCQUEEL, Marc GAZAVE, Pascal LOSTE, Patrick BARRAQUAND, Sophie GALEY-LERUSTE, responsable de la mission, Bruno GOGUEL, et Jacques AUGUSTIN. Est absente de la photo : Sylvie CRETOIS.

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

Plus généralement, elle s'est attachée à concourir à l'efficacité globale du système, avec une grande attention portée au dispositif de pilotage des organismes et aux interactions entre entités, notamment sur les projets liés à l'e-santé, à faire évoluer son dispositif de contrôle pour introduire les assouplissements adaptés aux dispositifs internes des organismes, à apporter conseils et réactivité renforcée en cas de situations délicates et à faciliter la prise en compte de l'innovation, tout en assurant la maîtrise des risques associés.

En ce qui concerne **les dispositifs de pilotage**, la mission a ainsi veillé à la bonne mise en œuvre des conventions d'objectifs et de gestion (COG) de la **CCMSA** (2016-2020) et de la **CNAM** (2018-2022) branches **Maladie et AT-MP**. Celle de la **CNAM** a fait l'objet d'une vigilance particulière concernant l'intégration concrète du RSI (Régime social des indépendants) avec 6 millions de nouveaux assurés et 3000 salariés à accueillir, ainsi que l'élaboration du nouveau SDSI prévu par la COG. La mission a contribué au suivi actif des conventions d'objectifs et de performance (COP) de l'**ANAP**, l'**ATIH**, l'**ANDPC** (où il convient de veiller à la mise en œuvre des recommandations de la Cour des comptes) et de la COG de la **CAMIEG**. La mission est également étroitement associée aux travaux du nouveau COP du **CNG** et de l'**EFS**. Sa vigilance s'exerce également sur la cohérence et l'articulation des projets portés par les opérateurs ainsi que sur l'incidence globale des multiples fonds dédiés de la **CNAM** (FNPEIS, Fonds addictions, Fonds pour la démocratie sanitaire, Fonds AT MP).

La mission s'est par ailleurs attachée à **accompagner la transformation** des organismes – notamment CNAM, MSA, AP-HP – ainsi que les évolutions décidées dans le cadre de la feuille de route numérique du ministère de la Santé (mise en place de l'**Agence du numérique en Santé**), et du programme Action Publique 2022 (suppression du Fonds CMU-C devenu **Complémentaire Santé Solidaire**, et de l'**INTS**, projet de délocalisation de l'**ANDPC** et de l'antenne parisienne de l'**ATIH**) et le **FMESPP**.

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

S'agissant de l'**AP-HP**, l'ampleur des transformations engagées ou annoncées comme leur diversité ou la multiplication d'acteurs déconcentrés sont des sources de risques majeurs qui pourraient compromettre le succès d'une opération, par ailleurs tout à fait positive. Parallèlement à une simplification significative du dispositif de contrôle dans le cadre de l'organisation actuelle, le CGefi a ainsi recommandé de mettre en place un contrôle interne global et effectif. Un chantier spécifique a été lancé à l'**ANSM**, en lien avec la mission des Audits du CGefi. De façon générale, les contrôleurs ont remplacé les visas par des avis, lorsque cela était possible, et ont fait évoluer le contrôle sur les actes RH (passage, lorsque cela était possible, d'un visa sur les contrats à un visa sur contrat-type et fiche de recrutement, notamment à l'**ATIH**). Ils ont également dématérialisé les procédures pour fluidifier les échanges.

**Plusieurs organismes ont été confrontés à des difficultés spécifiques**. La mission a veillé à une réactivité renforcée, recherchant, à leurs côtés, les réponses les plus agiles. Le CGefi a accompagné la mise en place du « Plan Hôpital » à l'**AP-HP**, mais aussi la réorganisation et le renforcement du contrôle interne de l'**ENIM** dans un climat social dégradé. La réactivité a également été permanente auprès de l'**ASIP** sur des projets aux risques financiers et opérationnels majeurs comme le système d'information des SAMU. La filière « sang » (**EFS**, **INTS**, **LFB**), à laquelle on peut rajouter l'**ABM**, a fait l'objet d'un suivi et d'une vigilance toute particulière, compte tenu des tensions et des risques de pénurie qui interrogent le modèle économique.

