



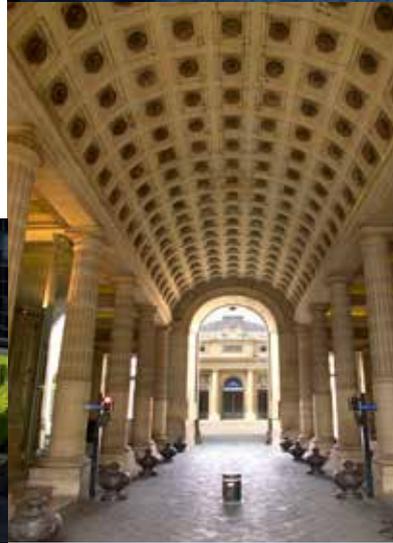
MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE,  
DES FINANCES  
ET DE LA RELANCE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Contrôle général  
économique et financier



# RAPPORT D'ACTIVITÉ 2021





# ( Sommaire )

<b>Avant-propos</b>	<b>3</b>
<b>Les chiffres clés</b>	<b>5</b>
<b>Les faits marquants</b>	<b>6</b>
<b>GOVERNANCE, ANIMATION ET RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>9</b>
Gouvernance: orientations stratégiques et transformation	10
Organigramme	12
Animation et soutien du service	13
Les femmes et les hommes du CGefi	15
<b>LES MÉTIERS DU CGEFI</b>	<b>17</b>
La mission fonctionnelle Contrôle des organismes publics	19
La mission des Audits	22
La mission GRH et audit salarial du secteur public	24
La mission Fondations d'utilité publique et fonds de pérennité	26
La mission Conseil	28
La mission Simplification et évaluation	30
<b>LES SECTIONS</b>	<b>33</b>
Une activité soutenue malgré la crise	35
Un appui renforcé à l'exercice des métiers du contrôle	36
Les groupes de travail des sections	37
<b>L'ACTIVITÉ DES MISSIONS DE CONTRÔLE</b>	<b>39</b>
<b>Le secteur Agriculture</b>	
Mission Agriculture, forêt et pêche	42
Mission Contrôle des opérations dans le secteur agricole	44
<b>Le secteur Territoires et développement durable</b>	
Mission Aménagement des territoires, ville, logement, outre-mer	46
Mission Écologie et développement durable	48
Mission Infrastructures de transports non ferroviaires	50
<b>Le secteur Recherche et développement des entreprises</b>	
Mission Recherche appliquée et promotion de la qualité	52
Mission Contrôle des activités financières	54

<b>Le secteur Industrie et services</b>	
Mission La Poste et FDJ	56
Mission Énergie	58
Mission Espace, armement et organismes divers du ressort des ministères économiques et financiers	60
Mission Transports	62
Mission Médias-Culture	64
<b>Le secteur Santé, emploi et protection sociale</b>	
Mission Emploi et formation professionnelle	66
Mission Couverture des risques sociaux et cohésion sociale	68
Mission Santé	70
<b>ANNEXES</b>	<b>73</b>
Liste des organismes contrôlés par le CGefi	74
Textes relatifs au CGefi et à son organisation	84

# Avant-propos



Un **nouvel horizon s'est ouvert** début 2022 pour le CGefi : son **rôle en matière de contrôle a été réaffirmé par les ministres**, et c'est une très bonne nouvelle car c'est une opportunité pour trouver un nouvel élan et **se projeter vers l'avenir**.

2021 a été une année compliquée pour le service face à l'épidémie de Covid, la poursuite de la réduction de ses ressources et le manque de visibilité sur son avenir, mais aussi une année de mobilisation de toutes les équipes, dont le service peut être fier.

En réponse au contexte sanitaire, **le télétravail**, expérimenté en 2020, s'est installé durablement dans nos modes d'organisation grâce à la qualité des outils informatiques et à un mode de management davantage fondé sur **la confiance dans l'atteinte des résultats**.

**S'agissant des ressources humaines**, l'année 2021 a permis d'amorcer un renouvellement significatif des équipes et je m'en réjouis.

C'est donc grâce à la mobilisation de tous et aux efforts redoublés de beaucoup que la continuité de nos missions a été assurée.

Les travaux collectifs, et notamment ceux portés **par les sections**, se sont poursuivis de manière active, grâce, là aussi, à la mobilisation de nombreux contributeurs. Outre les **synthèses** pour les cabinets ministériels, la réalisation d'outils destinés aux contrôleurs s'est maintenue à un rythme soutenu :

**45 guides et fiches** sont désormais disponibles et contribuent au dispositif de maîtrise des risques du service.

Enfin, les notes semestrielles sur le climat social des organismes et celles sur la synthèse des avis de la CIASSP sur l'évolution des politiques RH et salariales ont été renouvelées et sont très appréciées des cabinets et des directions partenaires.

**Ces productions contribuent à la fois au renforcement de la qualité de nos missions et au rayonnement du service.**

L'année 2021 a également été une année intense pour l'activité de contrôle. Pour la mission fonctionnelle contrôle, outre la conduite des exercices annuels traditionnels tels que la synthèse de la cartographie des risques ou la fiabilité comptable, l'année 2021 aura notamment été marquée par le chantier dit de « rationalisation des contrôles » entre les CBCM et le CGefi, qui a concerné une trentaine d'organismes.

Du côté des **missions de contrôle au sens large**, les contrôleurs se sont pleinement mobilisés auprès de leurs organismes, en particulier ceux qui ont été en première ligne et ont dû faire face à de **nombreux enjeux** tels que la passation de marchés stratégiques, le recrutement de compétences rares dans les métiers en tension ou ceux qui ont vu leurs modèles économiques fragilisés voire remis en cause par la crise sanitaire. Beaucoup d'organismes connaissent des réformes structurelles souvent couplées avec des enjeux transversaux de transformation numérique d'ampleur ou liés à la transition écologique.

L'année 2021 a également été l'année de l'établissement ou de la finalisation de nombreux COP et COM et de la rédaction de contrats de performance majeurs, auxquels les missions de contrôle ont apporté leur appui.

**Dernier enjeu**, le soutien apporté par le CGefi à la montée en puissance du **plan France Relance** et le **plan France 2030** auprès des organismes, qu'ils soient bénéficiaires, accompagnateurs ou distributeurs d'aides : à peu près toutes les missions de contrôle du CGefi sont concernées et le seront encore en 2022 et 2023.

Le maintien d'un **haut niveau d'exigence en matière de qualité** a été récompensé par la confirmation du label de certification Iso 9001 pour la mission COSA et de la certification IFACI pour la mission des Audits. Ce sont des atouts pour chacune de ces missions,

à la veille, l'une et l'autre, d'évolutions importantes: nouvelles modalités d'audit et de contrôle des fonds européens agricoles, qui s'appliqueront à la PAC à compter des aides versées en 2023 pour la mission COSA et évolution de l'audit interne ministériel impliquant un nouveau positionnement au sein de Bercy pour la mission des Audits.

La **mission des Audits** a su **répondre de manière innovante** à des **besoins nouveaux** en matière d'audits flash et d'audits système sur le Plan de Relance et ses financements européens.

**En matière de conseil et d'appui**, le CGefi a cette année encore été sollicité de façon régulière par les ministres et leur cabinet qui ont fait appel aux compétences et à l'expertise des membres du service pour conduire des missions sensibles nécessitant notamment une aptitude à dégager des solutions réalistes.

**Ceci me permet de faire la transition avec 2022 et le nouvel horizon du CGefi** qui se dessine avec les chantiers de transformations en cours. Ces chantiers portent sur l'organisation juridique et statutaire de l'exercice de nos missions, en cohérence avec les orientations de la transformation de l'action publique engagées ces dernières années.

**L'articulation** avec les deux principales directions de Bercy intéressées par l'exercice du contrôle, la **direction du Budget et l'APE, sera renforcée**, afin que, de manière plus effective qu'aujourd'hui, ces directions puissent exprimer leurs attentes en matière de contrôle ou de production de travaux.

**Recentré sur son cœur de métier qu'est le contrôle**, le CGefi ne comportera plus dans son organisation des missions dédiées au conseil ou à l'évaluation mais il restera un vivier de ressources et d'expertises ministérielles pour éclairer ou accompagner les transformations du secteur public et en évaluer la performance.

**L'audit interne ministériel** sera réorganisé et renforcé, en cohérence avec les enjeux portés par le ministère. Cette réforme passe par le rapprochement de la mission des Audits du CGefi avec la mission de l'Audit interne ministériel (MAIM) et un adossement à l'IGF.

Enfin, **la réforme de l'encadrement supérieur de l'État** se traduit, pour le CGefi, comme pour l'ensemble des services d'inspection générale et de contrôle, par la **mise en extinction du corps des contrôleurs généraux économiques et financiers** et la mise en place **d'un nouveau cadre d'emploi fonctionnel**.

**L'ensemble de ces évolutions constituent une véritable refondation du CGefi** qui sera doté des moyens et des compétences nécessaires à l'exercice efficient de ses missions au service d'une action publique performante.

La **force du CGefi**, ce sont ses agents que je remercie, cette année encore, pour le travail accompli dans le sens de l'intérêt général avec efficacité, professionnalisme, intégrité et loyauté.

**Hélène CROCQUEVIELLE**

Cheffe du Contrôle général économique et financier

# Les chiffres clés 2021

## LE CONTRÔLE

**400** Organismes contrôlés

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

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

## L'AUDIT

**17** Audits réalisés

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

## LE CONSEIL

**13** Missions réalisées ou engagées

**1** Opération de liquidation

## LES SECTIONS

**45** Guides et outils

## ÉVALUATION DU CGefi

**97 %** taux de satisfaction  
des commanditaires  
(contrôle, audit, conseil)

## LES RESSOURCES

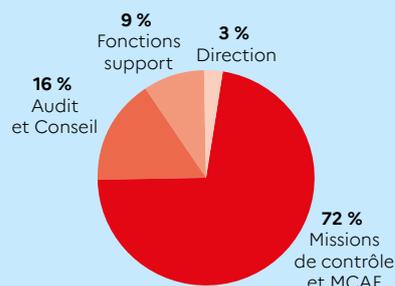
**HUMAINES** (au 31 décembre 2020)

**206** personnes

dont:

**28** chefs de mission

**64** contrôleurs généraux



## Parité au CGefi

**42 %** de femmes

## FORMATION

**493** jours de formation pour l'essentiel  
à distance



# LES FAITS MARQUANTS 2021

## FÉVRIER

### Climat social des organismes

Transmission aux ministres de la note semestrielle de la CIASSP faisant la synthèse des évolutions RH et du climat social dans une soixantaine d'organismes publics représentant 500 000 emplois et 30 Md€ de dépenses de personnel. → p. 25

## MARS

### Stratégies immobilières des organismes

Le groupe de travail Immobilier des Sections a élaboré une synthèse de l'impact de la crise sanitaire sur les stratégies immobilières des organismes. → p. 35

### Une cellule d'appui sur les marchés publics

Une cellule d'appui aux contrôleurs sur les marchés publics a été créée au sein des Sections. Elle intervient en appui des contrôleurs sur les problématiques de la commande publique. → p. 36

## AVRIL

### Plan de continuité d'activité

Commencé en 2020 dans le cadre des travaux du Secrétariat général du ministère, le CGefi a finalisé son plan de continuité d'activité (PCA<sup>o</sup>). → p. 13

### Remise du rapport sur la filière papier-carton

Publication du rapport de la mission commune CGE, CGEDD et du CGefi sur la filière papier-carton. Après une analyse de la filière en France, la mission d'évaluation propose une série de mesures et de recommandations pour redresser cette filière, en particulier en matière de R&D, de collecte, de tri et de recyclage.

## JUIN

### Réforme de l'encadrement supérieur de l'État

Annoncée en avril 2021 par le Président de la République, cette réforme s'est traduite par l'ordonnance du 2 juin 2021 qui définit le cadre d'une transformation de la formation et des parcours de carrière dans la haute fonction publique.

Le CGefi et ses membres sont plus particulièrement concernés par le volet « statutaire » avec la création d'un nouveau corps, celui des administrateurs de l'État (AE) et la mise en extinction de 14 corps d'inspection et de contrôle au 1<sup>er</sup> janvier 2023 parmi lesquels celui des Contrôleurs généraux économiques et financiers. Par ailleurs, la réforme instaure un cadre d'emploi commun pour les agents exerçant les missions dévolues aux services d'inspection et de contrôle.

### 1<sup>er</sup> web séminaire interne du CGefi



Deux thèmes à l'ordre du jour de ce séminaire organisé le 30 juin en mode webinar : la rationalisation des contrôles entre la direction du Budget et le CGefi et un point sur les conséquences pour le CGefi de la réforme de l'encadrement supérieur de l'État.



## La politique immobilière de l'État et des organismes

Dans le cadre de ses travaux sur la politique immobilière des organismes portés par les sections, le CGefi développe un partenariat avec la DIE. Invité au comité de direction du 7 juin, Alain RESPLANDY-BERNARD, directeur de la DIE a présenté la politique immobilière de l'État (PIE) qui a pour objectif de renforcer la professionnalisation de l'État-proprétaire, d'accroître la connaissance du parc immobilier et de développer la stratégie immobilière dans les ministères et chez les opérateurs: responsabilisation des acteurs et recentrage de la dépense immobilière sur un opérateur professionnel dans un contexte de transition énergétique.

## OCTOBRE

### La journée des fondations



Une nouvelle journée des fondations a été organisée le 8 octobre 2021 par la mission Fondations d'utilité publique et fonds de pérennité portant sur les risques et le contrôle des risques dans les fondations. Cette journée a réuni des représentants de l'État, de la Cour des comptes, du Conseil d'État, de l'IGF, l'IGA et l'IGAS, d'IDEAS et du Don en confiance ainsi que des membres de fondations. → p. 27

### 1<sup>re</sup> formation interministérielle sur la gouvernance

Organisation, par le groupe de travail Modernisation de la gouvernance des Sections, de la première formation interministérielle des représentants de l'État dans les conseils d'administration des organismes publics, le 22 octobre à l'IGPDE. → p. 36

## NOVEMBRE

### La charte de déontologie actualisée

Afin de tenir compte des évolutions issues de la loi du 6 août 2019 sur le cumul d'activité, la charte de déontologie du CGefi a été actualisée. Le référent déontologique du service a été renouvelé dans ses fonctions pour une durée de trois ans à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2021. → p. 11

### Rationalisation des contrôles

Initié en mars avec la direction du Budget, le chantier dit de « rationalisation des contrôles » entre les CBCM et le CGefi a conduit à des transferts croisés du contrôle ou du régime de contrôle d'une trentaine d'organismes. Tous les textes ont été publiés et les transferts effectués fin 2021- début 2022. → p. 20

## DÉCEMBRE

### 2<sup>nd</sup> web séminaire du CGefi

Organisé le 13 décembre, le séminaire a présenté les avancées sur les chantiers de transformation du CGefi, au premier rang desquels la rationalisation des contrôles, la transformation de l'audit ministériel et la réforme de l'encadrement supérieur de l'État: dispositions de mise en extinction des corps des services d'inspection et de contrôle au 1<sup>er</sup> janvier 2023 et instauration d'un cadre d'emploi fonctionnel commun.

### Mission COSA: certification Iso 9001 confirmée

La qualité des contrôles réalisés par la mission COSA a été confirmée par le renouvellement sans aucune réserve pour 2022 de la certification ISO 9001 que l'AFNOR lui a attribuée depuis maintenant six années consécutives. → p. 45

### Audits: certification IFACI confirmée

L'activité de la mission des Audits est, depuis 2012, certifiée conforme aux normes professionnelles internationales d'audit de l'IIA (Institute of Internal Auditors). Ce label, délivré par IFACI-Certification, a été renouvelé en 2015 puis en 2019. L'audit de suivi 2021 a confirmé ce label. → p. 22





# GOUVERNANCE, ANIMATION ET RESSOURCES HUMAINES



# GOUVERNANCE: ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET TRANSFORMATION

**Le CGefi est un service dont les missions et l'expertise sont uniques dans le champ des opérateurs de politiques publiques et des entreprises publiques.**

## La spécificité du CGefi

Le Contrôle général économique et financier (CGefi) tire sa spécificité de sa présence auprès de **400 entreprises et opérateurs publics** dont il assure un contrôle externe permanent. De statuts et de tailles divers, ces organismes couvrent des secteurs à forts enjeux (EDF, SNCF, grands ports maritimes, établissements publics d'aménagement, La Poste, CNAM, AP HP, FDJ, ...)

Placé sous l'autorité directe du Ministre chargé de l'Économie, des Finances et de la Relance, le CGefi accompagne la gouvernance des entreprises et organismes publics et contribue à leur dynamique de progrès et de transformations.

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, de participer à la mission 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.

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, ...

Conformément à son statut défini par le décret du 7 avril 2017 (cf. p. 84) **le CGefi exerce également une**

**mission d'audit** 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 du ministère.

Enfin, il exerce également une mission de **conseil** à la demande des ministres, et/ou pour le compte des directions de Bercy dans les domaines de la maîtrise des finances publiques, de la transformation administrative (simplification, cadre de gestion et financement des organismes) et des transformations économiques.

Quelles que soient leurs formes, les interventions des contrôleurs généraux sont fondées sur **l'analyse des risques et l'évaluation de la performance**.

## Des orientations stratégiques au service de la transformation publique

Au sein des administrations de l'État, le contrôleur, présent en continu auprès des dirigeants et/ou de la gouvernance des organismes publics, 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.

L'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 du ministère.

Le CGefi qui s'est doté d'un **dispositif de contrôle interne** et d'une **démarche qualité et de maîtrise des risques** entend accompagner la transformation de l'action publique à travers **quatre orientations stratégiques** portant tout à la fois sur ses contrôles qui doivent être 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 du CGefi ont pour objectifs de :**

### 1. Évaluer au plus près des enjeux

Le CGefi est un 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. Contrôler de manière adaptée

Le CGefi met 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. Venir en soutien des services de l'État

Le CGefi développe ses prestations et met 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. Agir en tant que « tiers de confiance » auprès des organismes et accompagner leurs transformations

Le CGefi se positionne comme « tiers de confiance » vis-à-vis de l'organisme qu'il contrôle, garant de l'équilibre « confiance / contrôle » correspondant aux attentes de l'État (toutes tutelles confondues).

Il agit en 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. Il accompagne les transformations structurelles des organismes en construisant de nouvelles offres afin de prévenir l'émergence de risques dans les transformations multiples que beaucoup d'entre eux connaissent.

## Les chantiers de transformation en cours et à venir

Dans le cadre des CITP et de la transformation de l'action publique, les missions du CGefi ont été interrogées et deux chantiers de transformation ont été lancés.

En premier lieu, il s'agit du chantier de **rationalisation des contrôles** budgétaires et des contrôles économiques et financiers lancé au printemps 2021 avec la direction du Budget et qui a abouti aux transferts croisés d'une trentaine d'organismes fin 2021.

Le second chantier du CGefi concerne son **recentrage sur le cœur de métier du contrôle** qui se concrétisera en 2022 par un adossement de la mission des Audits à la mission d'audit interne ministériel et l'IGF et par la suppression des missions de Conseil et d'Évaluation-simplification en tant que telles. Le CGefi restera un vivier de ressources et d'expertises ministérielles pour éclairer ou accompagner les transformations du secteur public et en évaluer la performance.

Parallèlement, le CGefi s'est engagé, comme l'ensemble des services d'inspection générale et de contrôle, dans les chantiers de la **réforme de l'encadrement supérieur de l'État** (cf. p. 14).

## Déontologie: un référent et une charte

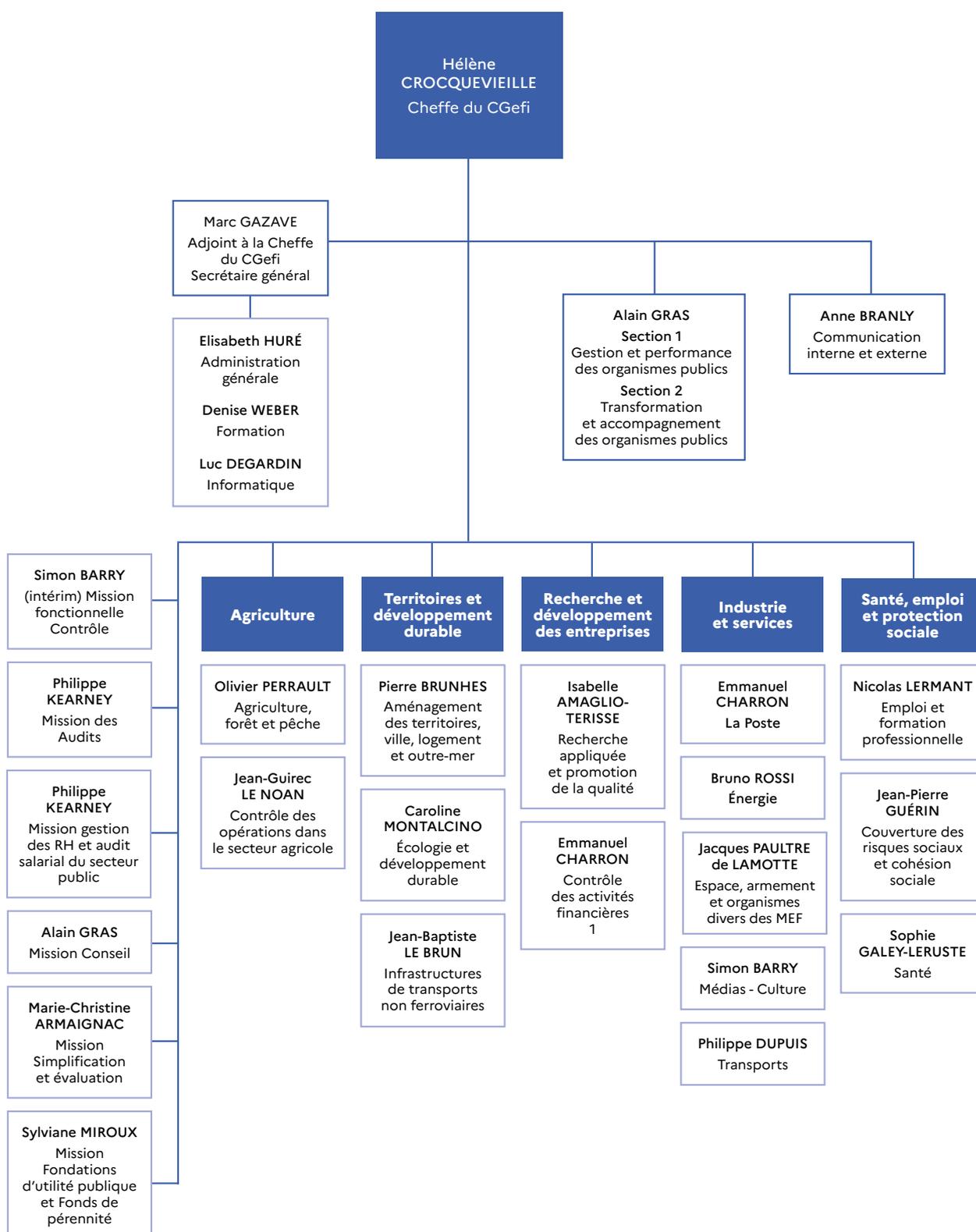
Les membres du CGefi se doivent d'être exemplaires en matière de déontologie compte-tenu de leurs missions de contrôle, d'audit et de conseil. Dès 2015, le service s'est ainsi doté d'une **charte de déontologie** et a désigné un **référént déontologue** du service. Nommé par la cheffe du service, il a pour mission de l'éclairer ainsi que les agents du CGefi sur l'application des principes prévus par la réglementation et des modalités indiqués dans la charte.

