

■ LES AMIS DE ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners  
"Confidences"**

*organisés grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IDRH  
IdVectoR  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation

\*\*pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> septembre 2001)

**LE CONTRÔLE DES ORGANISMES PUBLICS  
AU CONCRET**

avec

**Noël RENAUDIN**

Chef de la mission sociale au Contrôle d'État

Séance du 24 septembre 1996

Compte rendu rédigé par Lucien Claes

**En bref**

C'est un métier qui pourrait paraître bien ingrat que celui de contrôleur d'État, car il est obscur, méconnu et la mauvaise opinion qu'on peut avoir d'un organisme rejaillit souvent sur celle qu'on se forge de son contrôleur ! Mais c'est un métier très utile lorsqu'il permet la détection préventive des dysfonctionnements et la proposition immédiate de solutions pour éviter que l'organisme contrôlé ne tombe dans l'erreur. Atteindre cet objectif constitue la meilleure gratification que le contrôleur d'État puisse espérer.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## EXPOSÉ de Noël RENAUDIN

Le contrôle des entreprises publiques n'est pas toujours considéré comme une réussite de notre système administratif. Si l'on en croit un article récent des *Échos* - on y parle de la faillite du contrôle de l'État sur les entreprises - ce serait un métier dont il n'y aurait pas de quoi être fier. Ce n'est certes pas le Contrôle d'État qui contrôle les banques, mais je ne suis pas sûr que dans l'esprit des gens, le contrôle de la Sécurité sociale, dont je m'occupe, soit nettement mieux apprécié, tant il est vrai que l'opinion qu'on a sur un organisme risque de rejaillir sur ce qu'on pense de son contrôleur. Plutôt que de venir vous présenter ce métier, j'aurais donc eu des raisons de me dérober, d'autant plus qu'il s'agit d'un métier obscur, et qui peut-être doit le rester. Mais il n'y a pas de raison que les citoyens qui s'y intéressent ne sachent pas à quoi sont payés les fonctionnaires.

Bien qu'il me semble difficile de présenter de façon concrète un métier de bureau, je vais tenter de vous présenter succinctement :

- ce qu'est le Contrôle d'État ;
- la mission que j'y dirige ;
- son activité au quotidien ;
- son insertion dans un réseau complexe de contrôles.

### Le Contrôle d'État

Le Contrôle d'État est à la fois un *service* du ministère de l'Économie et des Finances et un *corps* de soixante-quinze fonctionnaires, rattachés à ce ministre. Après avoir été chargés de tâches opérationnelles, ils y ont été nommés en récompense de leurs loyaux services, et pour laisser la place à de plus jeunes dans la direction des administrations centrales. Avec l'aide d'une trentaine d'administrateurs civils, et autant de fonctionnaires d'autres origines, ils assurent le contrôle économique et financier d'environ six cents entreprises ou organismes administratifs publics.

### La mission sociale

Les contrôleurs d'État occupent des postes soit isolés, soit regroupés en missions de contrôle. La mission *Sécurité sociale, Action sociale et Santé* que je dirige comprend une douzaine de personnes, un petit effectif composé de contrôleurs d'État, d'administrateurs civils et d'attachés d'administration centrale, et exerce son pouvoir de contrôle sur :

1. La Sécurité sociale, à savoir :

- les organismes de Sécurité sociale : l'ensemble du régime général, les caisses nationales de Sécurité sociale, la *Cnam*<sup>1</sup> pour la maladie (sept cent milliards), la Vieillesse, les Allocations familiales, et le recouvrement, avec l'*Acoss*<sup>2</sup> (mille deux cent milliards) ;
- les autres organismes de Sécurité sociale : le régime agricole, les non salariés non agricoles - les *non-non* comme on dit dans notre jargon - c'est-à-dire les caisses des commerçants et artisans, celles des mineurs, les caisses militaires de Sécurité sociale, etc. ;
- un certain nombre d'autres organismes, comme la Sécurité sociale des émigrants, le fonds de Solidarité vieillesse, etc.

2. La Santé :

- l'agence du Médicament ;
- l'agence du Sang ;
- l'établissement français des Greffes ;
- le laboratoire de Fractionnement et de Biotechnologie.