L'élargissement de la mission à de nouveaux organismes a permis d'intégrer de **nouvelles problématiques**, telles que celle de la « réparation », à travers le **FIVA** et l'**ONIAM**, mais aussi de reconstruire des synergies, par exemple avec l'**INRS** et la branche AT-MP suivie à la **CNAM**.

La mission s'est également attachée à **soutenir l'innovation**, en facilitant en permanence la conciliation des enjeux industriels et économiques et des exigences réglementaires, éthiques ou protectrices de la vie privée. Elle a apporté aide et conseils dans la phase de préfiguration, puis de création de la nouvelle **Plateforme des données de santé** ou Health Data Hub. Elle a accompagné le **GIE SESAM VITALE** dans la recherche de solutions innovantes – du type e-carte vitale – dans un environnement sécurisé.

Elle a aussi apporté son appui à la **CNAM** pour mettre en œuvre les projets innovants relatifs aux assistants médicaux et aux communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS).





ANNEXES



# ANNEXE 1

## Liste des organismes contrôlés par le CGefi

### Le secteur Agriculture

#### MISSION AGRICULTURE, FORÊT ET PÊCHE

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

**AGENCE BIO**

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

**ADECIA**

ASSEMBLÉE PERMANENTE DES CHAMBRES D'AGRICULTURE

**APCA**

ASSOCIATION DE COORDINATION TECHNIQUE AGRICOLE

**ACTA**

ASSOCIATION DE COORDINATION TECHNIQUE POUR L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE

**ACTIA**

ASSOCIATION DE RECHERCHE TECHNIQUE BETTERAVIÈRE

**ARTB**

ASSOCIATION DES PRODUCTEURS D'ENDIVES DE FRANCE

**APEF**

ASSOCIATION FRANÇAISE INTERPROFESSIONNELLE DE L'OLIVE

**AFIDOL**

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

**VAL'HOR**

ASSOCIATION INTERPROFESSIONNELLE DE LA BANANE

**AIB**

ASSOCIATION INTERPROFESSIONNELLE DE LA BETTERAVE ET DU SUCRE

**AIBS**

ASSOCIATION INTERPROFESSIONNELLE DES FRUITS ET LÉGUMES FRAIS

**INTERFEL**

ASSOCIATION INTERPROFESSIONNELLE DES VINS DE PAYS DU SUD-EST

**INTERVINS SUD-EST**

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

**AIBPA**

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

**ANSGAEC**

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

**ASTREDHOR**

ASSOCIATION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE CAPRINE

**ANICAP**

ASSOCIATION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE DES VINS DE TABLE

**ANIVIN**

ASSOCIATION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE DES LÉGUMES SECS

**ANILS**

ASSOCIATION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE DU BÉTAIL ET DES VIANDES

**INTERBEV**

ATM ÉLEVEURS DE RUMINANTS

**ATM**

ATM RUMINANTS

**ATM-Ruminants**

BUREAU INTERPROFESSIONNEL DES VINS DE BOURGOGNE

**BIVB**

BUREAU INTERPROFESSIONNEL DES VINS DU CENTRE

**BIVC**

BUREAU NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DE L'ARMAGNAC

**BNIA**

BUREAU NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DU COGNAC

**BNIC**

BUREAU NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DU PRUNEAU

**BIP**

CENTRE NATIONAL DE LA PROPRIÉTÉ FORESTIÈRE

**CNPF**

CENTRE NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DE L'ÉCONOMIE LAITIÈRE

**CNIEL**

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

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

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

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

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

COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DE GESTION DU COMTÉ  
**CIGC**

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

COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DES FROMAGES  
**CIF**

COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DES HUILES ESSENTIELLES  
FRANÇAISES  
**CIHEF**

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

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

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

COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DES VINS DE PROVENCE  
**CIVP**

COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DES VINS DU JURA  
**CIVJ**

COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DU FLOC DE GASCOGNE  
**CIFG**

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

COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DU VIN DE CHAMPAGNE  
**CIVC**