Cette charte a été actualisée à l'automne 2021 intégrant notamment les évolutions issues de la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 concernant le cumul d'activité. Le comité de déontologie est saisi par la cheffe du service ou par le référent déontologue sur toute question concernant une situation particulière ou générale, ou par tout membre du service.



Cyril BOUYEURE, contrôleur général économique et financier, désigné en novembre 2018 référent déontologue du CGefi, a été renouvelé dans ses fonctions pour une durée de trois ans à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2021.

# L'organigramme du CGefi



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

# ANIMATION ET SOUTIEN DU SERVICE



De g. à d. : Denise WEBER, Didier PERRIN, Elisabeth HURE, Ingrid SEREMES, Marc GAZAVE, adjoint à la cheffe du service et secrétaire général, Xavier SAUTERAUD, Luc DEGARDIN, Marc DOMINATI, Nadia AOUICHAT, Michel NICOLLEAU, Michelle PHILEMONT-MONTOUT, Benjamin MINE et François SEGAIN. Absentes de la photo : Danielle ADENET, Françoise DO, Patricia LASSERRE et Nadia NABBI.

**Le secrétariat général (SG) du service est constitué de trois pôles: administration générale, informatique et formation. Cette équipe resserrée, centrée sur la qualité du service rendu et la réactivité, participe à l'animation du service et tient informé les personnels du CGefi et les membres du corps des contrôleurs généraux économiques et financiers de l'actualité du service et du corps.**

Le secrétariat général du CGefi assure l'interface avec les services du secrétariat général du ministère (SG MEFR) pour tout ce qui relève de la gestion des ressources humaines, du fonctionnement et des sujets pilotés par le SHFDS. À ce titre, il a réalisé les travaux permettant au CGefi d'être l'un des premiers services à se doter d'un **plan de continuité d'activité** (PCA).

Depuis avril 2021, le secrétariat général du CGefi est animé par l'adjoint de la cheffe du service.

## L'administration générale

Le pôle Administration générale assure la gestion des ressources humaines, le suivi du budget du service, les questions de logistique et de documentation.

La **crise sanitaire** a conduit ce pôle à maintenir et consolider les modes de fonctionnement éprouvés en 2020, notamment le télétravail et les visio-conférences. Les référentes COVID ont assuré le suivi des agents positifs à la COVID et des cas contacts, qui ont tous été mis en relation avec le médecin de prévention. Les consignes sanitaires ont systématiquement été diffusées et rappelées (messages et mise en ligne sur l'espace dédié de l'extranet du service), tout comme les informations concernant la vaccination.

Le pôle a préparé la mise en place au sein du service de **l'accord professionnel sur le télétravail** en administration centrale (protocole d'accord du 4 mars 2021, mis en œuvre à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2021) et il a accompagné les personnels pour la mise en œuvre du dispositif de remboursement d'une partie de la **protection sociale complémentaire**.

Le nouveau **dispositif d'archivage** du CGefi est effectif depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021. Une vingtaine de correspondant(e)s « Archives » et une référente « archivage » pour le service sont chargés d'appliquer les nouvelles procédures élaborées en collaboration étroite avec le service des Archives Économiques et Financières (SAEF) du ministère.

## Le pôle Informatique

Depuis le 1<sup>er</sup> février 2021, toutes les missions informatiques ont été regroupées au sein du pôle Informatique. Ce nouveau pôle comporte deux cellules « Extranet et projets applicatifs » et « Ressources informatiques » pour assurer la création et la mise en œuvre de projets applicatifs, l'exploitation de l'extranet du service ainsi que l'assistance aux utilisateurs.

L'année 2021 a été marquée par la mise à disposition de **nouvelles évolutions du SI métier CORPUS** afin d'en améliorer l'ergonomie pour les contrôleurs et les fonctionnalités de recherches multicritères. Dans le cadre des solutions de travail à distance, une nouvelle application d'accès sécurisé aux données a été déployée sur les téléphones mobiles du service.

## Le pôle Formation

En plus de l'offre permanente proposée par l'IGPDE, l'institut de formation du ministère, le pôle Formation propose des formations ciblées sur les métiers du contrôle. À ce titre, les membres du service sont régulièrement sollicités pour animer ces formations.

**493 jours de formations** ont été suivis en 2021 par les membres du CGefi sur 118 thèmes différents. Plus d'un quart des formations issues du catalogue de l'IGPDE ont été suivies au titre de classes virtuelles.

En 2021, le service a pu organiser à nouveau le cursus de formation des nouveaux arrivants. Le dispositif du **tutorat** a également été remis en œuvre en 2021 et sera reconduit en 2022.

En 2021, les restitutions des groupes de travail des sections ont permis d'organiser pour la première fois, avec le concours de l'IGPDE, une formation interministérielle sur les grands principes de la gouvernance des organismes publics.

Les **conférences annuelles** organisées par le CGefi sur l'actualité RH et la masse salariale, la commande publique, la gestion publique et le droit social ont été reconduites en 2021.

Enfin, le service a été particulièrement vigilant au suivi des formations de ses primo-télétravailleurs et des managers.

## La réforme de l'encadrement supérieur de l'État et sa mise en œuvre dans le service

Annoncée en avril 2021 par le Président de la République, cette réforme s'est traduite par l'ordonnance du 2 juin 2021 qui définit le cadre d'une transformation de la formation et des parcours de carrière dans la haute fonction publique.

Le CGefi et ses membres sont plus particulièrement concernés par deux volets de cette réforme.

Le volet « **statutaire** » avec la création d'un nouveau corps, celui des **administrateurs de l'État (AE)** se traduit :

- pour les **administrateurs civils**, par une **intégration « automatique » au 1<sup>er</sup> janvier 2022** dans ce nouveau corps ;
- pour les **contrôleurs généraux économiques et financiers**, dont le **corps est mis en extinction au 1<sup>er</sup> janvier 2023**, par un **droit d'option individuel** leur permettant soit d'intégrer le nouveau corps des AE, soit de rester dans leur corps mis en extinction.

Le volet dit « **fonctionnel** » avec l'élaboration d'un **cadre d'emploi commun** aux services d'inspection et de contrôle pour les agents exerçant les missions dévolues à ces services entrera en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2023.

Parallèlement avec la mise en extinction du corps des contrôleurs généraux, l'emploi fonctionnel de **chef de mission de contrôle** sera abrogé à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023. Les titulaires de ces emplois pourront rester sur ces emplois jusqu'au terme de leur mandat.

Les deux séminaires internes organisés en 2021 ont porté notamment sur l'état d'avancement de cette réforme.

Le secrétariat général du CGefi accompagnera les personnels concernés tout au long de l'année 2022 afin de leur permettre d'exercer leur droit d'option à partir des dispositions prévoyant la transition du dispositif actuel vers le nouveau dispositif.

# LES FEMMES ET LES HOMMES DU CGefi

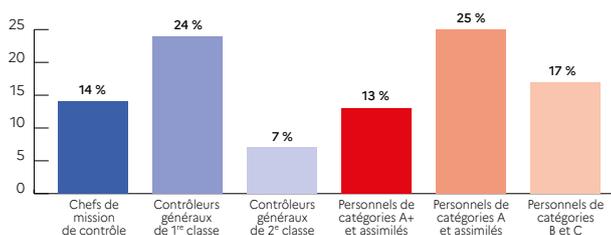
## Des parcours diversifiés et des compétences de haut niveau

**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.

Au total, le service du CGefi compte **206** agents (au 31 décembre 2021) pour l'accomplissement de ses missions, correspondant à :

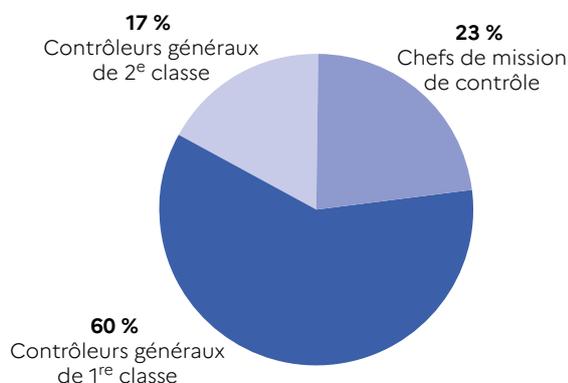
- 28 chefs de mission de contrôle
- 64 contrôleurs généraux (50 CG1 et 14 CG2)
- 114 collaborateurs dont 78 cadres de catégories A et A+

## Composition du service

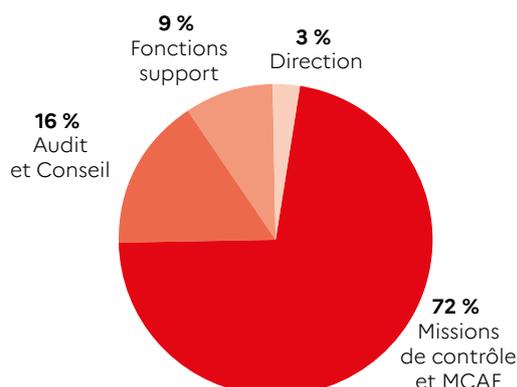


**Le CGefi est également l'unité gestionnaire du statut d'emploi des chefs de mission de contrôle et du corps des contrôleurs généraux**, qu'ils soient en fonction au sein du service ou à l'extérieur. Au 31 décembre 2021, le corps des contrôleurs généraux comporte 92 membres et l'emploi de chef de mission de contrôle accueille 28 personnes soit un total de 120 agents dont 28 sont affectés en dehors du service (réseaux des CBCM et CBR, CGEJET, etc.).

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



## Répartition par fonction



Le service du CGefi est implanté à Ivry-sur-Seine où sont hébergés 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 auprès desquels les contrôles sont résidentiels.





# LES MÉTIERS DU CGEFI





# LA MISSION FONCTIONNELLE CONTRÔLE DES ORGANISMES PUBLICS

## 400 organismes publics contrôlés

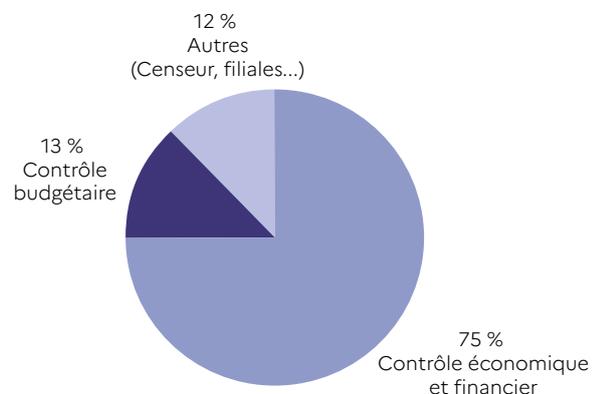
Le portefeuille des organismes contrôlés ou suivis par le CGefi évolue constamment (création des opérateurs de compétences et de nouveaux éco-organismes, constitution de filiales, rapprochement entre établissements...). Dans ce périmètre, le CGefi intervient selon deux approches complémentaires :

- **l'analyse des risques, l'évaluation des performances et la préservation des intérêts patrimoniaux de l'État** avec un positionnement stratégique entre les tutelles et l'organisme (association aux instances de gouvernance, apport d'expertise aux tutelles financières et techniques, contrôle de la bonne exécution des budgets et des procédures de marché...);
- **la contribution à la qualité de 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, suivi de leur exécution), ainsi qu'à leur **modernisation**.

Ce contrôle s'exerce au sein de 14 missions de contrôle, principalement dans deux cadres juridiques: le

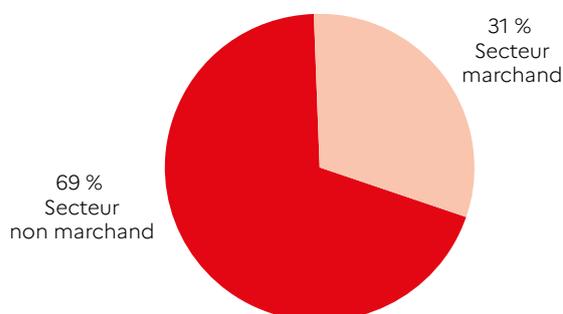
**contrôle économique et financier** (décret du 26 mai 1955 modifié) surtout sur des organismes du secteur concurrentiel et le **contrôle budgétaire** (décret du 7 novembre 2012 modifié) sur les Administrations publiques (APU). Les autres cadres d'intervention du service sont fondés sur différents codes: code monétaire et financier, code de l'environnement...

## Les différents types de contrôle du CGefi



De g. à d. : François SCHOEFLER, Pascal CHÈVREMONT, Céline ALAYA et Daniel MÉTAYER, responsable de la mission Contrôle jusqu'à fin septembre 2021 (intérim assuré par Simon BARRY). Solange WOTJKOWIAK est absente de la photo.

## Un tiers des organismes contrôlés dans le secteur marchand (EDF, SNCF, La Poste, ADP...)



### La rationalisation des modes et autorités de contrôle

La mission fonctionnelle Contrôle (MFC) prépare les textes relatifs au contrôle, en liaison étroite avec la direction du Budget et l'Agence des Participations de l'État, ainsi que la programmation des travaux.

À ce titre, en 2021, les ministres ayant souhaité une meilleure corrélation entre la nature du contrôle exercé sur un organisme (contrôle budgétaire ou contrôle économique et financier) et les entités responsables de ce contrôle (respectivement contrôleurs budgétaires ministériels ou en région et missions de contrôle économique et financier), une évolution des modalités de contrôle de 93 organismes a été étudiée par la MFC et la direction du Budget.

À l'issue de ces travaux, **l'échange d'autorité de contrôle a été acté pour 17 organismes** (12 organismes en contrôle budgétaire transférés à un contrôleur budgétaire ministériel ou en région, 5 organismes en contrôle économique et financier transférés au CGefi). Par ailleurs, **11 organismes actuellement en contrôle budgétaire passent en contrôle économique et financier**. Les transferts ont été effectués au début de l'année 2022 et ceux relatifs à la modification du régime juridique le seront dans le cours de l'année 2022.

Toujours au titre du suivi du périmètre de contrôle du CGefi, la MFC a conduit auprès des contrôleurs budgétaires en région une analyse des modalités de contrôle des **150 groupements d'intérêt public locaux** (non compris dans les 400 organismes contrôlés par le CGefi). Cette analyse s'est traduite par un arrêté le 15 juillet 2021 et a permis la simplification et la modernisation de leur contrôle.

De même, les allègements de contrôles budgétaires *a priori*, décidés dans le cadre de la rationalisation des contrôles ou en raison de la crise sanitaire, ont été prolongés ou pérennisés.

### L'appui à l'exercice des métiers du contrôle

Chargée de coordonner l'action des missions de contrôle, la MFC met à leur disposition une démarche d'amélioration qui repose sur :

– la poursuite de **l'actualisation des modalités de contrôle** sur la base des cartographies de la maîtrise des risques et des enjeux des organismes avec une attention particulière à l'impact de la crise sanitaire. Ces **cartographies**, réalisées par les contrôleurs, leur permettent d'apprécier les dispositifs de maîtrise des risques en place dans les organismes contrôlés et d'adapter le niveau de contrôle. L'exploitation de ces cartographies apporte aux contrôleurs une orientation pour l'adoption d'un « mode » de contrôle adapté aux situations rencontrées. Des familles de risques peuvent être identifiées et des approches transverses développées au-delà de la forte hétérogénéité des organismes. Ainsi, en complément des notes d'information que les contrôleurs adressent tout au long de l'année aux ministres et aux tutelles dans le cadre de leurs contrôles, des réunions annuelles de bilan sont organisées et des **synthèses annuelles** produites.

– Le **soutien à l'exercice des métiers du contrôle** illustré cette année par une nouvelle actualisation du **guide métier**, la rédaction d'un **guide sur la rédaction des textes de contrôle** et la mise en place de formations aux outils développés par le service (cartographie, application métier Corpus).

Les espaces de l'extranet, qui proposent aux contrôleurs les informations nécessaires ou utiles à l'exercice de leur métier, ont fait l'objet d'une refonte complète.

La mission apporte également un appui personnalisé et constant aux contrôleurs dans les domaines juridiques, comptables et financiers et peut, si nécessaire, solliciter la direction des Affaires juridiques du ministère.

Ces actions s'effectuent en complémentarité et en étroite liaison avec les travaux des sections, certains des membres de la mission participant très activement à l'animation de plusieurs groupes (performance financière et maîtrise des investissements, modernisation de la gouvernance, amélioration des outils du contrôle).

Comme en 2020, le contrôle a été maintenu sans discontinuité en 2021, notamment par le recours au télétravail, tout en intensifiant le rôle du contrôleur au titre du **conseil**, de la **médiation** et en développant les **contrôles a posteriori**.

Enfin, la mission fonctionnelle Contrôle coordonne les contributions du service aux travaux de la Cour des comptes (enquêtes sur la fiabilité comptable, réponses et observations du service aux projets de rapport, ...).

## Une stratégie des contrôles alignée sur les orientations de la transformation publique

S'appuyant sur l'expertise acquise par l'exercice du contrôle des organismes publics, le CGefi déploie ses missions afin d'accompagner les évolutions souhaitées par la modernisation de l'action publique : responsabilisation accrue des gestionnaires publics, allègement des contrôles, et meilleure efficacité des acteurs de l'État. À cette fin, il a élaboré un **cadre stratégique pour ses contrôles** comportant quatre axes (cf. p. 11) que la mission fonctionnelle Contrôle veille à faire appliquer :

- 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.

## 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)**. Cf. p. 44.

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 du ministère. Elle développe ses interventions sous la forme d'audits d'assurance ou de conseil, dans le but d'analyser les risques organisationnels, financiers et comptables, d'évaluer les processus de gouvernance et de pilotage, et de renforcer la robustesse 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 du ministère.**

L'activité de la mission des Audits est, depuis 2012, certifiée conforme aux normes professionnelles internationales d'audit de l'IIA (Institute of Internal Auditors). Ce label, délivré par IFACI-Certification, a été renouvelé en 2015 puis en 2019. L'audit de suivi 2021 a confirmé ce label.

Forte d'une équipe de 16 agents, la mission met en œuvre une méthodologie et des outils adaptés et travaille dans le respect rigoureux des normes internationales et du CRAIE (Cadre de référence de l'audit interne de l'État).

En 2021, malgré la poursuite de la crise sanitaire, le CGefi a pu réaliser **17 audits** (contre 16 audits en 2020), seul ou en partenariat avec d'autres services d'audit de l'État. Par ailleurs, la mission a engagé un renforcement de ses compétences et ses outils en matière de traitement des données numériques.

Les chantiers de réflexion sur les missions du CGefi et sur l'audit interne ministériel ont souligné le besoin d'une articulation renforcée de la mission des Audits du CGefi avec la mission d'audit interne ministérielle

(MAIM), qui se traduira par son adossement à l'IGF en 2022.

## L'audit interne du ministère

Les besoins d'audit exprimés par les ministres et par les directeurs du ministère s'inscrivent désormais dans une stratégie claire de maîtrise de leurs risques majeurs: sécurité numérique et protection des données, gestion de crise et continuité des activités, fortes évolutions des métiers et des compétences. Au cours de l'année 2021, les risques relatifs à la mise en œuvre des dispositifs de soutien aux entreprises, que ce soit à l'export ou dans le cadre de la mise en œuvre du plan France Relance ont fait l'objet d'une attention particulière.

La réunion du comité ministériel d'audit interne au printemps 2021 a permis de lancer un audit ministériel de suivi sur la cybersécurité, notamment avec l'impact du télétravail.

Quatre audits directionnels ont été conduits à la demande de services du ministère:

- un audit sur la mission de contrôle des opérations dans le secteur agricole;
- un audit conseil pour le compte de la direction générale des Entreprises;
- un audit exhaustif portant sur la maîtrise budgétaire et la qualité comptable de l'ensemble des crédits gérés par l'Agence française de Développement (AFD) dans le cadre des dispositifs d'aide publique au développement;



En médaillon: Philippe KEARNEY, responsable de la mission. De g. à d.: Hugues TRANCHANT, Marc SADAOU, 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. Absents de la photo: Marion BISIAUX, Michael DOUENIAS, Hervé PEREZ, Karine SIBONI, Lionel SIRET, Céline VALLEE et Christine USTARIZ.