3. L'Action sociale :

- le fonds d'Action sociale pour les travailleurs émigrants ;

---

<sup>1</sup> Caisse Nationale d'Assurance Maladie.

<sup>2</sup> Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale.

- le Samu social de Paris ;
- probablement les services d'intégration d'immigrés ;
- etc.

La mission doit également contrôler les Agences régionales de l'hospitalisation récemment créées ; ce sont des groupements d'intérêt public chargés de distribuer les ressources financières et de rationaliser l'offre hospitalière. Cette charge nouvelle va nécessiter l'augmentation des effectifs de la mission.

Le contrôle doit s'exercer, on le voit, sur une grande variété d'organismes, du très grand jusqu'au plus petit, et en pratique, partout où il y a de l'argent public.

Les contrôleurs sont à la fois en charge d'un gros organisme - ils y sont du reste installés, ce qui est une des caractéristiques du Contrôle d'État par rapport à d'autres types de contrôle - et d'un certain nombre de petits, de sorte que tous les organismes soient couverts.

### **Le contrôle au quotidien**

Une des caractéristiques de ce métier, et sans doute une de ses difficultés, c'est que nous avons peu d'interlocuteurs à qui rendre compte. Nommés par le ministre des Finances, qui a d'autres soucis que de contrôler les contrôleurs d'État, nous sommes un peu livrés à nous-mêmes.

#### *Les objectifs du contrôle*

Cela dit, nous devons :

- informer le ministre sur ce qui se passe dans les organismes ;
- l'alerter si l'on voit poindre un problème de nature financière - mais nous avons le droit et probablement le devoir de signaler les problèmes d'autre nature - ;
- conseiller non seulement les administrations de tutelle sous l'autorité du ministre, mais aussi l'organisme dans lequel nous sommes, et donc servir d'intermédiaire entre les tutelles administratives et les organismes pour que les choses se passent bien ;
- garantir la régularité financière d'un certain nombre d'actes, par un procédé fruste mais efficace qui est le visa<sup>3</sup>, mais sans pouvoir de décision sur l'opportunité des dépenses.

#### *Les moyens du contrôle*

Les moyens juridiques sont :

- le droit d'assister à toute réunion des organes délibératifs et d'y prendre la parole avec voix consultative ;
- le droit d'investigation pour se procurer tout papier ou tout renseignement dans l'organisme contrôlé ;
- le pouvoir de visa sur toute décision entraînant une dépense ; si le contrôleur d'État refuse sa signature, seul le ministre du budget peut décider à sa place - une procédure assez lourde.

Mais il faut utiliser ces moyens avec un maximum de diplomatie. Pour être en mesure d'informer le ministre sur d'éventuelles difficultés, il faut glaner des renseignements dans l'organisme, ce qui suppose d'établir un climat de confiance avec les gens, faute de quoi on n'apprend rien : le cœur du métier c'est de savoir à temps ce qui se passe, ce qui n'est pas toujours facile parce que tous les organismes n'adorent pas le contrôleur d'État !

#### *Le contrôle de l'Acoss*

Pour illustrer ce qu'est le contrôle au quotidien, je vais prendre l'exemple de celui de l'Acoss, où je dispose d'un bureau pour y exercer personnellement le contrôle. L'Acoss est tête de file des cent quinze *Urssaf*<sup>4</sup>, une quasi-caisse nationale qui recouvre l'argent au lieu de le dépenser. En

<sup>3</sup> Le principe du visa n'est pas appliqué dans tous les organismes, en particulier pas dans les entreprises publiques.

<sup>4</sup> Unions de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales.

plus de ses propres activités liées à la prévision des recettes et des dépenses de la Sécurité sociale, ainsi que de gestion de sa trésorerie... même si elle est négative, elle anime le réseau de recouvrement et suit l'activité de cent quinze centres informatiques.

Bien sûr, mon contrôle ne vise pas les mille deux cent milliards d'encaissements de cotisations. En réalité il s'exerce différemment selon les niveaux :

- L'*Acoss* recouvre mille cent quatre-vingt quinze milliards sur lesquels je n'ai pas de pouvoir de contrôle, mais j'ai le droit de m'intéresser - et je le fais - à la façon de recouvrir et de comptabiliser cet argent, aux méthodes de prévision, et d'une façon générale, à la manière dont les choses fonctionnent, avec mission d'information et d'alerte.