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

COMITÉ NATIONAL DE LA CONCHYLICULTURE  
**CNC**

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

COMITÉ NATIONAL DU PINEAU DES CHARENTES  
**CNPC**

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

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

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

CONSEIL INTERPROFESSIONNEL DES VINS  
DU LANGUEDOC  
**CIVL**

CONSEIL INTERPROFESSIONNEL DES VINS  
DU ROUSSILLON  
**CIVR**

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

CONSEIL INTERPROFESSIONNEL DU VIN DE BORDEAUX  
**CIVB**

DOMAINE NATIONAL DE CHAMBORD  
**DNC**

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

FRANCE BOIS FORÊT  
**FBF**

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

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

HARAS NATIONAL DU PIN  
**HPIN**

HAUT CONSEIL DE LA COOPÉRATION AGRICOLE  
**HCCA**

INSTITUT DE LA FILIÈRE PORCINE  
**IFIP**

INSTITUT DE L'ÉLEVAGE  
**IDELE**

INSTITUT DU VÉGÉTAL  
**ARVALIS**

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

INSTITUT FRANÇAIS DES PRODUCTIONS CIDRIQUES  
**IFPC**

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

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

INSTITUT TECHNIQUE DE L'AVICULTURE  
**ITAVI**

**INTERCÉRÉALES**

**INTERCHANVRE**

**INTERPROCHASSE**

INTERPROFESSION DES APPELLATIONS 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  
**AOP**

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

OFFICE NATIONAL DES FORÊTS  
**ONF**

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

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

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

UNION INTERPROFESSIONNELLE DES VINS  
DE CAHORS  
**UIVC**

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

UNION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE  
CIDRICOLE  
**UNICID**

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

## Le secteur Territoires et Développement durable

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

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

GIP « L'EUROPE DES PROJETS ARCHITECTURAUX  
ET URBAINS »  
**GIP EPAU** (ex AIGP)

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

AGENCE NATIONALE POUR LA RÉNOVATION URBAINE  
**ANRU**

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

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

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

COMPAGNIE FRANÇAISE DES EXPOSITIONS  
**COFREX**

CONSORTIUM STADE DE FRANCE  
**CSDF**

ÉLECTRICITÉ DE MAYOTTE  
**EDM**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT  
EUROMEDITERRANEE  
**EPAEM**

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

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

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

ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE BRETAGNE  
**EPFB**

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

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

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

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

ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE LORRAINE  
**EPFL**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE NORMANDIE  
**EPFN**

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

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

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

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

**GROUPE France 2023 Coupe du monde de rugby**

INSTITUT CALÉDONIEN DE PARTICIPATION  
**ICAP**

MARNE CHANTERINE CHELLES AMÉNAGEMENT  
**M2CA** (filiale d'EPAMARNE)

SOCIÉTÉ DE VALORISATION FONCIÈRE ET IMMOBILIÈRE  
**SOVAFIM**

SOCIÉTÉ DE LIVRAISON DES OUVRAGES OLYMPIQUES  
**SOLIDEO**

**SCI MANUFACTURE DE SAINT-ÉTIENNE** (filiale de l'EPASE)

SOCIÉTÉ PUBLIQUE LOCALE D'AMÉNAGEMENT  
PORTE SUD DU GRAND PARIS

**SPLA-IN Porte sud du Grand-Paris** (filiale de GPA)

SOCIÉTÉ PUBLIQUE LOCALE D'AMÉNAGEMENT NOISY-EST  
**SPLA-IN Noisy-Est** (filiale d'EPAMARNE)

## MISSION ÉCOLOGIE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

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

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

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

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

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

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

AGENCE FRANÇAISE POUR LA BIODIVERSITÉ  
**AFB** (devenu OFFICE FRANÇAIS DE LA BIODIVERSITÉ **OFB**  
le 1<sup>er</sup> janvier 2020 après fusion avec l'ONCFS)

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

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

ÉTABLISSEMENT PUBLIC DU MARAIS POITEVIN  
**EPMP**

**GEODERIS**

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

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

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

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

OFFICE INTERNATIONAL DE L'EAU  
**OIEau**

En tant que Censeur d'État :

**ADELPHE**

**APER**

**APER PYRO**

**CITEO**  
**COREPILE**  
**CYCLAMED**  
**DASTRI**  
**ECO-DDS**  
**ECO-MOBILIER**  
**ECO TLC**  
**ECOLOGIC**  
**ecosystem (ex ESR)**  
**LEKO**  
**OCAD3E**  
**PV CYCLE**  
**SCRELEC**  
**VALDELIA**