– un audit spécifique de BPI France Assurance Export (Filiale de BPI France) a été finalisé en 2021, relatif aux garanties à l'export et à la maîtrise des risques financiers.

En outre, à la demande de la Commission interministérielle de coordination des contrôles (CICC) et en appui à l'IGF, le CGefi a audité trois mesures du plan de relance français financé par l'UE :

- la rénovation thermique des bâtiments publics de l'État;
- la décarbonation de l'industrie;
- le verdissement du parc automobile de la douane.

Les avis favorables donnés ont permis à la France d'adresser à l'Union européenne une demande de paiement de l'ordre de 3 Md€ sur ces trois projets.

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

Ces audits représentent environ un tiers de l'activité de la mission. Ils 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 sur les processus d'intervention en soutien des PME gérés par les CODEFI.
- 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 : garanties ou prêts concessionnels à des États étrangers. Quatre entreprises ont été auditées en 2021 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.

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

Comme chaque année, la programmation 2021 a ciblé un groupe d'organismes prioritaires dans les cartographies des risques « organismes » de la DGFiP, de la direction du Budget et de la Cour des comptes. Quatre organismes ont fait l'objet de rapports d'audit en 2021, deux dont l'audit avait été initié en 2020 : l'Établissement national du musée d'Orsay et du musée de l'Orangerie et l'École nationale supérieure de paysage de Versailles et deux nouveaux organismes : l'Agence de financement des infrastructures de transport de France et l'Institut de recherche archéologique préventive.

Ces audits ont permis de mesurer de manière globale les points forts et les axes d'amélioration des organismes en matière de gouvernance, de stratégie, budgétaire, financière et comptable.

### Audits spécifiques d'organismes à la demande des directeurs et des contrôleurs

À la demande du directeur général des Entreprises (DGE) et de l'organisme lui-même, un audit budgétaire et financier spécifique de l'Institut français du textile et de l'habillement a été lancé en 2021.

## Ingénierie méthodologique et suivi des recommandations

La mission des Audits du CGefi contribue aux travaux méthodologiques développés 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 » du CHAIE, 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 ministériel (CAIM) de Bercy et le responsable de la mission des audits participe aux travaux de la mission d'audit interne ministériel (MAIM).

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

# LA MISSION GRH ET AUDIT SALARIAL DU SECTEUR PUBLIC

**La mission GRH et audit salarial du secteur public exerce deux missions principales: l'audit salarial du secteur public et celle d'observateur de la transformation sociale du secteur public.**

## L'audit salarial du secteur public

**Les questions RH et salariales constituent un double enjeu.** Les RH constituent d'abord une ressource et face aux défis des entreprises, la qualité des salariés est un atout.

Elles constituent également **un coût** non négligeable (45 % des charges d'exploitation mais avec une forte dispersion de 5 % à 80 %). Ceci rend donc paradoxal 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** (CIASSP) audite les politiques RH et salariales d'un panel d'organismes publics.

À ce titre, en 2021, elle a rendu près de **70 avis** sur les politiques salariales et les accords d'intéressement de quelque **60 organismes** pour mesurer la soutenabilité et l'efficacité de leurs **politiques RH et salariales**. Le périmètre de la CIASSP 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 milliards d'euros de dépenses de personnel**. Il s'est adapté dans le temps en fonction des enjeux et des risques mais certaines entités de poids demeurent



De g. à d. : Bertrand HESS, Patrick RIGAL, Philippe KEARNEY, responsable de la mission, Yanne DEJEAN-HENRY, Patrice MOURA, Laurent GRANGERET, et Françoise ABATE-GRANET( au 1<sup>er</sup> plan). Marguerite MAGONA est absente de la photo.

encore en dehors du périmètre (AEFE, CNRS, Louvre, Pôle Emploi...).

En outre, la mission GRH ASSP audite, en liaison avec la mission de contrôle Médias-Culture, les politiques RH et salariales de 4 sociétés de l'audio-visuel public pour le compte de leur gouvernance. 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 qui en reste le principal levier (-1,52 % en 2018, -1,45 % en 2019 et -0,66 % en 2020). Le rebond de la masse salariale en 2020 (-0,39 % en 2019 mais +1,01 % en 2020) est en partie dû à des raisons techniques et à la situation sanitaire.

La dynamique sous-jacente de la rémunération moyenne des personnels en place (RMPP) se stabilise en effet autour de 2 % (1,99 % en 2018, 2,10 % en 2019 et 1,87 % en 2020).

## L'année 2021 est restée marquée par la crise de Covid-19

Les organismes ont été impactés par la crise sanitaire et le plan de relance subséquent dans leurs activités (ralenties ou mobilisées) et leurs comptes (baisse des recettes et/ou hausse des dépenses). Ils se sont généralement adaptés en faisant preuve de résilience, d'un haut niveau de dialogue social et d'innovations à consolider autour de l'adaptation des méthodes de travail qui dépassent le seul télétravail et de digitalisation des relations avec la clientèle et les salariés.

Pour 2022, les politiques RH et salariales **envisagent une rupture par rapport à la tendance des années précédentes** avec une augmentation des effectifs (+0,68 %) et de la masse salariale (+2,12 %), et une RMPP à +2,03 %. L'atterrissage devrait toutefois se situer en deçà, les organismes surestimant généralement leurs recrutements. **L'année 2022** pourrait connaître **un rebond de plus de 0,3 point de la RMPP** notamment lié à l'inflation, à des mesures catégorielles et au climat social. Dans le même temps, les organismes devront poursuivre leurs **réformes et maîtriser leurs comptes**. Une **contribution des ressources humaines** à ces deux chantiers commence à faire l'objet de négociations. Les **avis de la CIASSP** sont **au service des contrôleurs et des tutelles**, en vue notamment de faire respecter les cadrages salariaux, **mais aussi des organismes** et des corps de contrôle (IGF, Cour des comptes...). **La CIASSP réalise également des audits flash (ANSM, ABM...) en vue d'éclairer des décisions des tutelles. La CIASSP est aujourd'hui un rouage essentiel de maîtrise des dépenses, de maîtrise des prix et de modernisation des administrations et entreprises publiques.**

**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 rémunération moyenne des personnels en place (RMPP) n'empêche pas les revendications individuelles ou collectives d'augmentation du pouvoir d'achat, et les politiques salariales demeurent complexes, automatiques, peu individualisées et récompensent 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, les organismes publics modernisent leurs politiques RH autour de **six trajectoires 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 %) constituent des gisements de productivité et d'efficacité;
- l'attention accrue au rôle social, à l'image de l'organisme et à la qualité de vie au travail constitue 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. La parité progresse ainsi dans les comités de direction et plus largement au niveau salarial;
- le pilotage du climat social gagne en professionnalisme (agenda, baromètres, alarmes) et facilite ainsi la transformation des organismes.

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

# LA MISSION FONDATIONS D'UTILITÉ PUBLIQUE ET FONDS DE PÉRENNITÉ

**L'année 2021 s'est caractérisée par le démarrage de la nouvelle compétence de la mission sur les fonds de pérennité et un accompagnement très actif de fondations confrontées à la nécessité de réinventer un modèle économique plus robuste dans un contexte de crise sanitaire durable.**

## **Le contrôle des fonds de pérennité : une lente montée en puissance**

**Le champ de compétences de la mission**, centré sur le suivi des fondations d'utilité publique, a été **élargi au contrôle a posteriori des fonds de pérennité**, nouvelles entités créées par la loi PACTE afin de permettre aux détenteurs de parts sociales ou de titres de capital d'entreprises d'organiser les conditions favorisant la pérennité de celles-ci. L'année 2021 n'a toutefois vu l'enregistrement que de deux fonds de pérennité.

## **L'impact durable de la crise sanitaire**

Concernant les Fondations d'utilité publique, les membres de la mission ont représenté le ministre

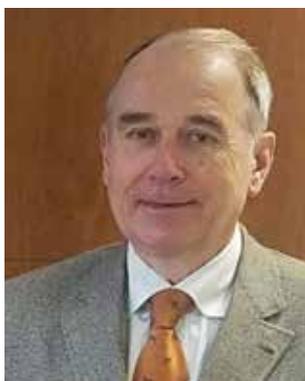
de l'Économie au sein des conseils d'administration ou de surveillance de treize fondations dont l'une, la « *Fondation de France* », abrite plus de 870 fondations sous égide. Les autres fondations, souvent abritantes également, sont les fondations « *Assistance aux animaux* », « *Avenir pour la recherche médicale appliquée* », du « *Judaïsme français* », des « *Lions de France* », des « *Petits frères des Pauvres* », « *Positive Planet* », « *ARC pour la Recherche sur le Cancer* », « *Pour la Recherche médicale* », « *De Wendel* », « *Pierre Fourier-Alix Le Clerc* », « *WWF-France* » et « *Fercis* ».

Les membres de la mission sont également intervenus en qualité de commissaire du Gouvernement dans sept fondations : « *Partage et Vie* », « *CentraleSupélec* », « *Protestantisme* », « *Raoul Follereau* », « *Hôpital Saint-Joseph* », « *Pour la Nature et l'Homme* » et « *Arts et Métiers* ».

Leur action a été complétée par l'intervention d'anciens membres de la mission qui représentent le Ministre de l'Économie au sein des conseils de trois fondations relevant également du périmètre d'intervention de la mission : *la fondation de l'Académie de médecine*, *la fondation des Gueules cassées* et *la fondation pour les Monuments historiques*.



Sylviane MIROUX,  
responsable de la mission



Christian de BOISDEFRE



Olivier WICKERS

Le suivi de ces fondations porte à la fois sur l'examen de leurs comptes, 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, le respect de 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.

**Comme en 2020, une dimension supplémentaire a été donnée en 2021 aux interventions de la mission.**

En effet, les fondations sont confrontées aux conséquences durables de la crise sanitaire. Elles ont dû adopter des modes de fonctionnement nouveaux (télétravail) et recourir aux moyens dématérialisés d'organisation des réunions de leurs bureaux et de leurs conseils.

Les fondations ont également dû trouver des solutions rapides et efficaces à l'annulation des manifestations de collecte qui constituent parfois près de la moitié de leurs ressources. La différence est visible entre les fondations qui avaient déjà développé des dispositifs dématérialisés de contacts avec leurs donateurs et celles encore tournées vers des modes de contacts physiques. Les dispositifs de collecte par prélèvements automatisés ne représentent en effet encore qu'une faible partie de la collecte essentiellement fondée sur l'appel aux dons au moyen de manifestations de collecte, de campagnes publicitaires ou de mailings.

Comme en 2020, des anomalies ou insuffisances ont encore été identifiées dans certaines fondations, justifiant à nouveau des interventions auprès de leurs dirigeants (communication trop tardive de pièces, insuffisance de documentation concernant des projets à adopter en conseil, manque de cohérence entre l'importance des placements et le volume des missions sociales de la fondation, manque de transparence dans la gestion interne etc.).

Dans un cas enfin, des interventions répétées, notamment en conseil d'administration, ont été nécessaires pour obtenir que les demandes des ministres, adressées à la fondation à la suite du contrôle diligenté à leur initiative, commencent à être prises en compte. Ces interventions ont commencé à porter leurs fruits, la fondation suivant enfin les recommandations des ministres.

Chaque fois que cela est possible, ce suivi des fondations est réalisé en coordination avec les représentants de l'État issus d'autres administrations et les autorités de tutelle (essentiellement le ministère de l'Intérieur et la DGFIP).

## **Pôle d'expertise et d'animation de la compétence de l'État sur les fondations**

L'année 2021 a par ailleurs été l'occasion pour la mission de renforcer les échanges et les partages d'expérience avec d'autres ministères, en particulier le ministère de la Recherche qui contrôle un nombre important de fondations de Recherche.

De même, les relations de travail sont étroites avec le ministère de l'Intérieur et des contacts ont eu lieu avec la Cour des comptes ou le Conseil d'État lorsque des questions d'interprétation de textes ou d'avis se posent. Et des contacts informels avec les inspections (IGA, IGF, IGAS) ont eu lieu, chaque fois qu'un avis sur une situation particulière le nécessitait.

Concernant enfin le **réseau des représentants de l'État dans les fondations** créé en 2018, une journée des fondations a été organisée le 8 octobre 2021 portant sur les risques et le contrôle des risques dans les fondations. Cette journée d'échanges a réuni des représentants de l'État, de la Cour des comptes et du Conseil d'État, de l'IGF, l'IGA et l'IGAS, d'IDEAS et du Don en confiance ainsi que des membres de deux fondations, l'ARC et Partage et Vie.



Journée des fondations organisée par la mission FUP & FP le 8 octobre 2021 au Bercylab du ministère.

# LA MISSION CONSEIL

## Une proportion plus forte de demandes d'appui

Dans le contexte de reprise de l'activité et de l'accélération de l'agenda gouvernemental, les ministres ont été amenés à faire appel aux compétences des membres du CGefi pour évaluer un certain nombre de projets d'investissements importants pour la mise en œuvre de réformes structurelles ou encore pour préparer et adapter des conventions d'objectifs et de moyens d'organismes publics.

Les effectifs permanents de la mission ont continué à décroître, nécessitant de faire appel à l'ensemble des contrôleurs en fonction au CGefi, même s'ils ont été moins mobilisables en 2021 du fait d'une charge de contrôle permanent plus importante. Le recours à des ressources externes de cadres supérieurs du ministère mis à disposition par la délégation à l'encadrement supérieur du secrétariat général a en conséquence été renforcé, sous la supervision du responsable de la mission.

Le strict respect de la **charte conseil** d'octobre 2019 (appels à candidature formalisés, réunions du comité des pairs, harmonisation avec les autres services d'inspection générale notamment) a permis à la mission de garantir à tout moment des travaux de qualité à ses commanditaires.

Comme en 2020, les missions ont été conduites dans plus de 70 % des cas avec d'autres inspections générales ministérielles ou interministérielles.

## Des missions aux thèmes multiples

– **Analyse de filières économiques ou de structures publiques:** filière canne à Marie-Galante, investissements pour le plan mobilité de la métropole d'Aix-Marseille dans le cadre du plan « Marseille en grand », investissements immobiliers d'un opérateur public...

– **Questions de régulation concurrentielle des marchés,** avec l'analyse critique du dispositif d'accords de modération des marges de distribution des fruits et légumes frais en situation de crise.

– **Questions budgétaires et comptables:** possibilités d'évolution du cadre budgétaire et comptable de l'établissement public local de la Défense, évaluation de la convention d'objectifs et de moyens de l'IRCANTEC...

– **Questions consulaires,** avec l'aboutissement d'une mission sensible sur la construction de la chambre des métiers et de l'artisanat de la région Grand-Est, prenant en compte les spécificités du droit local d'Alsace-Moselle.

## Des missions d'appui et de coopération

Au titre de sa fonction Conseil, le CGefi a également contribué à plusieurs actions d'appui et de coopération, et a renforcé son rôle de soutien à la mise en place de réformes ou d'actions portées au niveau gouvernemental.



Alain GRAS,  
responsable  
de la mission



Dominique  
GROULT



Henri LAMOTTE



Serge GUILLON



Jean-Luc  
MOUDENC

Dans la continuité de 2020, des contrôleurs ont poursuivi leur action de renfort du **médiateur des entreprises**, pour faire face à un très fort accroissement de ses sollicitations par des entreprises en difficulté.

Les actions de coopération internationale, ralenties en 2020 du fait du contexte sanitaire, ont repris de façon plus sensible en 2021, notamment en réponse à des besoins d'Expertise France avec un programme d'appui aux réformes structurelles des États membres sur la gestion publique (Malte, Roumanie) et programmes d'assistance technique au Ghana et au Soudan.

Enfin, les ministres ont souhaité que la mission Conseil du CGefi puisse apporter son soutien à plusieurs **actions ou réformes portées au niveau gouvernemental, ainsi :**

– un contrôleur a appuyé la mission confiée à Laurent GRANGUILLAUME, pour identifier les besoins des entreprises et déterminer le cadrage d'un nouveau **portail unique d'information à destination des entrepreneurs**. Cf. page 30.

– Une autre mission a été initiée en appui à Jean-Yves GOUTTEBEL, nouveau coordinateur interministériel pour la relance du thermalisme et du tourisme en montagne, notamment pour construire les éléments d'un **plan thermalisme**.

– De même, a été engagée une mission d'appui à Patrick LEVY-WAITZ, chargé par le Premier ministre d'une mission sur les **tiers lieux**, pour proposer une feuille de route, un plan d'actions et des propositions de mise en œuvre opérationnelle pour consolider la politique gouvernementale d'appui aux tiers lieux.

– Enfin, le CGefi a été désigné comme coordinateur et pilote de la **transposition de la directive accessibilité des services**, en mobilisant les directions de Bercy concernées (DGT, DGE et DGCCRF) et les ministères techniques (culture, transport notamment) en charge de la modification des textes législatifs et réglementaires concernés par cette directive.

## Focus sur la mise en place de la chambre des métiers et de l'artisanat de la région Grand-Est

À la demande du ministre chargé des petites et moyennes entreprises, la mission s'est attachée à apporter des éléments objectifs pour la mise en place du nouvel exécutif régional, en bâtissant une gouvernance forte et claire en région Grand-Est, à analyser l'ensemble des spécificités du droit local d'Alsace Moselle et leur surcoût pour les chambres concernées, et à tracer des perspectives équilibrées de consolidation de l'ensemble régional, et de renforcement de l'association des chambres de droit local à l'activité régionale. La mission a également été chargée de garantir la mise en place effective des recommandations de son rapport par un échange nourri avec les élus consulaires et les responsables de la région.

Ainsi, les 10 recommandations du rapport ont été, pour la plupart, mises en œuvre dès la remise du rapport, une seule devant être reprise dans un délai plus important.



Remise du rapport CMA Grand-Est à Alain GRISET, ministre chargé des PME, par Hélène CROCQUEVIELLE et Alain GRAS, le 26 avril 2021.

# LA MISSION SIMPLIFICATION ET ÉVALUATION



Marie-Christine  
ARMAIGNAC,  
responsable de la mission

**La mission d'expertise « Simplification et évaluation » exerce un rôle ministériel et interministériel d'appui et de conseil au titre de la simplification et de l'évaluation.** Elle est le point d'entrée du **Comité de suivi de la loi Pacte** piloté par France Stratégie, pour les entreprises contrôlées par le CGefi qui sont dans le périmètre de la loi Pacte.

La méthodologie qu'elle a développée pour l'examen des études d'impact, aux côtés des équipes du Secrétariat général du Gouvernement, constitue un apport sollicité plus largement dans des missions d'évaluation, qu'elles soient menées *ex ante* ou *ex post*.

Inscrite dans la Démarche Qualité et Maîtrise des Risques du CGefi, la mission a fait évoluer son plan d'actions pour 2021 au regard des contraintes sanitaires pour répondre aux sollicitations et elle a mené à bien l'effort de réduction de ses effectifs qui lui était demandé.

En 2021, deux missions d'appui lui ont été confiées, la mission GRANDGUILLAUME sur un site de référence pour les entrepreneurs et la mission de préfiguration de la juridiction unifiée des brevets.

## Un site de référence pour les entreprises

Par lettre de mission du 20 Janvier 2021, le ministre en charge des petites et moyennes entreprises a chargé Laurent GRANDGUILLAUME, ancien député, de mener une analyse de l'information Internet existante à destination des entrepreneurs et chefs d'entreprises et de lui soumettre des préconisations pour simplifier cette offre d'information. Le CGefi a été sollicité en appui de cette mission.

L'objectif assigné était de **proposer un site de référence d'ici la fin de 2021**, pour l'information et l'orientation des entreprises, en particulier les TPE, en phase de création, cession ou transmission. Il devait être nourri de l'expérience utilisateurs. Forte de son expérience de mesures de simplification à destination des entreprises, la mission s'est donc attachée à recueillir les observations et contributions des principaux acteurs de l'information et de l'accompagnement des entreprises.



Laurent GRANDGUILLAUME (à droite) remet son rapport à Alain GRISSET, ministre de PME (au centre) le 22 mars 2021, Marie-Christine ARMAIGNAC à gauche.

Remis au ministre en mars, le rapport a fait l'objet d'une large présentation lors d'une réunion organisée le 13 avril sur la simplification au profit des usagers par la Délégation interministérielle à la Transformation publique et présidée par la ministre Amélie de MONTCHALIN.

Ses conclusions ont été mises en œuvre avec la création du **site [entreprendre.service-public.fr](https://www.entreprendre.service-public.fr)**, le nouveau site officiel de l'administration pour l'information et l'orientation des créateurs et chefs d'entreprises, lancé par la DILA le 15 février 2022.

## La préfiguration de la juridiction unifiée des brevets

Vingt-cinq États membres de l'Union européenne ont décidé, en 2011, de créer un brevet européen à effet unitaire afin de permettre une protection uniforme des brevets dans les pays concernés; parallèlement, ces États ont signé, le 19 février 2013, un accord international créant une juridiction unifiée du brevet (JUB), qui **a vocation à remplacer l'actuel système de juridictions nationales pour tous les litiges concernant les brevets européens**. L'objectif est d'accroître la sécurité juridique des brevets grâce à une unité d'interprétation du droit en Europe, une simplification des démarches procédurales et une réduction des coûts correspondants.

Ce système juridictionnel sera constitué d'une juridiction de première instance qui aura son siège à Paris, de deux divisions centrales, d'une cour d'appel située à Luxembourg et de divisions locales dans d'autres États.

Un **Protocole d'entrée en application provisoire** (PAP) de certaines dispositions de l'accord JUB a été signé en octobre 2015 afin de permettre le bon fonctionnement de la JUB au jour de l'entrée en vigueur de l'accord. C'est dans le cadre de ces dispositions provisoires que la préfiguration de la juridiction a été confiée à cinq groupes de travail, dont celui relatif aux finances, confié au CGefi, au titre de la délégation française.