- les organismes de recouvrement (*Urssaf*) sont des organismes privés que je ne contrôle pas, mais je regarde la manière dont l'*Acoss* leur distribue les quatre mille cinq cent millions qu'ils dépensent ensuite, en fonctionnement et en investissement, en appliquant des règles voisines de celles de la comptabilité publique.

- restent cinq cent millions qui correspondent aux dépenses de l'établissement public national et que, théoriquement, je pourrais contrôler au centime. Mais cela est encore trop lourd et il faut donc, là aussi, opérer une sélection.

En réalité tout le problème de ce métier consiste à bien apprécier les modes de gestion de l'organisme, et si quelque chose ne va pas, à reprendre éventuellement le pouvoir de visa en regardant point par point les engagements de dépense (l'argent est bien là, l'imputation comptable est correcte), et *discuter* de l'opportunité des dépenses lorsqu'on a l'impression qu'il y a dérive.

### Un réseau complexe

Le Contrôle d'État s'insère dans un réseau de contrôle quasi-inextricable, dont voici une énumération des principales composantes :

1. La Cour des comptes, qui assure un contrôle juridictionnel et un contrôle rétrospectif non juridictionnel :

- elle contrôle les comptes dans tous les organismes nationaux et locaux, même privés, de Sécurité sociale ;

- elle exerce des contrôles par l'intermédiaire d'organismes de second niveau qui se nomment les *Codec*<sup>5</sup>, composés entre autres de représentants du ministère de la Santé et du ministère des Finances ;

- elle agit également de façon plus générale, à l'occasion des rapports qu'elle est obligée de fournir au Parlement.

2. L'Inspection générale des Finances et surtout celle des Affaires sociales.

3. Les agents comptables, qui en vertu du grand principe de séparation des ordonnateurs et des comptables veillent notamment à la régularité des dépenses. Leur activité facilite grandement le travail du contrôleur d'État.

4. Le contrôle du Parlement qui va se mettre en place prochainement.

5. Divers contrôles spécifiques à la Sécurité sociale, ses tribunaux, les contrôles administratifs de droit commun, les contrôles des tribunaux administratifs, etc.

Le Contrôle d'État est peut-être plus central que les autres parce qu'il s'exerce dans les actions préalables et en examen après coup - alors que les autres organisations de contrôle agissent soit spécifiquement a priori (l'agent comptable), soit a posteriori (la Cour des comptes) - et autant sur les aspects financiers qu'administratifs ou opérationnels, avec la faculté de proposer des mesures de redressement. Le contrôleur d'État doit coopérer loyalement avec l'ensemble de ces systèmes de contrôle, de sorte que, somme toute, la Sécurité sociale ne soit pas si mal contrôlée que ça !

---

<sup>5</sup> Comités Départementaux de Contrôle des organismes de Sécurité sociale.

# DÉBAT

## Une tradition bien française

**Un intervenant :** *Ce que vous nous avez décrit s'inscrit dans la tradition bien française du monarque débonnaire. On adore qu'il y ait un pouvoir très fort au sommet quand on n'est pas content des autres. En quoi tout ceci est-il caractéristique d'une culture ? Comment fait-on la même chose à l'étranger ?*

**Noël Renaudin :** C'est bien dans l'esprit français que de se désintéresser de ce que font nos voisins dans ce domaine. Je suis désolé de vous décevoir : je ne sais pas vraiment ! En fait, à l'étranger il n'y a pas à ma connaissance de contrôleurs d'État. Il y a comme chez nous un système de tutelle, mais il est impossible de généraliser, parce que les systèmes juridico-administratifs des différents pays étrangers ne sont pas réductibles les uns par rapport aux autres ; cela dit, les procédures juridictionnelles y ont sans doute plus d'importance que chez nous.