## **MISSION INFRASTRUCTURES DE TRANSPORTS NON FERROVIAIRES**

AÉROPORT DE BÂLE-MULHOUSE  
**EuroAirport**

AÉROPORTS DE PARIS  
**ADP**  
**ADP international**  
**ADP INGENIERIE**  
**HUB ONE**

AÉROPORT DE BORDEAUX-MÉRIGNAC  
**ADBM**

AÉROPORT MARSEILLE-PROVENCE  
**AMP**

AÉROPORT DE MONTPELLIER MÉDITERRANÉE  
**AMM**

AÉROPORT DE STRASBOURG-ENTZHEIM  
**ASE**

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

SOCIÉTÉ AÉROPORTUAIRE GUADELOUPE PÔLE CARAÏBES  
**SAGPC**

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

GRAND PORT MARITIME DE DUNKERQUE  
**GPMD**

GRAND PORT MARITIME DE ROUEN  
**GPMR**

GRAND PORT MARITIME DU HAVRE  
**GPMH**

PORT AUTONOME DE PARIS  
**PAP**

**HAROPA-GIE**

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

GRAND PORT MARITIME DE LA ROCHELLE  
**GPMLR**

GRAND PORT MARITIME DE BORDEAUX  
**GPMB**

GRAND PORT MARITIME DE MARSEILLE  
**GPMM**

GRAND PORT MARITIME DE LA GUADELOUPE  
**GPMG**

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

GRAND PORT MARITIME DE LA MARTINIQUE  
**GPMLM**

GRAND PORT MARITIME DE LA RÉUNION  
**GPMDLR**

GIE DRAGAGES PORTS  
**GIE DP**

COMPAGNIE GÉNÉRALE MARITIME ET FINANCIÈRE  
**CGMF**

PORT AUTONOME DE STRASBOURG  
**PAS**

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

VOIES NAVIGABLES DE FRANCE  
**VNF**

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

AUTOROUTES ET TUNNEL DU MONT BLANC  
**ATMB**

SOCIÉTÉ FRANÇAISE DU TUNNEL ROUTIER DU FRÉJUS  
**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 RECHERCHE APPLIQUÉE ET PROMOTION DE LA QUALITÉ

AU-DELÀ DU CUIR

**ADC**

ASSOCIATION FRANÇAISE DE NORMALISATION

**AFNOR**

CENTRE TECHNIQUE DES INDUSTRIES AÉRAULIQUES ET THERMIQUES

**CETIAT**

CENTRE TECHNIQUE DES INDUSTRIES MÉCANIQUES

**CETIM**

CENTRE D'ÉTUDE ET DE RECHERCHE DE L'INDUSTRIE DU BÉTON

**CERIB**

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

**CODIFAB**

COMITÉ FRANÇAIS D'ACCREDITATION

**COFRAC**

COREM ET LES CENTRES TECHNIQUES DES INDUSTRIES DE LA MÉCANIQUE

**COREM**

CENTRE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE DU BÂTIMENT ET SES FILIALES **CSTB** (Filiales: Acoustb / Bioguess / Cequami / Certivea / Certisolis-tc / Cerway / Eurovent-Certivea-Certification (ECC) / Nobatek Inef4 Scic)

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

**CTC**

CENTRE TECHNIQUE INDUSTRIEL DE LA CONSTRUCTION MÉTALLIQUE

**CTICM**

CENTRE TECHNIQUE DES INDUSTRIES DE LA FONDERIE

**CTIF**

CENTRE TECHNIQUE INDUSTRIEL DE LA PLASTURGIE ET DES COMPOSITES

**CTIPC**

ASSOCIATION « LE CENTRE TECHNIQUE DES MATÉRIAUX ET COMPOSANTS POUR LA CONSTRUCTION »