Composé de fonctionnaires des principaux pays contributeurs, le groupe de préfiguration budgétaire a finalisé pour le Comité préparatoire, réuni à Luxembourg le 27 octobre 2021, le projet de budget et d'appels à contribution des États-membres, qui seront adoptés au lancement de l'institution.

Sous l'impulsion de la présidence française de l'Union européenne (PFUE) du 1<sup>er</sup> semestre 2022, le dossier a franchi une étape décisive avec la ratification de l'Autriche le 21 janvier 2022, ratification qui déclenche l'entrée en vigueur du protocole de l'application provisoire (PAP).





# LES SECTIONS





# LES SECTIONS

**Les sections du CGefi mobilisent l'expertise des contrôleurs du service sur des thématiques transversales relatives aux organismes publics: gouvernance et gestion, politiques publiques, territoires, mutations et transformations.**

Grâce à la présence des contrôleurs dans 400 organismes relevant de multiples secteurs (entreprises du secteur concurrentiel, organismes administratifs, sociaux et culturels, fondations d'utilité publique...), les sections mutualisent les bonnes pratiques, partagent les savoir-faire et facilitent les échanges sur les évolutions économiques, techniques et juridiques.

Organisées en **groupes de travail**, les sections ont pour objectifs:

- le soutien aux missions de contrôle et aux missions des Audits et du Conseil par la production de guides et d'outils mais aussi par l'organisation de formations;
- la diffusion de rapports et de notes destinés aux cabinets ministériels et aux directions partenaires de Bercy.

## Une activité soutenue malgré la crise

En dépit de la crise sanitaire, qui a conduit à une forte réduction de la fréquence des réunions en présentiel au profit des audio et visio conférences, les groupes de travail ont poursuivi leurs travaux.

## Des travaux articulés autour de thèmes transversaux

Depuis 2021, les sections portent la réalisation des travaux transversaux du CGefi prévus dans la programmation annuelle du service, en étroite complémentarité avec les travaux conduits par les missions de contrôle.

Ce qui a conduit à structurer les travaux des sections autour des thèmes suivants:

- les conséquences du **développement du télétravail** pour les organismes contrôlés (impact sur les stratégies immobilières, innovations RH et salariales, sécurité informatique...);

- la **responsabilité sociétale et environnementale** (nouvelles normes énergétiques, conséquences du réchauffement climatique, parité femmes/hommes, impact sur la gouvernance, déontologie, territoires, amélioration des relations avec les usagers, ...);
- les **transformations structurelles et notamment numériques** (conséquences organisationnelles et sur les missions des organismes, impact sur les systèmes d'information, mutualisations, ...).

## De nouveaux guides, mémentos et rapports

De nombreux guides et outils ont été produits au cours l'année 2021:

- une **fiche sur la mutualisation des fonctions support**;
- un **rapport sur la parité salariale**;
- un **guide d'audit sur les RH**;
- une fiche sur les **évolutions juridiques en matière de performance énergétique des bâtiments**.

Par ailleurs, le **guide sur la maîtrise des investissements** a été refondu et le **guide de la gestion des parcs automobiles publics** a été actualisé.

Parmi les guides et études en cours d'élaboration:

- une étude sur les **innovations RH et salariales** pendant la crise sanitaire;
- un **guide sur les bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines**;
- une **étude sur les démissions dans les organismes contrôlés**;
- une **étude sur l'apport des collectivités locales à la gouvernance des organismes publics**;
- une étude sur les **conséquences du réchauffement climatique sur les organismes**.

Outre la note semestrielle de **veille sur le climat social**, plusieurs notes de synthèse ou d'analyse ont été réalisées en 2021 sur:

- **les conséquences de la crise sanitaire sur les stratégies immobilières**;

– **l'état des lieux de la gouvernance dans les organismes publics** ;

– **l'impact sur les organismes contrôlés de l'état actuel de la concurrence dans le numérique.**

Les travaux se poursuivent également sur la refonte du guide des systèmes d'information et l'établissement d'un guide sur la concurrence et les aides d'État.

La spécificité de ces outils et rapports est d'être construits sur les expériences des contrôleurs et de praticiens et de comporter des recommandations concrètes. Pour élaborer ces documents, les groupes de travail organisent régulièrement des études de cas, présentées par les contrôleurs ou des invités extérieurs. Certains groupes (Gestion immobilière, Modernisation de la gouvernance notamment) associent également à leurs travaux des directions de Bercy et d'autres ministères.

Par ailleurs, la publication de la **lettre mensuelle d'information sur la gouvernance des entreprises et organismes publics** traitant notamment de la RSE et de la parité s'est poursuivie et une **lettre d'actualité bimestrielle sur l'actualité du numérique** a été créée.

## Un appui renforcé à l'exercice des métiers du contrôle :

Au total, **ce sont aujourd'hui plus de 45 guides et outils qui sont proposés aux contrôleurs** et leur actualisation s'effectue de manière régulière.

Un **réseau de référents** existe depuis plusieurs années que les contrôleurs peuvent mobiliser en cas de besoin sur des dossiers précis, en particulier dans les domaines social, comptable, budgétaire et financier, du droit administratif et des sociétés, de la concurrence, mais aussi du numérique. Par la confrontation de leurs expériences et de leurs connaissances, ces référents répondent aux sollicitations des contrôleurs sur des sujets de doctrine ou de pratique.

Ce réseau a été complété en 2021 par la création d'une **cellule de référents sur les marchés publics** qui assure également, par la publication fréquente de fiches pratiques, une veille sur l'actualité de la commande publique. Cette cellule a également rédigé en 2021 des fiches sur les achats informatiques.

Les groupes de travail des sections organisent également des **sessions de formation** à l'intention des membres du CGefi, que ce soit lors de leur arrivée dans le service ou au titre de l'actualisation de leurs connaissances (actualité du droit social par exemple). Un panorama complet de l'actualité de la concurrence et du régime des aides d'État est également présenté semestriellement.

En 2021, le groupe Modernisation de la gouvernance a monté la **première session d'une formation interministérielle aux fonctions de représentants de l'État dans les conseils d'administration des établissements publics**. Cette formation, désormais inscrite au catalogue de l'IGPDE, sera reconduite et une seconde formation complémentaire est en projet.

Les groupes des sections ont également contribué à la modernisation du service en réfléchissant à une évolution de l'indicateur de performance du CGefi et en analysant les outils utilisés par les contrôleurs en télétravail, en proposant des évolutions de l'outil métier CORPUS et en rédigeant un guide d'utilisation de l'outil « suivi des recommandations ».

La nouvelle organisation des groupes de travail, grâce notamment à la mobilisation des pilotes, des rapporteurs et des membres des groupes, a montré en 2021 comme en 2020 non seulement sa pertinence mais également sa capacité d'adaptation pendant la crise sanitaire.

# Les groupes de travail des sections



Simon BARRY

## Section 1 Gestion et performance des organismes publics

### • Questions RH et salariales

Pilote: Philippe KEARNEY

Rapporteurs désignés en fonction des travaux

### • Performance financière et maîtrise des investissements

Pilotes: Pascal CHÈVREMONT  
et Patrice MOURA

### • Gestion immobilière

Pilote: Emmanuel CHARRON

Rapporteurs désignés en fonction des travaux

### • Outils du contrôle

Pilote: Jacques PAULTRE de LAMOTTE

Rapporteur: Céline ALAYA

### • Concurrence

Pilote: Caroline MONTALCINO

Rapporteur: Michel LEJEUNE

## Section 2 Transformation et accompagnement des organismes publics

### • Modernisation de la gouvernance

Pilote: Jean-Louis TERTIAN

Rapporteurs: Nathalie ROUX  
et François SCHOEFFLER

### • Numérique, innovation et qualité de service

Pilotes: Jean-Pascal CODINE  
et Françoise DUFRESNOY

Rapporteurs: Charles-Antoine ACCAD,  
Marie-Hélène AMIEL et Patrick JANKOWIAK

### • Transformation structurelle des organismes

Pilote: Cyril BOUYEURE

Rapporteur: Pascal LOSTE

### • Territoires et outre-mer

Pilote: Jean-Baptiste LE BRUN

Rapporteur: Jean-Luc MOUDENC





# L'ACTIVITÉ DES MISSIONS DE CONTRÔLE





# LES MISSIONS DE CONTRÔLE DU CGEFI

## **Le secteur Agriculture**

MISSION AGRICULTURE, FORÊT ET PÊCHE

MISSION DE CONTRÔLE DES OPÉRATIONS DANS LE SECTEUR AGRICOLE

## **Le secteur Territoires et développement durable**

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

MISSION ÉCOLOGIE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

MISSION INFRASTRUCTURES DE TRANSPORTS NON FERROVIAIRES

## **Le secteur Recherche et développement des entreprises**

MISSION RECHERCHE APPLIQUÉE ET PROMOTION DE LA QUALITÉ

MISSION DE CONTRÔLE DES ACTIVITÉS FINANCIÈRES

## **Le secteur Industrie et services**

MISSION LA POSTE ET FDJ

MISSION ÉNERGIE

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

MISSION MÉDIAS-CULTURE

MISSION TRANSPORTS

## **Le secteur Santé, emploi et protection sociale**

MISSION EMPLOI ET FORMATION PROFESSIONNELLE

MISSION COUVERTURE DES RISQUES SOCIAUX ET COHÉSION SOCIALE

MISSION SANTÉ

## MISSION AGRICULTURE, FORÊT ET PÊCHE

**La mission Agriculture, Forêt et Pêche assure le contrôle de 96 organismes. (Cf. la liste p. 74).**

**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, GIE et autres organismes difficilement classables ou SAS (16);
- les interprofessions (55) et organisations ou associations d'organisations de producteurs (3).

**Il a été mis fin au contrôle de trois interprofessions qui n'étendent plus leurs contributions volontaires: le BIP (Prunau), le CIF (Cantal) et le CIV-Corse (Vin).**

**À cet ensemble s'ajoutent les comités régionaux (12) et locaux de la pêche (13) ainsi que les comités régionaux de la conchyliculture (7).**

Au 1<sup>er</sup> janvier 2022, 12 personnes contribuent aux travaux de la mission, elle sont installées principalement dans les locaux des organismes contrôlés sur deux sites (le bâtiment Arborial à Montreuil et le siège de l'ONF) mais aussi dans les locaux du CGefi à Ivry-sur-Seine et à Montreuil.

En matière de contrôle, plusieurs établissements publics relèvent du **contrôle budgétaire**:

FranceAgriMer, l'Institut français du Cheval et de l'Équitation (IFCE), le Centre national de la Propriété forestière (CNPFF), 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.

Tous les autres organismes sont en **contrôle économique et financier**.

L'ensemble des organismes (hors filière hippique) 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 neuf postes dont les dominantes sont: « Aides à l'agriculture et à la pêche », « Grandes cultures et pêche », « Élevage, lait, produits vitivinicoles », « Outre-mer, fruits et légumes et chasse, APCA », « Produits vitivinicoles », « Organisations de producteurs », « Cheval et forêt privée, produits vitivinicoles », « Forêt publique, forêt privée, produits vitivinicoles », et enfin « PMU, Filière hippique ».



De g. à d. : Françoise BREYSSE, Oria EDMOND MARIMOUTOU, Jacques DELORME, Francis AMAND, Sophie LEGRAND, Jocelyne SOUSSAN-COANTIC et Olivier PERRAULT, responsable de la mission. Absents de la photo: Dominique BOCQUET, François MAGNIEN, et François SCHOEFFLER.

L'ACTIA est contrôlée indépendamment par une personne à temps partiel affectée à la mission.

## Le programme de travail annuel

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. Ce programme a pu être réalisé sans difficultés majeures eu égard à la prolongation de la crise sanitaire, laquelle n'a que très peu perturbé l'activité de la mission, partagée entre présentiel et télétravail.

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, les premiers rassemblant principalement des EPA et EPIC.

## Les interprofessions agricoles



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. Le seuil en dessous duquel les interprofessions agricoles sont suivies à distance a été maintenu à 5 M€ en 2021, tandis que les comités régionaux de la pêche et de la conchyliculture sont suivis sans déplacements.

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 septembre au ministère de l'Agriculture. Le montant global des cotisations volontaires obligatoires perçues par les interprofessions contrôlées par la mission est ainsi d'environ 490 M€, un niveau comparable par rapport à 2020.

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. Les nouveaux arrêtés de contrôle correspondants sont parus à l'été 2020, et de nouveaux documents de contrôle ont permis pour 2021 la fixation de seuils relevés d'examen des actions. De nouvelles dispositions concernant le contrôle interne ont permis dans le cas d'un organisme (FAM) de diminuer encore la charge de contrôle.

## La filière hippique

Pour la **filière hippique**, nouvellement rattachée à la mission fin 2020, l'organisme central est le PMU, GIE constitué par deux associations, France Galop et la Société d'encouragement du Cheval français.

La crise sanitaire a de nouveau pesé sur les enjeux du PMU: phase de couvre-feu en début d'année, confinement en avril, mise en place du pass sanitaire à partir d'août. Néanmoins, le résultat du PMU (i.e. ce qui revient aux sociétés mères – France Galop et Le Trot – après versement des gains aux parieurs et prélèvement de l'État) en 2021 est estimé à 740 M€, soit près de 100 M€ de plus qu'en 2020 (650 M€) et proche du résultat « avant crise » (760 M€ en 2019). La politique de soutien aux points de vente et le développement des paris en ligne ont permis ce résultat et ainsi de limiter la perte de rémunération des socio-professionnels (propriétaires, éleveurs et entraîneurs).

Dans ce contexte et comme prévu dans le rapport au Gouvernement sur la baisse des charges et l'évolution de la gouvernance du PMU, remis en début d'année, les sociétés mères et le PMU ont décidé de regrouper leurs sièges respectifs dans un lieu unique. Des économies de charges immobilières ainsi qu'un renforcement de la cohésion de l'institution hippique sont attendus. Ainsi, l'immeuble THEMIS, situé dans le 17<sup>e</sup> arrondissement de Paris, a été acquis en décembre 2021. Les trois entités y emménageront mi 2023.

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

**La mission de Contrôle des opérations dans le secteur agricole (COSA) réalise chaque année plus de 200 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 plus de **200 opérations de contrôles en 2021**.

Au-delà des 154 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'ASP, FranceAgriMer ou l'ODEADOM, qui lui ont été déléguées par la Commission de Certification des Comptes des

Organismes Payeurs (CCCOP), ainsi que plusieurs audits approfondis relevant du Fonds européen d'aide aux plus démunis (FEAD), pour le compte de la CICC-Autorité d'audit pour les fonds européens en France.

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 2021, ils ont mis à jour une soixantaine de dossiers contenant des irrégularités, pour un montant global



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

d'un million d'euros dont les organismes payeurs ayant attribué les aides indûment perçues, ont demandé le reversement.

Malgré le contexte sanitaire, qui a conduit à maintenir durant toute l'année 2021 la suspension des déplacements sur site pour la réalisation des contrôles au sein des entreprises bénéficiaires des aides, la mission a poursuivi et renforcé la mise en œuvre de procédures dématérialisées de contrôles à distance, ce qui a permis de maintenir les échanges avec les opérateurs et d'achever le programme annuel de contrôles dans les délais requis par la réglementation européenne.

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

Les contrôles réalisés sont supervisés par la CICC-FEAGA qui est, dans le domaine des aides agricoles relevant de la Politique agricole commune (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 2021, 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 2021, 700 bénéficiaires étaient susceptibles d'être sélectionnés et le nombre de vérifications réalisées a été de 171 soit un taux de contrôle de 24 %. La mission COSA du CGefi en a assuré 154 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.

Les réunions de cette commission interministérielle se sont tenues sous forme d'audioconférence à chaque

fois que le regroupement de ses membres n'était pas possible, de telle sorte qu'en l'absence d'interruption, la CICC-FEAGA est parvenue à examiner dans les délais attendus l'ensemble des dossiers qui figuraient à ses ordres du jour.

À l'issue des séances successives, 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, ou des procédés de fraude qui ont été portés à la connaissance des organismes payeurs et de leur tutelle.

### La certification ISO 9001, maintenue en 2021 pour l'année 2022



La certification ISO 9001 (version 2015) a été attribuée pour la première fois à la mission COSA fin 2016 pour ses activités de contrôle. Cette certification, renouvelée à l'issue d'un audit de suivi approfondi réalisé par l'AFNOR fin 2021, a été maintenue pour une nouvelle année.

Il a ainsi été confirmé que la mission appliquait rigoureusement des procédures de contrôle conformes aux exigences de cette norme internationale, qui assure 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)

Le périmètre de la mission recouvre des établissements publics nationaux d'aménagement (EPA), les établissements publics fonciers nationaux (EPF), ainsi que leurs filiales lorsqu'elles ont plus de 50 % de participation, les agences des 50 pas géométriques de Martinique et de Guadeloupe et différents organismes publics, en particulier des associations loi 1901, ou les comités ad hoc tels que le comité d'organisation des JO 2024 et la SOLIDEO, l'ICAP (Institut calédonien de participation), et également des groupements d'intérêt public: GIP HIS. (Cf. la liste des organismes contrôlés p. 76).

En comparaison avec l'année 2020, l'année 2021 a été « l'année de la reprise », sans toutefois être une année « normale », par référence aux années antérieures à 2020.

## Les EPA ont retrouvé leur niveau d'activité

Pour l'ensemble EpaMarne-EpaFrance ainsi que les deux filiales SPLA-In d'EpaMarne, l'année 2021 a été marquée par un retour à un niveau d'activité élevé,



EPA Bordeaux Euratlantique.

notamment sur la fin de l'année, après une année 2020 dont les chiffres d'activité avaient souffert de la période des élections municipales et de la crise sanitaire.

À l'EPA Alzette-Belval, le contrôleur a participé aux travaux sur la réorganisation de l'établissement consécutive à l'extension territoriale de ses compétences ainsi que sur les aspects financiers qu'elle implique, avec l'analyse des conséquences de



De g. à d. : Jean-Pierre SEKELY, Jean-Philippe PIERRE, Hubert BLAISON, Pierre BRUNHES, responsable de la mission, Christiane WICKER, Isabelle DELEU, Philippe SIMEON-DREVON, Laurence LUC et Sophie MORIN (en médaillon).

la baisse du niveau de la taxe spéciale d'équipement (TSE) dans la perspective de l'utilisation future de la trésorerie.

## Pour les EPF, une relance indéniable des portages fonciers

En 2021, un nombre important de membres de CA a été renouvelé, de même que plusieurs présidents de conseil d'administration en septembre, à la suite des élections régionales et départementales, alors qu'il s'agit de la première année d'exécution du programme pluriannuel d'intervention (PPI) 2021-2025.

À EPORA - EPF Auvergne-Rhône-Alpes, le contrôleur a été mobilisé sur la réorganisation mise en place et les prochains chantiers RH (passage au forfait pour les cadres) et ceux réclamés par la chambre régionale des comptes (rapport rendu en fin d'année), sur la question des possibles différés de paiement accordés aux collectivités territoriales (non recommandés par le CGefi) et la nouvelle cartographie des risques

Le contrôleur de l'EPF Grand-Est a été associé aux réunions sur la réorganisation de l'établissement consécutive à l'extension territoriale de ses compétences ainsi que sur les aspects financiers qu'elle implique. Il a également analysé les conséquences de la baisse du niveau de la taxe spéciale d'équipement (TSE) et de l'utilisation future de la trésorerie.

Le passage en contrôle économique et financier des EPF en 2022 va entraîner une modification des documents de contrôle.

## Deux études réalisées par la mission

Conformément à son programme de travail annuel convenu avec la direction du Budget, la mission a produit collectivement et en liaison avec les directeurs des établissements, deux études, d'une part sur les **filiales des EPA et des EPF**, d'autre part sur **l'endettement des EPF**.

### L'étude sur les filiales

Sur 22 établissements, 11 EPF et 11 EPA, les filiales au sens propre du terme (soit + 51 % donc contrôle économique de la « mère ») sont en nombre réduit : 2 pour les EPF (EPFiF) et 3 pour les PA (une pour GPA et deux pour EPASE). On note la prégnance en la matière des grands établissements de la région parisienne dont le volume d'affaires permet de les catégoriser pour les faire traiter par des entités spécialisées.

Il en ressort que les filiales pèsent 0,27 % du total des bilans de l'ensemble des EPA et EPF et les participations 0,47 %.

### L'étude sur les emprunts des EPF et EPA

Pour cette étude, les 9 EPF de métropole ont été interrogés. Il en ressort que 6 d'entre eux n'ont aucun emprunt en cours au 31 décembre 2020. Les emprunts en cours concernent essentiellement deux établissements publics fonciers : l'EPFiF pour la région Ile-de-France et l'EPF PACA pour la région PACA.

Pour les EPA, la charge globale d'endettement s'est significativement accrue en 2021 par rapport à 2020.

## La préparation des Jeux olympiques et paralympiques de 2024

Malgré la crise sanitaire, les travaux d'aménagements pour les jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 se poursuivent au rythme attendu.

Pour la SOLIDEO, la maquette budgétaire a été actualisée pour tenir compte de l'inflation, le coût des travaux est maintenant évalué à 1,55 Md€ dont plus de 1 Md€ à la charge de l'État et 509 M€ à la charge des collectivités territoriales et des EP territoriaux. 287 M€ ont été engagés en 2021. Plus de 75 % des marchés en valeur ont été passés.

Pour le COJOP 2024, la contrôleur a impulsé un fonctionnement plus efficient de la commission des marchés hebdomadaire et du suivi des marchés dérogatoires à la commande publique, avec un ciblage des sujets qui peuvent dériver financièrement ou comporter des risques de réputation, (olympiades culturelles, fonds de dotation, label terres des jeux...). Elle a réalisé le suivi de la réponse et des plans d'actions envisagés aux observations de la Cour des comptes et de l'AFA.

## MISSION ÉCOLOGIE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE (EDD)

La mission exerce ses activités dans deux domaines différents: le contrôle d'organismes publics et d'associations et l'exercice des fonctions de censeur d'État auprès d'entreprises privées ou d'associations agréées comme éco-organismes.