## La situation de contrôleur d'État

**Int. :** *Qui décide du profil, du recrutement, des mutations et des promotions des contrôleurs ? Un contrôlé a-t-il le pouvoir de faire muter un contrôleur ? Qui vous donne vos moyens ?*

**N. R. :** Les contrôleurs sont des fonctionnaires. Il n'y a pas de recrutement externe. Une des fonctions du Contrôle d'État, sinon des contrôleurs, est de servir de corps de débouché pour ceux qui ont assez ou trop servi - appelons cela comme on veut - dans l'Administration, et à qui l'on veut quand même du bien. C'est le ministre des Finances qui fait les nominations, selon un système rodé et régulier, et comme les temps sont durs, le secteur parapublic se rétrécit, le nombre de postes disponibles pour des fonctionnaires qui prennent un peu d'âge se réduit, les places au Contrôle d'État deviennent très chères. Les questions de profil adapté à la mission comptent d'autant moins.

C'est pour la même raison que les contrôlés ne peuvent influencer sur la carrière des contrôleurs d'État. Les règles en vigueur sont telles qu'on est généralement nommé dans ce corps directement au niveau où on finira. Il y a quelques promotions internes, mais peu, et à l'ancienneté. En revanche il est arrivé - mais rarement - que des contrôlés fassent la vie suffisamment infernale au contrôleur pour finir par obtenir son remplacement - la décision est prise par le ministre - sans que cela ne porte pour autant préjudice à sa carrière : cela le fait simplement changer d'emploi.

Les moyens sont attribués par le ministre des Finances : pour exercer ma fonction de chef de mission, je dispose d'un bureau, dans le quartier du Marais - pas bien luxueux quand on connaît les chromes et les marbres de Bercy - et d'une secrétaire parfaite. Comme les contrôleurs rendent un service qui a un coût, il incombe aux organismes contrôlés de payer, non pas le contrôleur, mais les frais du contrôle, soit en nature, par la mise à disposition d'un bureau dans les locaux de l'organisme, parfois d'une secrétaire, parfois d'une voiture, etc., soit en espèces et selon le chiffre d'affaires, mais de façon très modérée : la contribution la plus élevée est de cent mille francs par an, ce qui est très inférieur au prix du service rendu à l'organisme.

**Int. :** *Quelles sont vos craintes et vos attentes ? Comment un contrôleur est-il sanctionné ?*

**N. R. :** Il n'y a ni gratifications ni contraintes. De plus, il faut le dire, nous ne sommes pas exposés au risque de la corruption : cela n'est pas dans la culture des gens à qui nous avons affaire, et qui, bien que ne manquant pas d'argent, n'ont pas d'intérêt personnel à nous corrompre ; du reste, ils sont soumis à des règles de gestion relativement strictes. Le risque serait plutôt qu'ils aient l'intention d'endormir le contrôleur d'État en l'installant dans un beau bureau, avec une belle voiture, mais ce risque joue peu.

Le vrai risque du contrôleur d'État est la fainéantise, parce qu'il n'a pas vraiment de patron et une obligation de production au fond très réduite : un rapport annuel - mais est-il vraiment lu ? - qui ne prend pas un an, même s'il est bien fait ; alors il peut contrôler de façon discrétionnaire, se limiter au contrôle mondain (sans visa), faire de temps en temps sa petite note au ministre des

Finances ou à celui du Budget pour dire qu'il a tout vu ; le risque moral, c'est de ne pas mériter sa paye !

Il y a aussi le risque du contrôleur d'État pervers, vicieux ou revanchard, qui met des bâtons dans les roues, qui veut coincer les gens, celui qui n'est pas content de n'être pas à la place du patron, ou qui aurait préféré, pour terminer sa carrière, faire autre chose que du contrôle.

Enfin il y a un autre risque, mais encore moins répandu, celui de l'incompétence. La formation des fonctionnaires nommés à ce poste les prépare généralement bien à assimiler rapidement les règles du contrôle. Ce risque est cependant à corrélérer avec celui de la fainéantise, car devenir ou rester compétent demande quand même du travail.

**Int. :** *Qu'y a-t-il de gratifiant dans votre métier ?*

**N. R. :** Si vous voulez savoir s'il y a des joies désintéressées dans ce métier, oui, il y en a ! La satisfaction du travail bien accompli remplit effectivement ma semaine, dans les meilleurs cas. Quand la Cour des comptes vient contrôler de façon inopinée un organisme que nous contrôlons tous les jours et constate que tout va bien, ou que les anomalies qu'elle décèle ont déjà été signalées par nous, c'est pour nous un grand plaisir. Quand l'Administration peut prendre de meilleures décisions grâce à notre bonne insertion dans l'organisme, nous sommes contents. De même, lorsque nous parvenons à dénouer un conflit entre tutelles, ou lorsque nos idées progressent et qu'elles finissent par se traduire dans les faits, nous éprouvons de la satisfaction.