**CTMCC**

CENTRE TECHNIQUE DE MATÉRIAUX NATURELS DE CONSTRUCTION

**CTMNC**

CENTRE TECHNIQUE DE LA TEINTURE ET DU NETTOYAGE

**CTTN**

CENTRE TECHNIQUE DU PAPIER

**CTP**

COMITÉ PROFESSIONNEL DE DÉVELOPPEMENT ET DE PROMOTION DE L'HABILLEMENT

**DEFI**

INSTITUT TECHNOLOGIQUE FÔRET, CELLULOSE, BOIS-CONSTRUCTION, AMEUBLEMENT

**FCBA**

COMITÉ PROFESSIONNEL FRANCÉCLAT-SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE L'HORLOGERIE

**FRANCÉCLAT**

GRUPE INSTITUT DE SOUDURE ET ASSOCIATION

**GRUPE IS**

INSTITUT FRANÇAIS DE LA MODE

**IFM**

INSTITUT FRANÇAIS DU TEXTILE-HABILLEMENT

**IFTH**

INSTITUT NATIONAL DE LA PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE

**INPI**

INSTITUT TECHNIQUE D'ÉTUDE ET DE RECHERCHE DES CORPS GRAS

**ITERG**

LABORATOIRE NATIONAL DE MÉTROLOGIE ET D'ESSAIS

**LNE**

### MISSION « CONTRÔLE DES ACTIVITÉS FINANCIÈRES »

AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT

**AFD**

AGENCE FRANÇAISE D'EXPERTISE TECHNIQUE INTERNATIONALE

**EXPERTISE FRANCE**

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

**BUSINESS FRANCE**

BANQUE SOCREDO

**SOCREDO**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC BPIFRANCE

**SA BIPFRANCE GROUPE**

**Bpifrance Financement**

**Bpifrance Investissement**

**Bpifrance Participations**

**Bpifrance Assurance export**

**Bpifrance Régions**

CAISSE DE GARANTIE DU LOGEMENT LOCATIF SOCIAL

**CGLLS**

CONSORTIUM DE RÉALISATION

**CDR**

LA BANQUE POSTALE

**LBP**

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 GROUPE LA POSTE

#### LA POSTE

LA POSTE GLOBAL MAIL  
**LPGM**

#### VIAPOST

#### LA POSTE SILVER

#### MÉDIAPOST SAS

#### MÉDIAPOST HOLDING

#### DOCAPOSTE SAS

#### GÉOPOST

#### CHRONOPOST

#### LA BANQUE POSTALE

SOCIÉTÉ FINANCIÈRE 2  
**SF2**

LA BANQUE POSTALE ASSET MANAGEMENT  
**LBPAM**

#### LA POSTE TÉLÉCOM

#### POSTE IMMO

#### VÉHIPOSTE SAS

### MISSION ÉNERGIE

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

#### AREVA SA

BUREAU DE RECHERCHES GÉOLOGIQUES ET MINIERES  
**BRGM**

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

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

COMITÉ PROFESSIONNEL DES STOCKS STRATÉGIQUES  
PÉTROLIERS  
**CPSSP**

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

COMPAGNIE FRANÇAISE DE MINES  
**COFRAMINES**

COMPAGNIE NATIONALE DU RHÔNE  
**CNR**

#### EDF-INTERNATIONAL

ÉLECTRICITÉ DE FRANCE  
**EDF**

ÉLECTRICITÉ RÉSEAU DISTRIBUTION FRANCE  
**Enedis**

#### Framatome

IFP Énergies nouvelles  
**IFPEN**

INSTITUT DE RADIOPROTECTION ET DE SÛRETÉ  
NUCLÉAIRE  
**IRSN**

**Orano** (ex-AREVA)

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

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

RÉSEAU DE TRANSPORT D'ÉLECTRICITÉ  
**RTE**

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

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

### MISSION ESPACE, ARMEMENT ET ORGANISMES DIVERS DU RESSORT DES MINISTÈRES ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS

CENTRE NATIONAL D'ÉTUDES SPATIALES  
**CNES**

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

CHANTIERS DE L'ATLANTIQUE  
**CdA**

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

DCN-INTERNATIONAL  
**DCN-I**

DÉFENSE CONSEIL INTERNATIONAL  
**DCI**

ÉCONOMAT DES ARMÉES  
**EDA**

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

#### EURENCO

#### GIAT-INDUSTRIES

IMPRIMERIE NATIONALE  
**IN**

IMPRIMERIE NATIONALE PARTICIPATIONS  
**INP**

IN CONTINU ET SERVICES SAS  
**INCS**

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

INSTITUT NATIONAL DE LA CONSOMMATION  
**INC**

LA MONNAIE DE PARIS  
**MDP**

## **NAVAL GROUP**

### **NAVAL ÉNERGIES**

OFFICE NATIONAL D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES  
AÉROSPATIALES