Le point commun réside dans la dominante environnementale de l'activité de ces organismes, avec des champs très 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, les filières à responsabilité élargie des producteurs (prévention et gestion des déchets, éco-conception, réemploi), des emballages ménagers aux bateaux ou aux équipements électriques et électroniques.

En 2021, le contrôle économique et financier ou budgétaire concerne 16 organismes, dont 13 opérateurs de l'État de statuts divers: l'Institut national de l'information géographique et forestière (IGN), l'Office français de la biodiversité, les six agences de l'eau, le Conservatoire du littoral et des rivages lacustres et l'Établissement public du Marais Poitevin, qui 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 une SASU (GENAVIR) complétant l'ensemble.

L'activité de censeur d'État, confiée par le code de l'environnement au CGefi, a été exercée en 2021 auprès de 18 éco-organismes (14 sociétés, 4 associations), soit 11 filières qui ont reçu plus d'1,5 milliard d'euros d'éco-contributions versées par les entreprises. Cf. la liste des organismes p. 77.



De g. à d.: Caroline MONTALCINO, responsable de la mission, François RAYMOND, Isabelle LAMBERT, Yolande TAILLEFOND, France ALAMELE-MERCIER, Catherine PAMBRUN, Pascale TORT, Jérémie ROUSSEIERE. En médaillon de haut en bas Xavier DELVART, Benoît DINGREMONT, Aren BASMADJIAN, Agnès RIVOISY-MAELASSAF et Jean BEMOL.

## Les activités de contrôle

Les contrôleurs ont veillé à accompagner les établissements dans leurs actions découlant de la crise sanitaire. En interne, cela a porté notamment sur les aspects sociaux et RH avec le développement du télétravail mais aussi la dématérialisation des échanges et des procédures (signature électronique...); sur des aspects immobiliers et plus généralement l'impact sur l'organisation du travail et sur la mise en œuvre des missions et leur financement. Dans certains cas, comme pour l'OIEau, la refonte du modèle économique et de l'offre a été nécessaire. Parallèlement, les contrôleurs ont suivi la mise en œuvre du **plan France Relance**, que les établissements en soient bénéficiaires pour leur propre compte, notamment en matière immobilière, ou qu'ils distribuent des crédits à ce titre, en s'assurant alors d'un engagement rapide accompagné d'un reporting précis. Pour les agences de l'eau, l'OFB et le Conservatoire du littoral, les paiements consacrés au plan de relance sont supérieurs à 100 M€.

La **modernisation du contrôle** engagée dans les années antérieures se traduit dans les faits avec la montée en puissance du rôle d'accompagnement et de conseil auprès des établissements, qui a conduit à rechercher et trouver des solutions innovantes, notamment en matière RH, pour permettre la mise en œuvre des actions prioritaires prévues par les COP – cinq nouveaux ont été signés en 2022.

Plusieurs établissements entament ou approfondissent des évolutions significatives: l'IGN avec un COP, des engagements pluriannuels d'objectifs et de moyens (EPOM) et une stratégie notamment partenariale (« les géo-communs ») et numérique; l'OFB qui poursuit sa structuration et a adopté un COM; la mutualisation de certains services support des agences de l'eau.

Les contrôles a posteriori se sont ouverts à de nouveaux champs comme le suivi des conventions liées aux interventions de l'AFB/OFB ou les procédures de pilotage et de contrôle des acquisitions foncières (CELRL)

La mission s'est investie au côté de plusieurs établissements pour améliorer les procédures et le contrôle interne budgétaire, par exemple à l'IGN ou à l'OFB.

Dans le cadre du contrôle de l'**IFREMER**, une réflexion a été engagée sur les procédures des marchés dans un contexte de renouvellement pluriannuel de la flotte océanographique française (FOF) et des équipements scientifiques. L'attribution d'un contrat d'exploitation d'un navire scientifique belge à sa filiale GENAVIR est une première à saluer, tout en veillant à rester dans le cadre du *in-house*.

Quant à l'**INERIS**, qui a bénéficié de crédits d'investissement complémentaires en cours d'année, la priorité du contrôle demeure l'appréciation de l'adéquation des moyens humains aux équipements.

## Les filières à responsabilité élargie des producteurs (REP)

La mise en œuvre de la **loi anti-gaspillage pour l'économie circulaire** (AGEC) du 10 février 2020, et dans une moindre mesure de la **loi Climat Résilience** du 22 août 2021, ont dominé l'activité des censeurs d'État qui a été très intense: non seulement de nouvelles filières ont été créées mais le périmètre des anciennes a connu des évolutions très significatives. Les censeurs ont contribué à la réflexion sur de nombreux textes, dont ceux concernant la création de cinq nouvelles filières, et examiné des demandes d'agrément (une terminée en 2021, six encore en cours en fin d'année) ou réagrément (11), dans des délais souvent très contraints. Ils ont également accompagné la création ou le développement de nouveaux éco-organismes. Ils ont cherché à conforter la solidité juridique des textes adoptés dans un contexte de contestation croissante de ceux-ci par les acteurs des REP, et sont intervenus pour faciliter le dialogue entre parties prenantes. Toutefois, plusieurs procédures de réagrément n'ont que partiellement été menées à bien dans des filières importantes et devront être renouvelées en 2022.

Les censeurs ont également veillé à la mise en place des dispositions financières de la loi AGEC par les éco-organismes en matière de garanties et de minimum de trésorerie, en recherchant une interprétation commune des obligations et ils ont contribué à consolider le traitement comptable et fiscal des provisions pour charges futures.

L'année 2021 a été également consacrée à approfondir et évaluer les évolutions de modèle économique et de gouvernance des éco-organismes induites par les textes, telles que les synergies entre plusieurs filières, les recherches de nouveaux débouchés ou la mise en place des fonds de réparation et réemploi: elles conduisent souvent à des plans stratégiques renouvelés, accompagnés de projections financières en contexte incertain mais en forte croissance. À la demande des censeurs, des études spécifiques ont été lancées sur ces sujets pour éclairer tant les éco-organismes que les censeurs.

## MISSION INFRASTRUCTURES DE TRANSPORTS NON FERROVIAIRES (ITNF)

Le périmètre de la mission recouvre principalement les grands ports maritimes (GPM) et ports autonomes fluviaux 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 concessionnaires d'infrastructures routières du Mont-Blanc et du Fréjus (ATMB et SFTRF). Cf. la liste des organismes contrôlés p. 78.

Les Grands ports maritimes (GPM) sont confrontés à des enjeux d'attractivité et de compétitivité dans un contexte de concurrence européenne, alors que la crise sanitaire entraîne depuis 2020 une désorganisation des échanges mondiaux. Ils doivent faire face à la disparition du trafic de la houille, à la diminution inéluctable de celui des hydrocarbures et au redéploiement nécessaire vers le trafic massifié de conteneurs. Cela suppose, conformément à la Stratégie nationale portuaire, adoptée en CIMER le 21 janvier 2021, le développement de l'intermodalité (ferroviaire et fluviale) et une intégration plus

forte avec l'*hinterland*. Les GPM poursuivent la valorisation de leur foncier et développent des services à valeur ajoutée : réparation navale, logistique, énergies nouvelles, immobilier... Alors que la remontée en 2021 du niveau du chiffre d'affaires et des recettes d'exploitation n'a pas encore permis de compenser la forte baisse de 2020, les GPM doivent rester vigilants sur le niveau de leurs investissements, sur les optimisations nécessaires des organisations et sur les dépenses de fonctionnement. Ils sont aidés par l'effort financier important de l'État dans le cadre du plan France Relance : 175 M€ de subventions d'investissement.

Les contrôleurs de la mission ont produit en avril 2021 une étude transversale illustrant le foisonnement d'initiatives engagées par les GPM et les établissements fluviaux en matière de transition énergétique et formulant un certain nombre de propositions.

La création le 1<sup>er</sup> juin 2021 du **Grand port fluvio-maritime de l'axe Seine** (HAROPA PORT) a été une étape importante de la structuration du paysage portuaire, à laquelle le contrôleur des ports du Havre, de Rouen et de Paris a été pleinement associé.



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

**Le Port autonome de Strasbourg (PAS)** est arrivé en 2021 à un moment clé de la réflexion sur sa gouvernance avec la nécessité de nommer un nouveau directeur général et d'obtenir une vision partagée entre l'État et les différents acteurs locaux.

**Voies Navigables de France (VNF)**, a poursuivi sa transformation conformément au COP 2020-2029 signé le 30 avril 2021. Ce contrat comportant des objectifs stratégiques s'accompagne d'un rehaussement significatif de l'engagement de l'État (3 Md€ d'investissement cumulés à l'horizon 2030) pour doubler le trafic sur la période. VNF doit rééquilibrer son modèle économique et améliorer ses process internes. En parallèle, la rénovation du cadre du contrôle budgétaire a permis de réduire le nombre des visas en ciblant les sujets à enjeux et en dégageant le temps nécessaire pour des contrôles *a posteriori*. Cette modernisation participe d'une action plus adaptée à la détection des risques.

Les **aéroports du secteur public** qui avaient été confrontés en 2020 à une chute drastique du transport aérien (environ -70 % dans l'hexagone, -50 à -60 % dans les Outre-mer) ont à nouveau connu une année de trafic très réduit en 2021 (environ -60 à -65 % dans l'hexagone, -45 à -50 % dans les Outre-mer, par rapport également à 2019). Les incertitudes sur l'évolution de la crise sanitaire et l'image controversée du transport aérien dans l'opinion rendent incertain un retour au trafic de 2019 avant 2024. Après avoir largement consommé leur trésorerie et révisé leurs programmes d'investissement, les aéroports se sont engagés dans des plans de retour à la performance.

De même **Aéroports de Paris (ADP)** a subi en 2021 la poursuite de la crise sanitaire avec un deuxième exercice en pertes et un trafic encore très bas (39 % de l'exercice 2019 sur les plateformes parisiennes), nécessitant une gestion serrée des charges (pilotage des capacités, chômage partiel au premier semestre) et de ses investissements.

2021 a néanmoins été marqué par les enjeux de préparation de l'après-crise sur trois plans :

- l'engagement d'un plan de performance au niveau d'ADP SA comprenant un accord de rupture conventionnelle sur 1150 salariés, un plan d'adaptation des contrats de travail et un plan d'action au niveau de chaque filière du groupe (emportant la fermeture progressive d'ADP Ingénierie et l'évolution d'ADP International). Au total, c'est de l'ordre de 22 % des effectifs avant crise qui ont quitté l'entreprise avec un plan de mutations internes affectant un cinquième des salariés;

- la consolidation de ses participations internationales, notamment pour TAV Airports et pour GMR Airports. L'année 2021 a également vu l'engagement du décroisement de l'accord avec l'aéroport de Schiphol (qui détient 8 % du capital d'ADP);

- la préparation de nouvelles orientations stratégiques intégrant plus fortement la dimension RSE ainsi que la poursuite des échanges avec l'autorité de régulation, sans toutefois qu'un retour à un contrat de régulation pluriannuel ne soit envisagé dans l'immédiat.

**L'Aéroport de Bâle-Mulhouse** a revu son programme pluriannuel d'investissements pour l'adapter à une chute de 80 % de sa capacité d'autofinancement et prépare un nouveau programme modulaire d'investissements de modernisation et capacités dont le déploiement dépendra de l'évolution du trafic. Une attrition du personnel s'est opérée notamment par des démissions alors que d'autres secteurs sont plus porteurs dans les zones frontalières d'Allemagne et de Suisse.

Les **sociétés aéroportuaires régionales** de l'hexagone et des Outre-mer sont de plus en plus en tension pour le maintien de leurs besoins de trésorerie, le respect des covenants bancaires et la réalisation de leurs investissements prioritaires. D'une façon générale, elles se sont efforcées d'abaisser le point mort par la contraction des charges externes et la maîtrise des effectifs et des charges de personnel.

Les **quatre GPM d'Outre-mer** ont en commun d'être confrontés à la nécessité d'investissements stratégiques pour conforter leur place au plan régional : adaptation à la taille croissante des navires et au développement du transbordement pour les GPM des Antilles et de la Réunion ; offre de croisière aux Antilles avec des perspectives qui se sont fortement dégradées en conséquence de la crise sanitaire ; modernisation de la manutention pour le GPM de la Guyane.

Les sociétés concessionnaires routières **ATMB** (tunnel du Mont Blanc) et **SFTRF** (tunnel du Fréjus) ont bénéficié de la résilience du trafic de marchandises face à la crise avec deux enjeux : le maintien de l'équilibre de la SFTRF, structurellement déficitaire et financée par les dividendes de l'ATMB ; la sécurisation du programme d'investissement avec la mise en service des grands chantiers de la SFTRF et la préparation de la rénovation du tunnel du Mont-Blanc.

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

Le périmètre de la mission recouvre une grande diversité d'établissements par leurs statuts (EPA, EPIC, CTI/CPDE, association), par la nature de leurs activités (technique et de recherche ou juridique et d'accompagnement économique), par leur taille et leurs enjeux stratégiques pour l'État :

- l'Institut national de la Propriété industrielle (INPI) opérateur de l'État, en contrôle budgétaire et soumis à la GBCP;
- le Laboratoire national de Métrologie et d'Essais (LNE), opérateur de l'État en contrôle économique et financier également soumis à la GBCP (hors comptabilité budgétaire);
- l'Association française de Normalisation (AFNOR);
- le Centre scientifique et technique du Bâtiment (CSTB);
- le Comité français d'accréditation (COFRAC);
- les centres techniques industriels (CTI);
- quatre comités professionnels de développement économiques (CPDE) dont trois font aussi office de CTI.

Cf. La liste des organismes contrôlés p. 79.

## Les faits marquants 2021

Comme en 2020, la résistance relative de ces organismes à la crise sanitaire confirme leur rôle singulier et déterminant pour la compétitivité des entreprises françaises par la recherche et développement, l'innovation et un accompagnement polymorphe. Leur contribution majeure dans la mise en œuvre du plan France Relance illustre le soutien apporté aux PME et aux ETI dans le cadre des politiques nationales, y compris de manière contra-cyclique.

Dans ce contexte particulier, les membres de la mission ont assuré un **suivi attentif des conséquences de la pandémie**, notamment financières, économiques et sociales sur ces établissements: nouveaux couples produits/marchés, réorientation d'investissements/recrutements, trajectoire des COP 2020-2023, dialogue social, dématérialisation des actions et transformation numérique et naturellement, **tensions éventuelles de trésorerie et soutenabilité budgétaire**.

L'ensemble s'inscrit par ailleurs dans une **transition écologique** à fort impact pour nombre de CTI et dans un paysage marqué par des **rapprochements** et le **basculement à la taxe affectée** pour certains organismes. De manière générale, le suivi des COP et des recommandations du **rapport CATTELOT**



De g. à d. : Francis PONTON, Sylvia LOUPEC, Patrick SAINTE-MARIE, Sylvie DONNE, Line HOANG, Lionel PLOQUIN, Isabelle AMAGLIO-TERISSE, responsable de la mission depuis le 15 septembre 2021, et Pascal CHÈVREMENT.

a constitué un volet important de l'activité des contrôleurs: **analyse des risques, mise en œuvre d'outils budgétaires et comptables permettant le suivi de l'utilisation de la taxe affectée**, commande publique et prévention des **distorsions de concurrence**. En outre, la mission s'est mobilisée pour contribuer à sécuriser la **codification des impositions sur les biens et services** (dont les taxes fiscales affectées aux CTI/CPDE) et permettre la continuité de la collecte dès janvier 2022.

Au-delà, l'année a permis au CGefi de renforcer son rôle mobilisateur sur les questions de **gouvernance**, dont la gestion des possibles **conflits d'intérêts** mais aussi de vigilance en matière de **cyber sécurité**.

## Focus sur quelques organismes

Tous les COP, à la préparation desquels a été associée la mission, fixent un cadre stratégique clair pour les trois prochaines années. Même l'**IFTH** (textile et habillement) et le **CTTN** (teinturerie et nettoyage) qui n'en disposent pas encore, ont travaillé à mettre en place la taxe fiscale affectée (TFA) pour leur filière avec une entrée en application dès 2022, reportée au PLF pour 2023 compte tenu du contexte électoral (une dotation budgétaire de l'État est prévue pour 2022).

Le **CETIM**, centre technique des industries mécaniques, dans la logique de rapprochement entre CTI prônée par le rapport CATTELOT-GRANDJEAN-TOLO, a entamé un processus dont la 1<sup>re</sup> étape est un statut de centre associé pour le **CTIF** au 30 septembre 2021, prélude à une fusion au 1<sup>er</sup> janvier 2023. Avec l'association de l'**Institut de la soudure (IS)**, le **CETIM** a négocié une convention aux termes de laquelle la taxe « soudage » sera perçue par le CETIM et reversée par celui-ci à l'IS.

Le suivi a été amplifié pour les CTI les plus fragiles, notamment le **FCBA** (forêt, bois, cellulose, construction et ameublement) qui a fait l'objet, en accord avec les tutelles et son président, d'un audit externe financier et comptable ainsi qu'un audit des outils de contrôle interne par la mission des audits du CGefi. Ce CTI, essentiel à la filière, devrait ainsi pouvoir mieux accompagner les entreprises du bâtiment à la mise en œuvre de la future norme RE 2020 dans la construction.

Après avoir adapté en urgence sa gestion 2020, le **CSTB** a poursuivi ses ajustements en 2021 mais dans un contexte de reprise du secteur de la construction et du BTP, générant des tensions importantes sur le marché du travail. Les changements structurels portés par le projet d'entreprise et accélérés par la crise sanitaire se concrétisent peu à peu, à l'instar du



LNE: Plateforme MONA pour la métrologie des aérosols: caractérisation des nanopoudres en taille et en nombre.

programme de rénovation des bâtiments initié dans le cadre du Plan France Relance.

Pour le **Laboratoire national de Métrologie et d'Essais (LNE)**, qui a lui aussi surmonté la crise avec résilience, l'adoption en mars du Plan à moyen terme Recherche, la signature à l'été du contrat d'objectifs et de performance (COP) 2021-2024 et la préparation du schéma pluriannuel de stratégie immobilière 2021-2025 (dont la « rénovation thermique » des locaux est financée intégralement par le plan France Relance), lui ont permis de se doter d'un plan 2022-2025. Il identifie les moyens humains nécessaires à la bonne réalisation des objectifs fixés à l'établissement ainsi que les besoins en investissement (bancs d'essais, bâtiments et systèmes d'information) et les modalités de financement envisagées (dont une capacité d'autofinancement renforcée par le retour à une situation financière solide).

Enfin, l'**INPI**, opérateur essentiel de l'État en matière de propriété industrielle, a contribué, conformément aux orientations son nouveau COP 2021-2024, à faciliter la création d'entreprises via la mise en œuvre progressive du guichet unique et du registre général des entreprises décidés par la loi PACTE du 22 mai 2019. Outre le développement de synergies internes que devraient permettre ces nouvelles missions, l'INPI s'est attaché à renforcer la qualité des services offerts aux utilisateurs et à accroître la promotion de la propriété intellectuelle, ainsi que son rôle sur le plan international. Sur le plan financier, le Parlement a adopté pour les exercices 2020 et 2021 un nouveau mécanisme de prélèvement qui remplace le précédent dividende perçu par l'État sur le résultat de l'INPI. Désormais, les redevances encaissées (hors celles de l'Office européen des brevets et du futur guichet unique) au-delà du plafond annuel devront être intégralement reversées à l'État.

## MISSION DE CONTRÔLE DES ACTIVITÉS FINANCIÈRES (MCAF)

**La mission travaille sous la double autorité du directeur général du Trésor et de la cheffe du CGefi. Elle regroupe les commissaires du Gouvernement placés auprès de BPI (Bpifrance et ses filiales), de l'AFD (Proparco, Socredo), de la Banque postale, de la Caisse de garantie du logement locatif social et des sociétés de financement cinématographiques et audiovisuelles (Sofica). Elle assure par ailleurs le contrôle de Business France. Cf. la liste des organismes p. 79.**

### Bpifrance: une année exceptionnelle

2021 a été remarquable en termes d'activité et de performance. Le résultat net s'est élevé à 1,6 Md€ et la création de valeur 2021 a été exceptionnelle à plus de 5 Md€, portée par la dynamique du portefeuille d'investissements dans un contexte de marché très favorable.

Les métiers de l'innovation connaissent une forte croissance sous l'effet des dynamiques de marché et de l'augmentation des poches subventionnelles (PIA 4; France Relance; France 2030).

La mise en œuvre du plan climat (20 Md€ sur 2020-2023) est un axe stratégique. Fondé sur la continuité de l'offre de produits, il vise à accompagner la transition énergétique des entreprises.

Bpifrance contribue à chacun des axes du plan de relance. Outre le plan climat, son action est articulée autour des plans de soutien aux filières aéronautique

et automobile, de la mobilisation de la garantie, des plans de soutien à la relocalisation et des instruments de renforcement du bilan des entreprises.

Créée pour assurer un continuum entre les missions d'investissement et de financement, Bpifrance a rempli en 2021 les missions confiées par le législateur et répondu aux demandes de l'État. Dans le contexte macro-économique et boursier particulier de l'année écoulée, ce résultat a été obtenu grâce à la qualité de ses équipes et à l'engagement de ses actionnaires.

### La Banque postale: grandes manœuvres dans le pôle assurance

La Banque Postale (LBP) a racheté fin 2021 le bloc d'actions de BPCE dans le capital de CNP portant sa participation à 80 % et va lancer une OPA sur le capital flottant pour acquérir le solde. La Banque a cédé sa participation dans la société de gestion d'actifs OSTRUM à BPCE. LBP est désormais la tête d'un conglomérat financier dont le total de bilan dépasse 750 Md€, avec une partie assurance plus importante que la partie bancaire - situation particulière en Europe.