#### **ONERA**

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

#### **CIVIPOL CONSEIL**

SOCIÉTÉ DE GESTION DE PARTICIPATIONS  
AÉRONAUTIQUES

#### **SOGEPA**

#### **SNPE**

### **TELESPACE PARTICIPATIONS**

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

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

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

#### **AFASEC**

LABORATOIRE DES COURSES HIPPIQUES (GIE)

#### **LCH**

#### **EQUIDIA**

FDJ DÉVELOPPEMENT

#### **FDJD**

FDJ GAMING SOLUTIONS

#### **FGS**

FÉDÉRATION NATIONALE DES COURSES HIPPIQUES

#### **FNCH**

FONDS COMMUN DES COURSES

#### **FCC**

GROUPEMENT TECHNIQUE DES HIPPODROMES  
PARISIENS

#### **GTHP**

### **LA FONDATION D'ENTREPRISE FDJ**

LA FRANÇAISE D'IMAGES

#### **FDI**

LA FRANÇAISE DE MOTIVATION

#### **FDM**

LA FRANÇAISE DE PROXIMITÉ

#### **FDP**

LA FRANÇAISE DES JEUX

#### **FDJ**

LA PACIFIQUE DES JEUX

#### **PDJ (POLYNÉSIE)**

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

#### **ORPESC**

PARI MUTUEL HIPPODROME

#### **PMH**

PARIS MUTUEL URBAIN

#### **PMU**

SOCIÉTÉ D'ENCOURAGEMENT À L'ÉLEVAGE DU CHEVAL  
FRANÇAIS

#### **SECF**

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

#### **FRANCE-GALOP**

## **MISSION TRANSPORTS**

RÉGIE AUTONOME DES TRANSPORTS PARISIENS

#### **RATP**

RATP DÉVELOPPEMENT

#### **RATP DEV**

**RATP Connect** (ex TELCITE)

**RATP Coopération** (ex RATP International)

**RATP Habitat** (ex LOGIS TRANSPORTS)

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

**RATP Smart Systems** (ex IXXI)

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

CAISSE DE COORDINATION AUX ASSURANCES SOCIALES  
DE LA RATP

#### **CCAS RATP**

#### **SNCF**

#### **SNCF MOBILITÉS**

#### **SNCF RÉSEAU**

SOCIÉTÉ DU GRAND PARIS

#### **SGP**

## **MISSION MÉDIAS-CULTURE**

#### **ARTE FRANCE**

ARTE FRANCE CINÉMA

#### **ARTE CINÉMA**

#### **ARTE FRANCE DÉVELOPPEMENT**

CENTRE NATIONAL DU CINÉMA ET DE L'IMAGE ANIMÉE

#### **CNC**

CITÉ DE LA MUSIQUE-PHILHARMONIE DE PARIS

#### **EPCM**

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

#### **ENSMIS**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE LOUIS-LUMIÈRE

#### **ENSL**

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

#### **UNIVERSCIENCE**

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

FRANCE TÉLÉVISIONS  
**FTV**

**FRANCE 2 CINÉMA**

**FRANCE 3 CINÉMA**

FRANCE MÉDIAS MONDE  
**FMM**

FRANCE TÉLÉVISIONS DISTRIBUTION  
**FTD**

FRANCE TÉLÉVISIONS SVOD  
**FTSVOD**

FRANCE TÉLÉVISIONS GESTION IMMOBILIÈRE  
**FTGI**

FRANCE TÉLÉVISIONS PUBLICITÉ  
**FTP**

**GIP LA CINÉMATHÈQUE DU DOCUMENTAIRE**

INSTITUT NATIONAL DE L'AUDIOVISUEL  
**INA**

LA CINÉMATHÈQUE FRANÇAISE  
**LCF**

**PALAIS DE TOKYO**

**PASS CULTURE**

**RADIO FRANCE**

**TV5-MONDE**

TRANSTÉLÉ CANAL FRANCE INTERNATIONAL  
**CFI**

## Le secteur Santé, emploi et protection sociale

### MISSION EMPLOI ET FORMATION PROFESSIONNELLE

AGENCE NATIONALE POUR LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE DES ADULTES