L'activité bancaire a continué de souffrir des taux bas. La rentabilité est faible avec des charges d'exploitation inélastiques et l'érosion des marges nettes d'intérêt. La crise sanitaire a pesé sur le développement de l'activité mais ne s'est pas encore traduite par des défauts importants. Les résultats se redressent mais la Banque reste incapable d'autofinancer sa croissance.



De g. à d.: Laurence ROBERT, Emmanuel CHARRON, responsable de la mission, Marie-Hélène AMIEL, Bernard ZAKIA, Nathalie ROUX, Yves ULMANN et François ALLAND.

CNP souffre également du contexte de taux, la grande majorité de ses contrats d'assurance vie étant libellée en euros. Toutefois, les contrats en unités de compte ont connu un net accroissement en France et l'activité des filiales à l'étranger est restée bien orientée. L'assureur a poursuivi sa stratégie de croissance externe à l'étranger en rachetant la filiale italienne du groupe AVIVA.

Le conglomérat fait face à l'obsolescence de ses métiers traditionnels. Le plan stratégique vise à améliorer la qualité de service, intensifier la diversification, la digitalisation, la formation et la mise à niveau des systèmes d'information. Le groupe doit capitaliser sur sa réputation de meilleure banque mondiale en termes de RSE, développer sa banque de financement et d'investissement (BFI) et accélérer la distribution de contrats en unités de compte. LBP va devenir une entreprise à mission fondant sa raison d'être sur « la transition juste ».

La mission d'accessibilité bancaire, qui bénéficie à 1,6 million de clients, a été confortée par la décision de la Commission européenne d'autoriser le renouvellement de l'aide d'État pour la période 2022-2026.

## **AFD: stabilisation de l'activité et intégration d'Expertise France**

L'AFD a atteint l'essentiel de ses objectifs: le maintien de 12 Md€ d'engagements en 2021 comme en 2020 a été obtenu malgré un recul de 0,5 Md€ des subventions de l'État et la cible de 11 Md€ de signatures est presque atteinte (10,7 Md€).

La préparation du nouveau contrat d'objectifs et de moyens et du nouveau statut du personnel a marqué 2021. Ce dernier projet a suscité une mobilisation sociale inédite dans un contexte de surcharge de travail liée à la très vive croissance des activités depuis 2017. Un travail de structuration de l'offre groupe est en cours et des chartes de synergie par filières sont en préparation.

Absorbée le 1<sup>er</sup> janvier 2022, Expertise France a atteint ses objectifs de chiffre d'affaires et de retour à l'équilibre financier. Après deux années de résultat négatif, l'organisme a dégagé un résultat positif (+1,8 M€). L'Union européenne est le premier bailleur de projets de l'agence (52 % du total, en net recul); la part de l'AFD est en forte progression.

Les représentants du personnel demandent l'alignement des conditions salariales sur celles de l'AFD; outre la faisabilité financière, cette revendication se heurte à des obstacles juridiques (la convention collective applicable est différente de celle de l'AFD).

## **Business France: le plan de relance export et la « Team France Export »**

Après une année 2020 marquée par les conséquences de la crise, Business France a participé, à hauteur de 65 M€, au volet export du plan France Relance en développant une offre digitale pour les PME/PMI, et en apportant un soutien financier aux entreprises par le biais du « Chèque Relance Export » et du « Chèque Relance V.I.E ».

Ces actions, renforcées par l'action de la « Team France Export » ont porté leurs fruits: le compte de résultat 2021 est excédentaire de 2,1 M€ du fait du dynamisme de l'action commerciale et de la baisse des charges de fonctionnement. Parallèlement, les départs de V.I.E ont repris et atteint, fin 2021, 90 % du niveau de 2019.

Business France a poursuivi ses actions en matière d'attractivité de la France pour les entreprises étrangères, en utilisant les outils financiers du plan de relance et dans la ligne de France 2030.

Ces évolutions ont mis en évidence la nécessité de réfléchir à l'évolution du modèle économique qui repose aujourd'hui principalement sur les revenus liés aux V.I.E et aux modalités du prochain contrat d'objectifs et de moyens qui doit être négocié en 2022.

## **Toute l'Europe: le partenariat avec la Commission européenne renouvelé**

Le GIE a été renouvelé jusqu'en 2025. Il recherche de nouveaux partenariats, la subvention du SGAE devant diminuer progressivement. Tandis que son partenariat avec la Commission européenne a été renouvelé pour quatre ans, le GIE participe à la communication sur la présidence française du Conseil de l'Union européenne.

## **Sofica: une possibilité de soutien aux distributeurs**

La nouvelle génération de SOFICA peut désormais investir dans la distribution cinématographique et non plus seulement dans la production cinématographique et audiovisuelle, l'enveloppe inscrite à cet effet en loi de finances a été rehaussée de 63,1 M€ à 73 M€. En 2021, 12 SOFICA (dont une entrante) ont obtenu l'agrément et collecté un montant total de 70,6 M€.

## MISSION DE CONTRÔLE AUPRÈS DU GROUPE LA POSTE ET DE FDJ

### Le groupe La Poste : nouveau plan stratégique et importance de la diversification

Après l'année 2020 marquée par la modification de son actionnariat et l'impact de la crise sanitaire, 2021 a vu l'amorce de nouvelles transformations du groupe, dont les résultats se sont rétablis.

**La Poste** est devenue **une entreprise à mission**. Sa raison d'être symbolise la mutation du groupe puisque sa formulation « *Au service de tous, utile à chacun, La Poste entreprise de proximité humaine et territoriale développe les échanges et tisse des liens essentiels en contribuant aux bien communs de la société tout entière* » ne mentionne plus sa justification initiale – le transport et la distribution du courrier – et que son aspect générique permet de couvrir les champs de diversification de l'entreprise.

Celle-ci va se déployer dans le cadre du plan stratégique « **La Poste 2030, engagée pour vous** » dont l'ambition est que La Poste devienne la première plateforme européenne du lien et des échanges, humaine et digitale, verte et citoyenne au service de ses clients et de la société tout entière dans ses transformations (vieillesse de la population, déséquilibres territoriaux).

L'objectif est d'être un groupe autoporteur à compter de 2025. Les moteurs de croissance sont notamment le e-commerce et l'activité internationale. Les nouveaux modèles concernent en particulier les services à la personne et le numérique.

Ces évolutions s'inscrivent dans le contexte de crise affectant **le service public universel postal**. La chute des volumes distribués, régulière depuis plus de dix ans s'est accélérée lors de la crise sanitaire: la chute du volume distribué en 2020 a représenté l'équivalent



De g. à d.: Emmanuel CHARRON, responsable de la mission, Nathalie ROUX, Yves ULMANN, Marie-Hélène AMIEL et Pascal CHÈVREMONT (en médaillon).

de trois années de baisse. Une diminution tendancielle de 9 % par an est toujours prévue, le courrier représentant désormais seulement 18 % du chiffre d'affaires du groupe. Même en adaptant l'outil industriel, en révisant certaines obligations et en poursuivant une politique adaptée de revalorisation tarifaire, un déficit demeurera à couvrir. L'État a donc décidé d'octroyer une compensation annuelle de 500 M€ au titre du service universel postal (+20 M€ en fonction de la qualité du service).

La réduction du volume du courrier physique conduit l'entreprise à rechercher des relais de croissance, dans des secteurs d'activité très divers, du transport de colis au secteur bancaire, de l'économie des seniors aux activités numériques.

Le **secteur du colis** a permis d'atténuer les pertes liées au courrier puisque cette activité a connu une forte croissance. La pertinence de la stratégie d'implantation dans tous les pays européens a ainsi été validée d'autant que la crise sanitaire a provoqué un essor considérable du secteur des colis.

**La prise de contrôle de CNP** par La Banque postale permet à celle-ci de disposer d'une bancassurance intégrée. Toutefois, la recherche de rentabilité reste indispensable pour l'ensemble des métiers du conglomérat. La constitution d'un grand groupe public de bancassurance a permis de surmonter, à ce stade, l'insuffisance de capital dont souffrait la Banque mais n'a pas mis fin aux interrogations sur le modèle d'entreprise.

Le numérique est devenu un secteur crucial de transformation. La volonté de La Poste de promouvoir son rôle de **tiers de confiance numérique** l'a conduit à mener des opérations de croissance externe. L'entreprise est toutefois un acteur secondaire du secteur et peine à faire valoir ses solutions auprès de l'État. En termes d'organisation, une décision importante a été prise en mars 2021 avec le rapprochement de la branche numérique et du réseau.

Que ce soit dans le secteur du colis, de la bancassurance ou des nouveaux services, la diversification repose essentiellement sur des mouvements de **croissance externe**. Or celle-ci peut être facteur de risque financier avec la croissance de l'endettement. C'est dans ce contexte que **GeoPost** a renforcé ses prises de participation en Asie du Sud-Est et a mis en place un nouveau partenariat au Moyen Orient, ces deux opérations induisant des engagements massifs.

L'accompagnement social de la transformation s'est traduit par un **nouvel accord national**. Conclu jusqu'à fin 2023, il constitue le volet social du plan stratégique. L'activité de nombreux postiers va disparaître tandis que d'autres métiers se développeront ou

apparaîtront – sachant que l'exercice de ces divers métiers n'est évidemment pas directement substituable, l'accord devra permettre de fluidifier le marché du travail interne et développer l'employabilité des postiers.

## Française des Jeux: activité et résultats très positifs

L'activité 2021 de la **Française des Jeux** (FDJ) est revenue à la normale et s'inscrit même en croissance par rapport à 2019 tant en points de vente qu'en digital (dont la croissance s'est accélérée sur les deux derniers exercices) et en loterie comme en paris sportifs. Avec des mises à presque 19 Md€, la contribution récurrente de la FDJ aux budgets publics s'élève à 3,8 Md€. Grâce aux soutiens apportés par l'État aux détaillants, les fermetures de points de vente se sont nettement ralenties en 2021. Du fait de la prospection de nouveaux types de relais de commercialisation, le réseau de la FDJ a même connu une légère croissance.

Le cours de bourse a atteint un record à plus de 50 euros début juin puis s'est replié, fin 2021, à un niveau proche du double du cours d'introduction de novembre 2019 (19,50 euros). L'attribution d'une action gratuite aux particuliers pour 10 conservées pendant 18 mois s'est déroulée sans incidence particulière, l'effet de dilution pour l'État étant relativement restreint. Les analystes et les marchés sont sensibles à l'incertitude créée par l'ouverture par la Commission européenne d'une enquête approfondie sur la valeur des droits exclusifs sécurisés lors de la réforme du secteur des jeux concomitante à la vente de 50 % du capital (380 M€ pour une prolongation de 25 ans des droits existants).

L'Autorité nationale des Jeux (ANJ) a progressé dans la définition du cadre de régulation: exigences en termes de **jeu responsable** (lutte contre les pratiques de jeu excessives, interdiction du jeu des mineurs), de lutte contre la fraude, le blanchiment et le financement du terrorisme. L'Euro 2020 a mis en évidence des pratiques problématiques de certains opérateurs de paris sportifs en ligne en matière de publicité et l'ANJ a ouvert une consultation pour revoir la réglementation.

La FDJ est également engagée dans la lutte contre la manipulation des compétitions sportives via les instances nationales et internationales compétentes.

## MISSION ÉNERGIE

La mission Énergie exerce son contrôle sur des organismes de nature diverse :

- de grands groupes industriels à vocation internationale (EDF et Orano), ainsi que la Compagnie nationale du Rhône (CNR), dont l'État est actionnaire indirect au travers d'Engie et de la CDC, et TechnicAtome, spécialisée dans la propulsion nucléaire;
- la société AREVA chargée de gérer l'achèvement du chantier de l'EPR finlandais d'Olkiluoto et certains passifs de l'ex-Groupe AREVA;
- 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) et un organisme en liquidation (MDPA).

Cf. la liste des organismes contrôlés p. 80.

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 la mise en œuvre des

programmes de travail concertés avec les directions des ministères financiers.

Ces appréciations s'appuient sur la participation des contrôleurs aux instances de gouvernance et un contact permanent avec le management des organismes.

Dans ce cadre, la mission a assuré en 2021 le suivi des grands enjeux du secteur.

### Les suites de la crise sanitaire

L'année 2020 et le confinement ont permis de constater la résilience du système électrique. Ses missions essentielles et la sécurité d'approvisionnement ont été assurées.

L'adaptation des conditions de travail à la situation a conduit EDF à en tirer les enseignements en signant en novembre 2021 un accord « Travailler autrement, manager autrement ».

Mais la crise n'avait pas été sans incidence sur la situation, notamment financière, des 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.

2021 a été marquée à cet égard par une nette amélioration. Ainsi, la production nucléaire d'EDF a enregistré une reprise sensible, malgré la reprogrammation des arrêts de tranches pour maintenance, à 360 TWh (+25 TWh par rapport à 2020).

Les résultats du Groupe ont été bons (EBITDA en hausse de 11 %). Au CEA, le rebond des recettes industrielles en fin d'année a permis de limiter les pertes liées à la pandémie.

## La volatilité du marché de l'électricité

Porté par la hausse mondiale du prix du gaz, le marché de gros de l'électricité a connu une forte hausse au 2<sup>nd</sup> semestre (à un an, jusqu'à plus de 400€/MWh en fin d'année contre 50 € en janvier, avant de rebaisser).

Cette volatilité n'a pas été sans incidence sur les mécanismes de régulation (tarifs réglementés, accès des fournisseurs alternatifs à la production nucléaire d'EDF) et de couverture en place.

La CNR a ainsi dû faire appel à ses actionnaires pour couvrir les besoins liés aux appels de marge. Cette situation du marché continuera d'affecter les différentes parties prenantes en 2022. Le Gouvernement s'est préparé à en lisser les effets pour les consommateurs résidentiels et industriels.

La nécessité de la réflexion engagée sur des réformes de moyen terme en sort confirmée.

## L'avenir de la filière nucléaire

Pilotée par **EDF**, la refondation de la filière en vue de la réalisation d'un programme de construction de nouveaux réacteurs de type EPR, demandée en 2018 par le Gouvernement, s'est poursuivie, avec notamment la mise en œuvre des plans d'action du programme Excell. Ces progrès n'ont pas encore produits tous leurs effets.

2021 a d'ailleurs été marquée par des difficultés qui appellent une grande vigilance, aussi bien sur les grands chantiers en cours (Flamanville 3 et Hinkley Point pour **EDF**, Olkiluoto 3 pour **AREVA** qui a néanmoins vu opérer sa première divergence en décembre 2021 et le réacteur Jules Horowitz pour le **CEA**) que sur le parc existant (maîtrise de la disponibilité du parc français, anomalies rencontrées sur l'EPR de Taishan en Chine suivies avec attention par EDF et Framatome) ou dans les usines de production d'**ORANO**.

La filière s'attache à conforter sa crédibilité au moment où apparaît l'importance du nucléaire dans la tenue des objectifs de décarbonation, comme l'a

montré en novembre le rapport de RTE sur les Futurs énergétiques. Elle figure parmi les priorités du Plan France Relance.

## Des transformations qui se poursuivent

Elles concernent tant les grands groupes industriels du périmètre que les EPIC.

La réflexion engagée sur la restructuration des actifs d'EDF afin d'assurer le financement de son développement s'est poursuivie, elle reste liée à celle relative à son mode de régulation, en discussion avec la Commission européenne.

Les besoins d'extension et d'adaptation des réseaux de distribution et de transport, accrus par les ENR, ont mobilisé des financements en hausse qui vont devoir continuer à croître rapidement. La transformation numérique, qui a vu la fin du déploiement en masse du compteur intelligent Linky pour ENEDIS et l'amorce d'un dispositif de supervision modernisé pour RTE, sera essentielle pour assurer l'équilibre d'un système électrique.

S'agissant des EPIC, le nouveau COP du **CEA** (2021-2025) comprend un plan de transformation afin d'introduire plus de transversalité. Les travaux sur la réforme de la politique salariale ont été engagés. Une réflexion d'ensemble doit être présentée en 2022.

Le nouveau COP de l'**IFPEN**, de durée courte (2021-2023), a pour objet d'inciter l'organisme, financièrement fragilisé par l'atonie des investissements pétroliers, à accélérer sa mutation vers les nouvelles technologies de l'énergie.

Le **BRGM**, afin de rétablir sa situation financière, a enrichi ses outils de suivi budgétaire, revu son portefeuille d'actifs miniers. Il a en outre clarifié le statut fiscal de ses prestations pour les autres organismes publics.

L'**IRSN** a poursuivi la refonte de son processus d'achats.

L'**ANDRA** a obtenu un avis favorable à la déclaration d'utilité publique du projet CIGEO de stockage profond de déchets radioactifs.

Enfin, s'agissant des **Mines de potasse d'Alsace**, l'option du confinement des déchets miniers qu'elles entreposent a été retenue par le Gouvernement, mais reste suspendue au litige introduit par les partisans du déstockage total.

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

La mission assure le suivi de six sociétés d'armement, des Chantiers de l'Atlantique (CdA), de deux EPIC liés à l'espace et l'aérospatial, d'une société et d'un EPIC assurant des services et de différents organismes relevant des ministères économiques et financiers dont l'Union des groupements d'achats publics (UGAP). L'action de la mission porte notamment sur la soutenabilité et la performance, la maîtrise des risques et l'amélioration de la gouvernance. Cf. la liste des organismes contrôlés p. 80.

La crise sanitaire a continué de marquer de façon différente l'activité des organismes suivis par la mission.

Pour **Naval group** (NG), 2021 est marquée par la brutale résiliation par l'Australie du contrat majeur de construction des sous-marins. Cette décision a



relevé du choix politique de ce pays en dehors de tout sujet technique ou financier relatif à NG. En revanche, des perspectives nouvelles de ventes de frégates et de corvettes à des pays européens se sont dessinées. Tant le transfert sur le dispositif de mise à l'eau du « Duguay-Trouin » (second sous-marin SNA type Barracuda) que la réparation de la « Perle »

ont été assurées. Les FREDA Alsace et Lorraine ont été livrées à date.



De g. à d : Renaud BACHY, Anne CAZALA, Jacques PAULTRE de LAMOTTE, responsable de la mission, Pierre AMIDEY et Françoise DUFRESNOY (en médaillon). Sont absentes de la photo Sandrine LOUVARD et Marie-Christine ZADOURIAN.

2021 a également permis d'arrêter les activités de **Naval-énergies** (NE) dans des conditions meilleures que celles anticipées. NE avait réuni de 2016 à 2020 NG et la BPI pour suivre la réalisation des programmes d'énergie marine renouvelable, mais son équilibre économique n'avait pu être assuré.

D'importants défis restent à résoudre tenant notamment aux moyens financiers des États clients, à la concurrence des pays à faible coût ainsi qu'aux difficultés rencontrées pour dégager une marge suffisante sur certains 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.

**EURENCO** a encore connu des difficultés en 2021. Même si la gouvernance a pu être remaniée pour apporter une solution aux conflits signalés antérieurement, le retard pour installer une unité stratégique pour la défense nationale n'a pu être résorbé.

La crise sanitaire a de nouveau drastiquement restreint l'activité de formation en présentiel du **groupe Défense Conseil International** (DCI).



L'implication forte de la France sur le secteur spatial mobilise le **Centre national d'études spatiales** (CNES). Un renouvellement de la gouvernance est intervenu en 2021, induisant une inflexion stratégique à traduire dans le COP en cours de finalisation. L'ensemble de lancement de la future Ariane 6 (photo) a été

mis en place à Kourou en vue du premier lancement prévu en 2022. Au-delà, la préparation de briques technologiques sur les lanceurs du futur est engagée. Depuis mi 2020, la tutelle « Espace » du CNES est exercée par le ministre de l'Économie aux côtés des co-tutelles Recherche et Armées. Le financement des programmes s'inscrit dans les perspectives pluriannuelles tracées avec les tutelles.

**L'ONERA**, Office national d'études et de recherches aérospatiales, a poursuivi ses actions de recherche sur des financements principalement publics (subvention et contrats de recherche). Il poursuit 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.

L'ONERA est engagé dans la préparation du prochain COP, cherchant un équilibre entre la demande actuellement forte sur ses segments de recherche et les moyens disponibles.

La mission suit également divers organismes sur l'achat public (**UGAP, EDA**) ou touchant au domaine de la consommation (**INC, CREDOC, Coopminefi**) ainsi de la défense (**ECPAD**). Ces entités se caractérisent par la variété de leurs statuts, l'hétérogénéité de leur taille et la diversité des modalités de contrôle.

En 2021, l'**UGAP** a connu une deuxième année consécutive de croissance exceptionnelle à la faveur des achats liés à la crise sanitaire et des mesures du plan de relance, mais se heurte aux tensions sur les approvisionnements et à la hausse des prix. Elle a parallèlement poursuivi son implication dans les politiques d'achat responsable (bus à hydrogène par exemple) et sa transformation numérique.

L'**INC** qui édite le magazine « 60 millions de consommateurs » connaît fin 2021 des incertitudes fortes quant à son avenir au vu des résultats déficitaires de son activité de presse.

Les **Chantiers de l'Atlantique** (CdA) sont le principal constructeur de bateaux civils installé en France, disposant également de capacités sur les navires militaires. Malgré la crise sanitaire, l'année a permis la livraison de l'actuel plus gros navire de croisière au monde, « Wonder of the Seas », pour un montant supérieur au milliard d'euros. Les CdA sont désormais « partie prenante » à la construction du futur porte-avions de nouvelle génération.

La **Monnaie de Paris** est confrontée à la baisse tendancielle de la circulation des monnaies métalliques dont elle détient le monopole de frappe. Face à la réduction de la commande de l'État, l'EPIC s'est engagé en 2020 dans un plan stratégique (« Monnaie de Paris 2024 ») pour accélérer sa transformation et assurer durablement son équilibre. Il envisage en outre la valorisation immobilière d'une partie de son terrain de Pessac; à cette fin, un projet de loi élargissant ses missions est en préparation.