**AFPA**

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

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

ASSOCIATION POUR LA GESTION DU RÉGIME  
D'ASSURANCE DES CRÉANCES DES SALARIÉS

**AGS**

ASSOCIATION NATIONALE POUR LA FORMATION  
AUTOMOBILE

**ANFA**

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

**APECITA**

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

**CENTRE-INFFO**

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

**CCCA-BTP**

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

**FIPHFP**

**FRANCE COMPÉTENCES**

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

**PÔLE EMPLOI**

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

**UNEDIC**

FONDS POUR LA FORMATION DES ENTREPRENEURS  
DU VIVANT

**VIVEA**

**11 OPERATEURS DE COMPÉTENCES:**

**2i** (Industrie)

**AFDAS** (Culture et médias)

**AKTO** (services et salariés à forte intensité de main-  
d'œuvre; ex-OPCO ESSFIMO)

**ATLAS**

**Cohésion sociale**

**Opcommerce**

**Constructys**

**EP** (entreprises de proximité)

**Mobilités**

**OCAPIAT** (Agriculture et agroalimentaire)

**Santé**

## MISSION COUVERTURE DES RISQUES SOCIAUX ET COHÉSION SOCIALE

AGENCE CENTRALE DES ORGANISMES DE SÉCURITÉ SOCIALE

**ACOSS**

AGENCE DU SERVICE CIVIQUE

**ASC**

AGENCE NATIONALE POUR LES CHÈQUES-VACANCES

**ANCV**

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

**AGECFA-VOYAGEURS**

CAISSE AUTONOME NATIONALE DE SÉCURITÉ SOCIALE DANS LES MINES

**CANSSM**

CAISSE DE PRÉVOYANCE ET DE RETRAITE DU PERSONNEL DE LA SOCIÉTÉ NATIONALE DES CHEMINS DE FER FRANÇAIS

**CPRP-SNCF**

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

**CRPRATP**

CAISSE NATIONALE D'ASSURANCE VIEILLESSE DES TRAVAILLEURS SALARIÉS

**CNAV**

CAISSE NATIONALE DE SOLIDARITÉ POUR L'AUTONOMIE

**CNSA**

CAISSE NATIONALE DES ALLOCATIONS FAMILIALES

**CNAF**

CAISSE NATIONALE DES INDUSTRIES ÉLECTRIQUES ET GAZIÈRES

**CNIEG**

CAISSE NATIONALE DÉLÉGUÉE POUR LA SÉCURITÉ SOCIALE DES TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS

**CNDSSTI** (ex RSI)

CONSEIL DE LA PROTECTION SOCIALE DES TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS

**CPSTI**

SYSTÈME D'INFORMATION SÉCU-INDÉPENDANTS

**SISI**

CENTRE DES LIAISONS EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES DE SÉCURITÉ SOCIALE

**CLEISS**

ÉTABLISSEMENT DE RETRAITE ADDITIONNELLE DE LA FONCTION PUBLIQUE

**ERAFP**

FONDS DE RÉSERVE POUR LES RETRAITES

**FRR**

FONDS DE SOLIDARITÉ VIEILLESSE

**FSV**

FONDS NATIONAL DE GESTION PARITAIRE DU CONGÉ DE FIN D'ACTIVITÉ

**FONGECFA-TRANSPORT**

**UNION RETRAITE**

MODERNISATION DES DÉCLARATIONS SOCIALES (Net-entreprises)