La société **Imprimerie nationale-INSA**, fournisseur exclusif des titres d'identité, continue d'enregistrer d'excellents résultats. En dépit de la pandémie, le groupe maintient son ambitieuse stratégie de croissance externe sur des marchés concurrentiels en forte évolution technologique. Élargi à deux nouvelles entités, il doit se structurer sans freiner sa croissance tant à l'exportation qu'en France (nouvelle carte d'identité électronique), tout en veillant au respect du cadre propre au secteur public (concurrence, achats notamment).

# MISSION TRANSPORTS (MCEFT)

La MCEFT assure le contrôle économique et financier du groupe SNCF, du groupe RATP et de la société de projet Société du Grand Paris (SGP). En particulier, le contrôle sur les sociétés du groupe public unifié (SNCF SA, SNCF Voyageurs, SNCF Réseau et SNCF Gares & Connexions) est exercé selon les conditions fixées dans le décret n°2019-1453 du 24 décembre 2019. La mission, installée au siège de la SNCF, est dirigée par un membre de l'Inspection générale des finances. En outre, le Service permanent de contrôle (SPC) de la société Tunnel Euralpin Lyon Turin (TELT) est notamment composé de trois membres de la MCEFT, et son chef en assure la présidence. Cf. la liste des organismes contrôlés p. 81.

## Le contexte de l'année 2021

Les grandes entreprises de transport ferroviaires figurent parmi les organismes les plus impactés par le choc conjoncturel de 2020-2021 lié à la crise sanitaire : c'est ainsi que **SNCF-Voyages** qui exploite les lignes TGV et Intercités a perdu 47 % de son chiffre d'affaires en 2021 par rapport au niveau de 2019 (lui-même affecté par les grèves de fin d'année).

Or, ces entreprises sont par ailleurs à mi-parcours de profondes mutations avec l'ouverture des marchés ferroviaires et la transformation en SA pour SNCF (en 2021, la ligne TER Marseille-Nice a été octroyée à Transdev à compter de 2025), la création de

l'infrastructure du Grand-Paris Express par la SGP, la reconfiguration du groupe RATP pour anticiper l'ouverture des marchés à la concurrence en Ile-de-France prévue à partir de 2024.

La mission de contrôle a été particulièrement sollicitée en 2021 pour l'analyse des stratégies d'adaptation conjoncturelle des entités contrôlées et la poursuite de leur transformation dans le cadre fixé par l'État.

## L'adaptation des stratégies au choc conjoncturel

Les trajectoires financières des organismes, qui n'intégraient pas le second confinement (mars-mai 2021) ont été révisées durant l'année pour introduire de nouveaux plans d'économie et d'autres mesures d'adaptation conjoncturelle. À l'occasion de cette révision ont été intégrés d'autre part les moyens alloués dans le cadre du **Plan France Relance**. Pour la SNCF, le plan s'est traduit par une augmentation de capital de 4,7 Md€ dont 4,05 Md€ pour SNCF-Réseau. Ces efforts de maîtrise des charges associés au soutien du plan de relance ont permis de préserver un niveau élevé d'investissement (à un niveau proche de 11 Md€ pour la SNCF) nécessaire pour tenir les objectifs publics de développement du transport ferroviaire.



De g. à d. : Sandrine LE GALL, Didier MILLOT, Henri OSMONT d'AMILLY, Fabienne HELVIN, Guillaume LACROIX, Gilles CRESPIN et Philippe DUPUIS, responsable de la mission. Absentes de la photo: Isabelle SAMSON-CHEHIRE, Nicole GAUTIER et Florence BESSE.

La **Société du Grand Paris (SGP)** s'est vue pour sa part contrainte de réviser le calendrier de livraison de plusieurs tronçons du futur métro, ceux des lignes 16 et 17 accusant le plus gros retard (2 ans). La ligne 15 sud sera livrée à la fin 2025. Pour autant, le calendrier de mise en service de la totalité du réseau reste fixé à 2030. La crise sanitaire n'explique pas à elle seule ces retards, les entreprises de travaux de génie civil ayant dû composer avec un avancement des tunneliers très en deçà des rythmes prévus en raison de la complexité géologique du sous-sol du Bassin parisien.

La complexité même du projet de métro a par ailleurs fait apparaître des difficultés dans l'exécution de la fonction de maîtrise d'œuvre, ce qui a amené la SGP à son recalibrage au moyen d'un dispositif de résiliation/recontractualisation des marchés correspondants.

## La poursuite des transformations

Le chef de la mission s'est vu confier par les ministres le **pilotage du contrat de performance de SNCF Réseau**, clé des contreparties demandées à l'entreprise à la reprise de dette de 35 Md€ par l'État. Les deux projets de contrats de performance, celui de **SNCF Réseau** et celui de sa filiale **Gares et Connexions**, ont pu être présentés aux conseils d'administration après consultations internes et accords des ministères en décembre 2021. Ils ont été transmis aux partenaires institutionnels, aux autorités organisatrices des transports et autres parties prenantes ainsi qu'à l'ART pour avis, avant leur adoption définitive par les CA.

La mission s'est prononcée par ailleurs sur les deux conventions conclues par **Ile-de-France Mobilités** avec la RATP et SNCF-Voyageurs pour le fonctionnement de ces réseaux de transport dans les quatre ans qui viennent.

La mission a pris l'initiative de conduire avec les services concernés de l'État un bilan de **la gouvernance du nouveau groupe SNCF**, après 18 mois de fonctionnement: ce travail passe au crible le fonctionnement des nouvelles instances des 4 SA du groupe ferroviaire historique (le 1<sup>er</sup> janvier 2020 a marqué la mise en place effective de la réforme du « Nouveau pacte ferroviaire ») et l'articulation du processus de décision au sein du Groupe.

La mission suit avec une attention particulière la **stratégie immobilière de la SGP**, amorcée en 2021, qui va amener l'EPIC à exercer un rôle d'aménageur des emprises foncières qu'elle a acquises autour des gares afin d'y installer les chantiers. Dès la fin des travaux d'aménagement des gares, une centaine d'emprises, d'ores et déjà identifiées, pourront accueillir des programmes immobiliers, qui associeront au sein de sociétés civiles de construction-vente (SCCV),

en relation étroite avec les collectivités locales concernées, la SGP et des promoteurs immobiliers. Ces derniers seront choisis à l'issue d'une sélection, à laquelle la mission participera. Le volet immobilier sera porté par une filiale de la SGP, regroupant l'ensemble de ses participations dans les SCCV.



La construction du tunnel euralpin Lyon-Turin.

La mission s'est investie dans le renforcement du travail en commun avec les membres italiens du **Service permanent de contrôle (SPC)** de la **société Tunnel Euralpin Lyon Turin TELT**. À l'heure où s'engage la phase opérationnelle des travaux de construction du tunnel, le SPC a initié, en lien avec la société TELT, une réflexion visant à mettre en place un outil de gestion, de contrôle et de reporting permettant le suivi de la mise en œuvre des programmes et le respect du chemin critique en termes de délais et de coûts.

## L'optimisation des moyens de la mission

L'activité de l'année a représenté un volume de travail égal, sinon supérieur à la normale, qui a été assumé dans le strict respect des nouvelles normes de fonctionnement – télétravail notamment. Ainsi, le fonctionnement des conseils d'administration et de leurs instances (comités divers) a représenté environ 150 réunions à l'échelle de la mission, qui a par ailleurs rendu 141 avis sur les marchés des établissements contrôlés, lors de 56 sessions des commissions de marché.

La mission a fait réaliser par le service d'audit de la SNCF un audit sur la sécurité de ses processus (création, diffusion, stockage des documents...) dont les conclusions ont été partagées avec le service.

## MISSION MÉDIAS – CULTURE

La mission Médias-Culture exerce le contrôle de l'État sur les sociétés de l'audiovisuel public (France Télévisions et ses filiales, Radio France, l'INA, Arte France, France Médias Monde, TV5 Monde et Canal France International), sur les organismes publics intervenant dans le champ du cinéma (CNC, Fémis, Cinémathèque française...), sur le Palais de Tokyo et la SAS Pass Culture.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2022, les contrôles d'Universcience, du Parc et Grande Halle de la Villette et de la Philharmonie de Paris ont été transférés au contrôleur budgétaire du ministère de la Culture, tandis que ceux de la Réunion des Musées Nationaux et du Grand Palais ont rejoint le périmètre de la mission. Cf. la liste des organismes contrôlés p. 78.

### Les sociétés de l'audiovisuel public ont su répondre aux défis posés par la crise sanitaire

France Télévisions a dû faire face à une nouvelle baisse des ressources de la Contribution à l'Audiovisuel public (CAP) imposée dans la trajectoire 2022 (-160 M€) et aux dépenses imprévues liées à

la prolongation puis au maintien final de France 4, dépenses financées par redéploiement. Toutefois, les recettes publicitaires ont été meilleures que prévues. Dans le même temps, France Télévisions a installé durablement dans son offre de programmes la chaîne Culture Box créée lors du confinement début 2020. L'entreprise a également accentué ses investissements dans le champ du numérique.

En revanche le projet de fusion TF1-M6, ses partenaires dans Salto, oblige désormais l'entreprise à envisager une possible sortie, à des conditions financières qui restent à préciser.

Les filiales du groupe ont poursuivi leur croissance en dépit d'une année compliquée : France Télévisions Distribution et France Télévisions Publicité ont amélioré leurs comptes et leurs contributions aux résultats financiers du groupe. France.tv studio, la filiale de production audiovisuelle, s'est maintenue comme le deuxième producteur français de programmes de flux. Toutefois le projet de reprise de programmes de France Télévisions a été suspendu.

Les filiales, France 2 Cinéma et France 3 Cinéma, dont la sortie des œuvres produites a été pénalisée



De g. à d. : Magali MULLER, Alexandra MOCQUERY, Romuald GILET, Lydia CILIANI, Lucien SCOTTI, Simon BARRY, responsable de la mission depuis décembre succédant à Jean-Marie BRINON, Céline CHACELAS, Michèle MONTIES-COURTOIS et Jean-Claude HULOT. En médaillon : Jean-Marie BRINON et Brigitte AUDURIER-THIEBOLD.

par la fermeture des salles, ont maintenu leur niveau d'activité et d'engagement de films. En revanche, les résultats de la plateforme de vidéos à la demande restent en deçà des attentes.

En dépit de la poursuite de la crise sanitaire et des conditions de travail dégradées liées à cette situation, **Radio France** a conforté sa position de leader en radio et en podcast. Elle a poursuivi la mise en œuvre de son plan de réduction des effectifs, ce qui permet une réduction de sa masse salariale à hauteur de 4 M€. Quant à l'opération de réhabilitation de la Maison de la Radio, elle respecte désormais le calendrier et les objectifs de coût. La situation budgétaire s'est légèrement améliorée grâce à la hausse de ses ressources propres (publicité, billetterie principalement) et aux crédits du plan de relance, malgré la baisse du produit de la CAP (-3 M€), en baisse pour la 3<sup>e</sup> année consécutive. Le résultat net d'exploitation pour 2021 s'établit ainsi à +2 M€.

Les audiences d'**Arte France** ont progressé pendant la crise sanitaire et en particulier lors des confinements. Le nouveau président a poursuivi le développement numérique de l'entreprise mais aussi élargi la dimension européenne de l'entreprise au-delà de la France et de l'Allemagne.

L'épidémie a freiné l'activité de formation professionnelle de l'**Institut National de l'Audiovisuel** alors que la conservation des archives audiovisuelles et leur mise à disposition se sont fortement développées. Le modèle économique demeure toutefois fragile.

Si les coûts de **France Médias Monde** se sont réduits avec la quasi-disparition des missions à l'étranger, l'entreprise doit désormais mettre en œuvre les nombreuses recommandations du rapport de la Cour des comptes. Sa filiale **Canal France International**, agence de développement média du ministère des Affaires étrangères, a également souffert de la crise sanitaire.

Le lancement de la plateforme gratuite de vidéos à la demande de **TV5Monde** est un succès et l'entreprise a également élargi son tour de table avec la principauté de Monaco. Enfin, sa gestion a été jugée satisfaisante par la Cour des comptes

## La crise sanitaire a beaucoup dégradé la situation du cinéma, moins celui des écoles et peu le pass culture

Avec 96 millions d'entrées pour la seule période d'ouverture (1<sup>er</sup> juin-31 décembre 2021), la fréquentation des salles a augmenté de 47 % par rapport à

2020, mais reste en recul de 23 % par rapport à la même période de 2019. L'État aura subventionné le **CNC**, sur la période 2020-2022, à hauteur de 434 M€. C'est le secteur culturel qui aura le plus bénéficié d'aides spécifiques en sus des aides de crise transversales. Ces subventions ont permis au centre de finir en excédent en 2021 comme en 2020, tout en déployant de nouvelles aides.

Les aides de l'État ont permis à la **Fémis** et à la **Cinémathèque française** de traverser la crise.

La généralisation du **Pass culture** a été retardée par la crise sanitaire et n'a pu se faire qu'en mai, avec la réouverture des lieux de culture. Une fois la généralisation lancée, l'activité a été très soutenue. Au point que, malgré un abondement de 36 M€ en fin d'exercice (pour une LFI de 59 M€), le budget 2021 finit en déficit.

## Une fréquentation fortement réduite des opérateurs culturels

Le **Parc-Grande Halle de La Villette** (EPPGHV), la **Cité de la Musique-Philharmonie de Paris** (CMPP) et le **Palais de la découverte et Cité des sciences et de l'industrie** (Universcience) sont encore restés fermés pendant les cinq premiers mois de 2021, puis ont connu une fréquentation réduite (jauges, passe sanitaire). Comme l'an dernier, les pertes de ressources propres (billetterie, événementiel, concessions) ont été compensées par de moindres dépenses et par des aides de l'État (plan France Relance).

L'**EPPGHV** a soutenu la création par une programmation spécifique (zones d'urgence temporaires artistiques) et ouvert plus d'une soixantaine de nouvelles Micro-Folies.

La **CMPP** a mis fin au litige avec les Ateliers Jean Nouvel par une transaction et a ouvert l'espace *Philharmonie des Enfants*.

**Universcience** a inauguré les Etincelles, site éphémère qui accueille l'offre de médiation du Palais de la découverte pendant les travaux du Grand Palais.

Très fragilisé par sa fermeture pendant de longs mois qui a pesé sur ses recettes propres, le **Palais de Tokyo** a dû de surcroît faire face au départ de sa présidente. L'arrivée d'un nouveau président se traduira par de nouvelles orientations.

# MISSION EMPLOI ET FORMATION PROFESSIONNELLE

En 2021, la mission Emploi et Formation Professionnelle a exercé ses attributions de contrôle sur 25 organismes d'importances, de statuts et de modes de financement différents, cinq d'entre eux étant des opérateurs de l'État: AFPA, Centre Inffo, France compétences, LADOM et Pôle emploi.

Deux organismes (FIPHFP et LADOM) relèvent du contrôle budgétaire, les autres organismes étant en contrôle économique et financier. Cf. la liste des organismes contrôlés p. 82.

Dans le contexte de la crise sanitaire, les organismes contrôlés par la mission ont poursuivi la mise en application des réformes majeures issues de la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel. Ces réformes paraissent maintenant bien consolidées. Le fort développement de l'alternance et du compte personnel de formation, évolution souhaitée par le Gouvernement, est le signe du succès des politiques publiques sur le champ de la formation professionnelle mais a également conduit à un déséquilibre financier majeur de France Compétences qui devrait enregistrer un déficit d'environ 3,2 Md€ en fin d'année malgré 2,75 Md€ d'abondement exceptionnel de l'État. Pour 2022, des réflexions et analyses seront menées en lien avec les tutelles sur l'articulation et l'efficacité du dispositif OPCO/France Compétences.

S'agissant de Pôle emploi, le contrôleur, en articulation avec la direction du Budget et la DGEFP, s'est notamment attaché à un ajustement des objectifs de performance de l'établissement. Le document de contrôle a été revu pour alléger les seuils d'avis.



À l'Unédic, le contrôleur a porté une attention continue aux conditions de financement du déséquilibre exceptionnel provoqué par la crise sanitaire (65 Md€ de dette nette en fin d'année 2021).

Au sein de l'AGS, le contrôleur a défendu avec constance la préparation puis la prise de décisions confortant la soutenabilité du modèle économique de l'association, ainsi que la maîtrise de ses risques juridiques et opérationnels. À ce titre il a contribué à la mise en place des procédures de commandes publiques.



De g. à d. : Olivier WICKERS, François TURCAT, Dominique PRINCE et Jean-Louis TERTIAN. En médaillon, Nicolas LERMANT, responsable de la mission depuis juin 2021, et Miryâm LAMURE, assistante.

Le contrôleur de **France compétences** a porté son attention tout particulièrement sur le déséquilibre structurel du modèle économique de l'établissement et accompagné les réflexions conduites au sein de la gouvernance. Des échanges réguliers se sont tenus tant avec la tutelle financière de la direction du Budget qu'avec la DGEFP. Le contrôleur s'est également prononcé sur le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) et a encouragé la montée en puissance du contrôle interne qui sera réellement déployé en 2022.

Les contrôleurs de la mission ont poursuivi le contrôle économique et financier instauré mi 2019 sur les **11 opérateurs de compétences (OPCO)** et ont développé les rapports de travail avec les commissaires du Gouvernement nommés par la DGEFP. Au cours de l'année, ils ont continué de porter une attention particulière aux règles de gouvernance, au renforcement de l'information au conseil d'administration, à l'instauration de procédures de contrôle interne et d'audit, au respect du code de la commande publique, à la mise en place de l'offre de services, y compris territoriale ainsi qu'à la maîtrise des engagements portant sur la formation des collaborateurs des entreprises de moins de 50 salariés, au regard de la baisse de leurs ressources conséquence de l'impact de la crise sur les masses salariales.

La clôture des comptes 2020 confirme que le déficit est concentré sur France Compétences (cf. supra). La bascule de la collecte aux URSSAF début 2022 semble avoir été bien anticipée.

En liaison avec la direction du Budget, le contrôleur s'est attaché à suivre les principaux enjeux du plan de transformation de l'**AFPA** : le plan de sauvegarde de l'emploi a été mené à son terme, avec 1217 départs et 1119 mobilités, pour un coût de 168 M€ ; le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) et le contrat d'objectifs et de performance ont été adoptés par le conseil d'administration ; un nouveau schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) est en cours de développement ; des négociations sont menées avec les organisations syndicales sur les termes d'un nouveau contrat social et les modalités de revalorisation des rémunérations.

Le contrôleur de **VIVEA** a accompagné les nouvelles modalités de la collecte (via France Compétences) et continue d'encourager la gouvernance à plus de proactivité pour stimuler le départ en formation des exploitants agricoles, qui reste en deçà des objectifs fixés par les budgets primitifs.

Au **CCCA-BTP**, le contrôleur continue d'encourager l'organisme dans ses travaux de consolidation interne (cartographie des risques en cours) pour maîtriser ses

nouvelles modalités de dépenses (appels à projets, à candidatures, financements d'investissements innovants) en remplacement des subventions d'équilibre aux CFA du réseau paritaire, prohibées depuis 2020.

Le développement d'un système d'appel d'offres a été soutenu au sein de l'**ANFA** par le contrôleur qui a par ailleurs encouragé la mise en place d'indicateurs de performance.

Le contrôleur a continué de contribuer aux réflexions stratégiques engagées par l'**APECITA** (mise en place d'une politique tarifaire fondée sur une solide comptabilité analytique) et le **Centre INFOFO**, d'autant plus que ce dernier devra poursuivre une voie autonome, le projet de fusion avec France compétences ayant été abandonné fin 2020. Un contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2022-2025 devrait être signé avec l'État.

Le contrôleur de l'**AGEFIPH** a accompagné l'association et la DGEFP dans la négociation de la nouvelle convention d'objectifs signée en 2021, et participé à la réflexion sur la réforme de la gouvernance, qui pourrait se traduire notamment par une présence renforcée de l'État au sein du conseil d'administration.

Dans un contexte où les ressources du **FIPHFP** demeurent incertaines du fait d'un impact encore mal évalué des nouvelles modalités de calcul de l'obligation d'emploi des employeurs publics, le contrôleur a particulièrement veillé à la maîtrise des prévisions de dépense.

Le contrôleur de **LADOM** a participé aux travaux en vue d'une nouvelle convention d'objectifs, incluant un important volet de rénovation des objectifs de performance afin de dynamiser l'action de LADOM et de renforcer sa gestion. Il est également impliqué dans le suivi du chantier du rapprochement de LADOM et de Pôle Emploi, conformément à une préconisation de la Cour des comptes.

## 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: des organismes de sécurité sociale, des régimes spéciaux de retraites de salariés, des fonds de financement pour les retraités et des organismes contribuant à la cohésion sociale. Cf. la liste des organismes contrôlés p. 82.**

26 organismes sont couverts par la mission (en incluant l'**UCANSS** pour laquelle le responsable de mission représente le ministère chargé du Budget au sein des instances). Ils ont joué un rôle essentiel en matière de protection depuis le début de la crise sanitaire. Avec d'importants réseaux pour certains, ils constituent des employeurs de premier plan et irriguent le territoire.

Après une année 2020 qui avait creusé les déficits, plusieurs d'entre eux ont pu, en 2021, commencer à redresser leur situation financière dans un contexte de reprise économique. 2021 a également vu la mise en œuvre de réformes majeures comme l'entrée en vigueur de la cinquième branche de la Sécurité sociale ou la « contemporanéisation » des ressources pour les aides au logement, réformes qui induisent des transformations significatives. Enfin,

certaines organismes, à l'image de l'**Agence du service civique** qui s'est vu attribuer un objectif supplémentaire de contrats ou de l'**Agence nationale des Chèques Vacances** dans le secteur touristique, sont investis d'un rôle particulier dans le cadre du plan de relance.

### Forte tension sur la branche Famille

Mise sous tension depuis plusieurs années par le renforcement de ses missions, la **branche Famille** avait affronté en 2020 les effets de la crise sanitaire. En 2021, même si elle a su poursuivre un certain nombre de mesures exceptionnelles initiées en 2020 (aides aux établissements fermés pour cause de Covid 19 par exemple), elle a bénéficié d'un rebond de ses ressources lié à la reprise économique. Ceci lui permettra, contrairement à 2020, d'afficher un excédent. L'allègement du contrôle interne pour répondre à la crise sanitaire en 2020 puis à la charge de travail du réseau en 2021 demeure néanmoins un point de vigilance

La tension sur la production fait notamment suite à la mise en œuvre de plusieurs réformes en 2021, dont l'intermédiation financière pour les pensions



De g. à d. : Pierre LE GUERINEL, Jean-Pierre GUERIN, responsable de la mission, Michel LEJEUNE, Laurence COSTA, Martine PROCUREUR, Antoine MANTEL, Miryâm LAMURE. En médaillon: Patrick LAVERGNE.

alimentaires et, surtout, la contemporanéisation des ressources pour les aides au logement (AL). L'entrée en vigueur tardive de la réforme des AL et, surtout, les difficultés informatiques qui s'en sont suivies, témoignent de la nécessité pour la **CNAF** de poursuivre la transformation de son système d'information et de la maîtriser.

## Les déséquilibres des régimes de retraite se poursuivent

Malgré la suspension de la réforme des retraites en 2021, les chantiers de mutualisation de la gestion des régimes avancent petit à petit, alors que les services en ligne de demande unique de pension se développent bien.

Néanmoins, les déséquilibres démographiques et financiers de la **branche Vieillesse** au sens large se poursuivent et aucune mesure de redressement n'est prévue dans la LFSS 2022. Certes, en 2021, le déficit **CNAV** (plus **FSV**) a été plus faible qu'en 2020, du fait de dépenses moins dynamiques, en lien avec une moindre revalorisation des prestations, et d'un rebond important des cotisations. Mais le déficit pourrait quand même atteindre 3 Md€ selon des chiffres à confirmer.

Si les régimes spéciaux, à financement majoritairement public, ont, eux aussi, enregistré des difficultés financières moindres qu'en 2020, la dégradation durable des équilibres de certains dispositifs (**congéés de fin d'activité des transports** par exemple) suppose une clarification rapide quant aux réformes structurelles à engager. Ces dernières ont en effet été repoussées, parfois au motif d'une possible insertion dans un régime unique.

À l'inverse, les organismes détenant des placements (**FRR, ERAFP et CPSTI**) ont bénéficié de la très bonne performance des marchés d'actions.

## L'ACOSS poursuit sa mutation

La crise sanitaire pèse toujours sur la trésorerie de l'**ACOSS** – devenue Caisse nationale Urssaf – qui a continué à se dégrader en 2021 (-23 Md€) mais plus faiblement qu'en 2020 (-45,1 Md€). Les reprises de dette intervenues en 2021 (38,7 Md€ contre 16,4 en 2020) sont supérieures à la dégradation de trésorerie permettant une variation nette de +15,7 Md€ et l'amélioration du solde net de trésorerie au 31 décembre (-34,9 Md€ contre -59,6 en 2020). Maintenu à 95 Md€ en 2021, le plafond de ressources externes de l'ACOSS a été réduit en LFSS 2022 à 65 Md€, soit un niveau toujours élevé par rapport à 2019 (39 Md€).

Les impayés issus de la crise sanitaire se sont fortement réduits mais restent encore très élevés. À fin septembre 2021, le montant cumulé des restes à recouvrer s'élevait encore à 11,9 Md€ sur la période mars 2020-juin 2021. Leur résorption s'inscrit dans la durée, au moins jusqu'en 2025, et génère une charge supplémentaire. Après la mise en place des plans d'apurement en 2021, leur suivi et leur éventuelle renégociation mobiliseront la branche jusqu'en 2025 et entraîneront également une forte activité de recouvrement amiable et forcé.

La branche a poursuivi la diversification de ses activités (recouvrement de la contribution annuelle au titre de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés, poursuite de la reprise du recouvrement des marins, versement contemporain du crédit d'impôt des particuliers employeurs, contribution au versement de l'indemnité inflation...). Deux transferts de recouvrement ont en revanche été reportés d'un an: la collecte de la contribution à la formation professionnelle interviendra en 2022 et la reprise du recouvrement AGIRC-ARRCO en 2023.

Enfin, la branche a contribué à l'élaboration du bulletin officiel de la sécurité sociale (BOSS) publié au printemps 2021 qui facilite la diffusion et l'actualisation en temps réel de la doctrine opposable en matière de cotisations et contributions sociales.

## La CNSA devient Caisse nationale

La transformation de la **CNSA** en Caisse nationale depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021, dans le cadre de la création de la 5<sup>e</sup> branche, a induit des changements importants. Son budget est désormais débattu au Parlement dans le cadre annuel du PLFSS. Son périmètre de dépenses a été élargi à 32 Md€ en 2021, notamment par l'intégration de l'AEEH. Les recettes de la branche ont été consolidées avec une ressource principale de CSG et sa trésorerie centralisée auprès de l'ACOSS. Le développement encore limité des dispositifs de contrôle interne fait néanmoins peser un risque sur la certification des comptes par la Cour des comptes.

La COG 2022-2026 sera la première de la branche autonomie. Les moyens seront considérablement renforcés avec une hausse à terme du plafond d'emploi de 80 ETP portant l'effectif à 213 ETP en 2026. C'est une opportunité pour assurer une meilleure structuration de la politique de l'autonomie entre l'échelon national et les collectivités locales.

## MISSION SANTÉ

**La mission Santé contrôle la quasi-totalité des organismes de ce secteur, ce qui lui permet d'avoir une compréhension holistique du financement et du fonctionnement du système de santé français. Les contrôleurs ont pu ainsi accompagner au mieux les organismes qui étaient en première ligne dans la crise sanitaire, en leur prodiguant aide et conseils. Cf. la liste des organismes contrôlés p. 83.**

La mission assure en premier lieu le contrôle des régimes d'assurance maladie, que ce soit le régime général (**CNAM**, y compris la branche Accidents du Travail-Maladies Professionnelles) mais aussi les régimes spéciaux (**CCMSA**<sup>1</sup> pour le monde agricole, **ENIM** pour les marins et les pêcheurs, **CAMIEG** pour les industries électriques et gazières et **CNMSS** pour les militaires). Les dépenses de l'ONDAM ont été réévaluées à 238,8 Md€ en 2021, dont environ 15 Md€ de dépenses exceptionnelles dues à la crise sanitaire.

La mission contrôle aussi des organismes concourant à l'offre de soins tels que l'**AP-HP**, premier employeur de la région Ile-de-France, avec près de 100 000 professionnels dans 39 hôpitaux, qui affrontent depuis la fin 2021 la 5<sup>e</sup> vague de la crise sanitaire. C'est aussi le cas des organismes de la « filière sang », l'**EFS** dont la

mission est d'assurer l'autosuffisance de la France en produits sanguins pour les transfusions malgré des stocks assez bas en raison de la crise, et le **LFB** qui développe des médicaments provenant des dons de plasma. On peut aussi rajouter l'**ABM** qui exerce ses missions dans les domaines du prélèvement et de la greffe d'organes. L'ABM a joué un rôle central dans les débats menés au Parlement en vue de l'adoption de la loi de bioéthique du 2 août 2021. L'**ANSM**, enfin, qui autorise la mise sur le marché des médicaments et assure leur sécurité, a mis en place un suivi des effets indésirables des vaccins contre la COVID-19.

La mission contrôle également des entités concourant au développement du système de santé, comme par exemple l'**ANAP** qui vise à diffuser la culture de performance et l'innovation dans les établissements de santé et médico-sociaux ou l'**ANDPC** qui s'attache au développement professionnel continu des professionnels de santé : près de 157 000 ont bénéficié d'actions de formation continue en 2021. Le **CNG**, pour sa part, gère la carrière de 58 000 praticiens hospitaliers et de 5 000 directeurs d'hôpitaux. Quant à l'**INRS** qui mène des études et recherches dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail, il apporte à la branche AT-MP un appui technique.



De g. à d. : Line GRANIER, François RAYMOND, Pascal LOSTE, Jean-Michel LINOIS-LINKOVSKIS, Sophie GALEY-LERUSTE, responsable de la mission, Réjane PORTANGUEN, Sylvie CRETOIS, Marie-Christine ARMAIGNAC, Patrick BARRAQUAND et Antoine de CHATEAU-THIERRY. Sont absents de la photo : Bruno GOGUEL et Jean-Christophe MARTIN.

1 - La MSA étant par ailleurs chargée de l'ensemble des risques.

La « e-santé » repose sur quelques organismes stratégiques et bénéficie des financements considérables du Ségur de la Santé (au moins 2 Md€ sur une enveloppe totale de 19 Md€ d'investissements). L'**ANS**, tout d'abord, qui accompagne la transformation numérique ambitieuse du système de santé et conçoit les grands programmes nationaux d'équipement des professionnels, la **CNAM** qui va généraliser « Mon Espace Santé » pour tous les assurés en 2022 et le **GIE SESAM Vitale** qui va développer l'application Carte Vitale sur smartphone. L'**ATIH**, de son côté, code et recueille l'information hospitalière, tandis que la **PDS** ou Health Data Hub met l'intelligence artificielle au service des données de santé. Il faut enfin saluer les efforts de la **CNAM** qui a développé dans l'urgence les systèmes d'information sur le « contact tracing », la vaccination et les arrêts maladie dérogatoires, tout en assurant le remboursement des téléconsultations en hausse.

Pour achever ce panorama, il convient de citer deux organismes dédiés à l'indemnisation : le **FIVA** pour les victimes de l'amiante et l'**ONIAM** pour les patients atteints de maladies nosocomiales.

Comme en 2020, face à la crise sanitaire, les contrôleurs ont accompagné les organismes en apportant avec réactivité aide et conseil pour : mettre en place les plans de continuité d'activité (PCA) et le télétravail, recruter dans l'urgence dans les métiers en tension (informaticiens, personnels soignants...), identifier de nouveaux circuits d'importation des produits de santé et éviter les fraudes à l'AP-HP, sécuriser les missions exceptionnelles prises en charge avec réactivité par la CNAM.

Les contrôleurs ont anticipé la **problématique des remboursements de soins hospitaliers Covid-19** pour les patients ne bénéficiant pas d'une couverture complémentaire de santé.

Ils ont contribué à la **mise en œuvre des assouplissements des procédures de marchés publics** pendant la période d'urgence sanitaire (prolongation, dérogation aux procédures sur le fondement de l'urgence impérieuse, marchés de courte durée...).

Ils ont expérimenté avec les organismes les solutions de dématérialisation des procédures et d'utilisation de la signature électronique. Ils ont contribué à la diffusion des démarches de maîtrise des risques associés aux innovations (AP HP, Plateforme des données de santé).

**En 2021**, les organismes ont dû apprendre à vivre avec la crise sanitaire et les contrôleurs ont été particulièrement attentifs à l'impact de cette situation sur le bon fonctionnement des opérateurs, et notamment leur soutenabilité budgétaire dans un contexte de

déficits historiques pour l'Assurance-Maladie et l'AP-HP.

Les recommandations des contrôleurs ont naturellement concerné la **gestion financière et la certification des comptes** (notamment AP-HP, MSA, CNAM). Malgré la crise sanitaire, la mission Santé est restée attentive à la performance des organismes contrôlés : évolution de l'offre en santé, maîtrise des dépenses d'assurance maladie et déclinaison des volets de la stratégie nationale de santé.

La mission a continué à inscrire les **diligences propres aux contrôles externes** dont elle a la charge dans le cadre global des politiques publiques. C'est ainsi qu'elle a pris en compte, pour chacune de ses actions, les objectifs du projet gouvernemental « Ma santé 2022 » fondé notamment sur la loi relative à l'organisation et la transformation du système de santé du 24 juillet 2019. Elle a suivi les multiples incidences, pour les organismes, du Ségur de la santé négocié en juillet 2020, et de la préparation de la LFSS pour 2022.

La mission s'est préoccupée de **l'accès aux données de santé** (CNAM, ATIH, PDS). Elle a veillé à la bonne appropriation par tous les organismes contrôlés des politiques transverses : transformation numérique du service public, protection des données personnelles, amélioration de la gouvernance, RSE, insertion dans les territoires, efficacité des investissements et de la gestion, performance des achats.

Plus généralement, la mission s'est attachée à concourir à l'efficacité globale du système de santé avec une grande attention portée au **dispositif de pilotage des organismes et aux synergies**, notamment pour **l'e-santé**. Sa vigilance s'exerce aussi sur la cohérence des projets portés par les opérateurs ainsi que sur l'incidence globale des multiples fonds dédiés de la CNAM.

En ce qui concerne les **dispositifs de pilotage**, la mission a veillé à la bonne mise en œuvre des **conventions d'objectifs et de gestion** (COG) ou des **contrats d'objectifs et de performance** (COP) des organismes. Elle a suivi, notamment, la négociation de l'avenant de la COG de la CNAM, la nouvelle COG de la MSA et celle de l'ENIM.

La mission s'est par ailleurs attachée à **accompagner les transformations structurelles** (CNAM, MSA, AP-HP) ainsi que les évolutions décidées dans le cadre de la **feuille de route numérique du ministère de la Santé**.

La mission a encouragé le **renforcement du contrôle interne des organismes**, en lien avec des **adaptations et des allègements du contrôle externe** qu'exerce le CGefi.





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**

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**

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 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 RHONE ET VALLÉE DU RHÔNE  
**INTER-RHONE**

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  
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**

**FILIERE HIPPIQUE**

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

**EQUIDIA**

FÉDÉRATION NATIONALE DES COURSES HIPPIQUES  
**FNCH**

GROUPEMENT TECHNIQUE DES HIPPODROMES  
PARISIENS  
**GTHP**

LABORATOIRE DES COURSES HIPPIQUES (GIE)  
**LCH**

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  
**LE TROT-SEC F**

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

## Le secteur Territoires et Développement durable

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

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

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 PARIS 2024**

COMPAGNIE FRANÇAISE DES EXPOSITIONS  
**COFREX**

CONSORTIUM STADE DE FRANCE  
**CSDF**

ÉLECTRICITÉ DE MAYOTTE  
**EDM**

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

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

ÉTABLISSEMENT PUBLIC D'AMÉNAGEMENT  
EUROMEDITERRANEE  
**EPAEM**

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

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

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

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

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

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  
DE PARIS-SACLAY  
**EPA PS**

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

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

ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE BRETAGNE  
**EPFB**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER D'ÎLE-DE-FRANCE  
**EPF IDF**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE LORRAINE  
**EPFL**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE NORMANDIE  
**EPFN**

ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER DE NOUVELLE  
AQUITAINE  
**EPFNA**

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

ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER D'OCCITANIE  
**EPFO**

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

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

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

GIP FRANCE 2023 – COUPE DU MONDE DE RUGBY  
**GIP France 2023**

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

INSTITUT CALÉDONIEN DE PARTICIPATION  
**ICAP**

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

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

SOCIÉTÉ DE LIVRAISON DES OUVRAGES OLYMPIQUES  
**SOLIDEO**

SAS SOCIÉTÉ DE RÉACTIVATION ET D'AMÉNAGEMENTS  
DES PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES  
**SORAPI** (filiale EPASE)

SOCIÉTÉ DE VALORISATION FONCIÈRE ET IMMOBILIÈRE  
**SOVAFIM**

SOCIÉTÉ PUBLIQUE LOCALE D'AMÉNAGEMENT  
PORTE SUD DU GRAND PARIS  
**SPLA-IN** (filiale de GPA)

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

SOCIÉTÉ PUBLIQUE LOCALE D'AMÉNAGEMENT  
**AIX MARSEILLE PROVENCE** (filiale d'EPAEM)

## 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**

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 FRANÇAIS DE LA BIODIVERSITÉ  
**OFB**

OFFICE INTERNATIONAL DE L'EAU  
**OIEau**

**En tant que Censeur d'État:**

ADELPHE

ALCOME

APER

PYRéO (ex APER PYRO)

CITEO

COREPILE

CYCLAMED

DASTRI

ECO-DDS

ECO-MOBILIER

ECOLOGIC

ecosystem

LEKO

OCAD3E

SOREN (ex) PV CYCLE

Re Fashion (ex ECO TLC)

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 FLUVIO-MARITIME DE L'AXE SEINE

**HAROPA PORT** (à partir du 01/06/2021)

GRAND PORT MARITIME DE ROUEN

**GPMP** (jusqu'au 01/06/2021)

GRAND PORT MARITIME DU HAVRE

**GPMH** (jusqu'au 01/06/2021)

PORT AUTONOME DE PARIS

**PAP** (jusqu'au 01/06/2021)

**HAROPA-GIE** (jusqu'au 01/06/2021)

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

**GPMPG**

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**

AUTOROUTES ET TUNNEL DU MONT BLANC

**ATMB**

SOCIÉTÉ FRANÇAISE DU TUNNEL ROUTIER DU FREJUS

**SFTRF**

FONDS POUR LE DÉVELOPPEMENT D'UNE POLITIQUE

INTERMODALE DES TRANSPORTS DANS LE MASSIF ALPIN

**FDPITMA**

COMITÉ NATIONAL ROUTIER

**CNR**

# Le secteur Recherche et Développement des Entreprises

## MISSION 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 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 ET FDJ

#### LA POSTE

LA BANQUE POSTALE  
**LBP**

FRANÇAISE DES JEUX  
**FDJ**

### 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)

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  
**ECPAD**

#### EURENCO

#### GIAT-INDUSTRIES

IMPRIMERIE NATIONALE  
**IN**

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 TRANSPORTS

RÉGIE AUTONOME DES TRANSPORTS PARISIENS  
**RATP Groupe**

**SNCF SA**

**SNCF VOYAGEURS**

**SNCF RÉSEAU**

**SNCF GARES & CONNEXIONS**

SOCIÉTÉ DU GRAND PARIS

**SGP**

**Service permanent de contrôle** (SPC)  
de la société Tunnel Euralpin Lyon Turin (TELT)

## MISSION MÉDIAS-CULTURE

**ARTE FRANCE**

ARTE FRANCE CINÉMA

**ARTE CINÉMA**

ARTE FRANCE DÉVELOPPEMENT

**ARTE FRANCE DÉVELOPPEMENT**

CENTRE NATIONAL DU CINÉMA ET DE L'IMAGE ANIMÉE

**CNC**

COMPAGNIE INTERNATIONALE DE RADIO

ET DE TÉLÉVISION

**CIRT**

CITÉ DE LA MUSIQUE-PHILHARMONIE DE PARIS

**EPCM**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DES MÉTIERS

DE L'IMAGE ET DU SON (La Fémis)

**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 2 CINÉMA**

**FRANCE 3 CINÉMA**

FRANCE MÉDIAS MONDE

**FMM**

FRANCE TÉLÉVISIONS

**FTV**

FRANCE TÉLÉVISIONS DISTRIBUTION

**FTD**

FRANCE TÉLÉVISIONS GESTION IMMOBILIÈRE

**FTGI**

FRANCE TÉLÉVISIONS PUBLICITÉ

**FTP**

**FRANCE TÉLÉVISIONS PUBLICITÉ CONSEIL**

**FRANCE TÉLÉVISIONS PUBLICITÉ INTER OCÉANS**

FRANCE TÉLÉVISIONS SVOD

**FTSVOD**

**SCI FRANCE TÉLÉVISIONS**

**GESTION DU RÉSEAU R1 (GR1)**

**GIP LA CINÉMATHÈQUE DU DOCUMENTAIRE**

INSTITUT NATIONAL DE L'AUDIOVISUEL

**INA**

LA CINÉMATHÈQUE FRANÇAISE

**LCF**

**PALAIS DE TOKYO**

**PASS CULTURE**

**RADIO FRANCE**

**RÉSEAU OUTRE MER 1 (ROM 1)**

TRANSTÉLÉ CANAL FRANCE INTERNATIONAL

**CFI**

**TV5-MONDE**

## 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 OPÉRATEURS DE COMPÉTENCES :

2i (Industrie)

AFDAS (Culture et médias)

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

ATLAS

UNIFORMATION (Cohésion sociale)

Commerce

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**

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**

## **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**

AGENCE TECHNIQUE DE L'INFORMATION  
SUR L'HOSPITALISATION

### **ATIH**

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

### **CPS**

ÉTABLISSEMENT FRANÇAIS DU SANG

### **EFS**

FONDS POUR LA MODERNISATION  
DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ PUBLICS ET PRIVÉS

### **FMESPP**

ÉTABLISSEMENT NATIONAL DES INVALIDES  
DE LA MARINE

### **ENIM**

### **EUROGIP**

FONDS D'INDEMNISATION DES VICTIMES DE L'AMIANTE

### **FIVA**

GIE SESAM VITALE

### **SESAM VITALE**

PLATEFORME DES DONNÉES DE SANTÉ

### **PDS** ou **HEALTH DATA HUB**

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**

GIE 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 de 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, mise en page par le SIRCOM.

Crédits photos :

Couverture: Ivry Batiment©MEFR Gézelin Grée / Philharmonie de Paris©Ph-Jacob / EDF ©DENIS/REA / Hall©France Compétences / Les toits de Bercy©MEFR Philippe Ricard / Entrée de la Monnaie de Paris ©Monnaie de Paris / Bâtiment Ivry MEFR DR / ©GP Marseille Fos Laure Chaminas.

p. 3 Hélène Crocquevieille ©Photo Gezelin Gree / p. 43 Essarois-Digeanne-BD ©QUATREVINGTDOUZE / p. 46 EPABE / p. 53 ©LNE / p. 54 et 56 ©MEFR Gezelin Gree / p. 60 ©FREMM Normandie ©Naval Group / p. 61 Ariane 6 ©ESA DUCROS David / p. 63 Tunnel euralpin Lyon-Turin TELT ©DR / p. 66 ©pole-emploi.

Avril 2022



Au service  
de la performance  
publique