**GIP-MDS**

RÉGIME SPÉCIAL DE RETRAITE DU PERSONNEL DE LA SEITA

**RSR-SEITA**

ORGANISME GESTIONNAIRE DU RÉGIME ADDITIONNEL DE RETRAITE DES ENSEIGNANTS DU PRIVÉ

**OGRAREP**

CAISSE DE RETRAITE DES PERSONNELS DE L'OPÉRA NATIONAL DE PARIS

**CROPERA**

CAISSE DE RETRAITE DES PERSONNELS DE LA COMÉDIE FRANÇAISE

**CRPCF**

SAMUSOCIAL DE PARIS

**SAMUSOCIAL**

UNION DES CAISSES NATIONALES DE SÉCURITÉ SOCIALE

**UCANSS**

## MISSION SANTÉ

AGENCE DE LA BIOMÉDECINE

**ABM**

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

**ANAP**

AGENCE NATIONALE DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL CONTINU

**ANDPC**

AGENCE NATIONALE DE SÉCURITÉ DU MÉDICAMENT ET DES PRODUITS DE SANTÉ

**ANSM**

AGENCE DU NUMÉRIQUE EN SANTÉ

**ANS** (ex AGENCE NATIONALE DES SYSTÈMES D'INFORMATION PARTAGÉS DE SANTÉ ASIP Santé)

AGENCE TECHNIQUE DE L'INFORMATION SUR L'HOSPITALISATION

**ATIHI**

ASSISTANCE PUBLIQUE-HÔPITAUX DE PARIS

**AP-HP**

CAISSE CENTRALE DE LA MUTUALITÉ SOCIALE AGRICOLE

**CCMSA**

CAISSE D'ASSURANCE MALADIE DES INDUSTRIES ÉLECTRIQUES ET GAZIÈRES

**CAMIEG**

CAISSE NATIONALE DE L'ASSURANCE MALADIE

**CNAM**

CAISSE NATIONALE MILITAIRE DE SÉCURITÉ SOCIALE

**CNMSS**

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

**CNG**

COMITÉS DE PROTECTION DES PERSONNES

**CPP**

ÉTABLISSEMENT FRANÇAIS DU SANG  
**EFS**

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

**EUROGIP**

FONDS D'INTERVENTION RÉGIONAL DES AGENCES  
RÉGIONALES DE SANTÉ  
**FIR**

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

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

FONDS DE LA COMPLEMENTAIRE SANTE SOLIDAIRE  
**FONDS CSS** (ex FONDS DE FINANCEMENT DE LA  
PROTECTION COMPLÉMENTAIRE DE LA COUVERTURE  
UNIVERSELLE DU RISQUE MALADIE FCMU)

GIE SESAM VITALE  
**SESAM VITALE**

INSTITUT NATIONAL DE LA TRANSFUSION SANGUINE  
**INTS**

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

LABORATOIRE FRANÇAIS DU FRACTIONNEMENT  
ET DES BIOTECHNOLOGIES  
**LFB**

**LFB-BioMédicaments**

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

PLATEFORME DES DONNÉES DE SANTÉ  
**PDS** ou HEALTH DATA HUB (ex INSTITUT NATIONAL  
DES DONNÉES DE SANTÉ INDS)

SYSTÈME D'INFORMATION SUR LES PRODUITS DE SANTÉ  
**SIPS**

UNION NATIONALE DES CAISSES D'ASSURANCE  
MALADIE  
**UNCAM**



# ANNEXE 2

## TEXTES RELATIFS AU CGefi ET À SON ORGANISATION

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

Le 9 mai 2017

JORF n°0085 du 9 avril 2017

Texte n°6

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

NOR: ECFP1636590D

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

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

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

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

Le Premier ministre,

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Vu l'avis 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<sup>er</sup> du décret n° 2005-436 du 9 mai 2005 susvisé.

Il met en œuvre à l'égard des agents du Contrôle général économique et financier ne relevant pas du statut particulier du corps du contrôle général

économique et financier l'ensemble des dispositions du décret du 28 juillet 2010 susvisé.

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

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

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

Fait le 7 avril 2017.

Par le Premier ministre

Bernard Cazeneuve

Le ministre de l'économie et des finances,

Michel Sapin

Le secrétaire d'État chargé de la réforme de l'État et de la simplification,

Jean-Vincent Placé

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

Le 9 mai 2017

JORF n°0085 du 9 avril 2017

Texte n°8

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

NOR: ECFP1636591A

Le ministre de l'économie et des finances,

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

Vu le décret n° 55-733 du 26 mai 1955 modifié relatif

au contrôle économique et financier de l'État ;

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

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

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

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

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

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

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

Vu l'avis de la chef 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<sup>er</sup> sont désignés par le chef du Contrôle général économique et financier parmi les membres de la mission, sur proposition du responsable de mission.

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

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

### **Article 5**

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

### **Article 6**

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

### **Article 7**

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

Fait le 7 avril 2017.

Michel Sapin



Rapport conçu et élaboré par le pôle Communication du CGefi

Crédits photos:  
Gézelin Grée, LNE, Solidéo JO 2024, droits réservés

Juin 2020



Au service  
de la performance  
publique