### **Un métier comparable**

**Int. :** *Étant à l'Inspection générale de l'Équipement, nous incitons de plus en plus les audits au travail collectif sur l'objet des contrôles : le champ est très large, l'objet se complexifie, le travail isolé est de plus en plus dérisoire, et les attitudes à prendre doivent évoluer en permanence ; or nos auditeurs sont aussi en fin de carrière et manifestent plus ou moins leur bonne volonté. Comment réagissez-vous à ce problème de la nécessité pour les contrôleurs de suivre l'évolution des techniques ?*

**N. R. :** Je pense que nous sommes modernes ; certes nous essayons de nous entourer de spécialistes des techniques nouvelles, mais il y a pour nous des choses plus importantes à voir que la technique pure, à savoir si les gens concernés par la mise en place de nouvelles techniques et qui en seront les utilisateurs sont bien impliqués dans la préparation de leur mise en place, si les processus de décision sont efficaces, et en particulier si ceux qui vont décider dans ces domaines techniques, ont bénéficié d'une information suffisante et compréhensible pour apprécier la portée de leur décision.

**Int. :** *À l'Inspection générale de l'Équipement, nous connaissons aussi la grande frustration des suites aux rapports. Mais les contrôleurs commencent à comprendre que leur utilité primordiale est d'aider les services inspectés à corriger leurs dysfonctionnements.*

**N. R. :** Le contrôle consiste avant tout à faire rectifier les erreurs par l'organisme contrôlé plutôt qu'à faire dire par le sommet que des erreurs ont été commises. Notre répondant, c'est l'organisme chez qui nous sommes.

**Int. :** *Quel effet a sur le Contrôle d'État le fait que certains contrôleurs sont évincés de leur contrôle parce qu'ils deviennent trop gênants dans un organisme dont la couleur politique est celle du pouvoir en place ? L'envie de contrôler n'est-elle pas démobilisée dans des situations de ce genre ? Y a-t-il justement une évolution sur la déontologie du corps face à ce genre d'événement ?*

**N. R. :** Les cas sont rarissimes où le contrôleur doit partir, en tout cas infiniment moins nombreux que ceux où le contrôleur a pu faire rectifier les erreurs, non par la voie médiatique, mais plus discrètement par la simple voie administrative. Si un collègue s'est mis dans ce genre d'aventure, cela n'entraîne pas la démobilisation des autres, mais plutôt quelque admiration pour son tonus, sa capacité à voir et à dire des choses, mais aussi la conviction qu'il aurait pu s'y prendre autrement.

## Y aurait-il plus simple ?

**Int. :** *Est-il possible de rendre tous ces contrôles moins inextricables ? Avez-vous un droit de proposition dans ce sens ?*

**N. R. :** Certes, je pourrais proposer. Mais quand j'emploie le terme *inextricable*, je veux dire *très difficile à présenter*. Aussi je n'ai pas de proposition à faire, parce qu'en réalité dans tout ce réseau de contrôle, personne ne fait la même chose, les rôles sont complémentaires. Cependant, il serait ennuyeux que ces contrôleurs ne se parlent pas. Ce risque peut être évité par la communication, notamment par la tenue de réunions périodiques entre organismes de contrôle.

Par exemple, concrètement, combien y a-t-il de personnes pour le contrôle externe de la Sécurité sociale ? Il y a mon effectif de sept ou huit personnes, celui de l'Inspection générale des Affaires sociales, celui des *Codec*, de la Cour des Comptes, les membres de la chambre sociale, en tout quelques dizaines de personnes, et un agent comptable par organisme. Tout cela ne fait pas tant de monde que ça. Le risque n'est pas l'excès de contrôle ou de contrôleurs, ce qui est important c'est la coordination.

## Insertion ou distance ?

**Int. :** *Quel est l'avantage d'être à l'intérieur de l'organisme à contrôler ? Cela ne risque-t-il pas au contraire de rendre le contrôle plus difficile ?*

**N. R. :** Il est difficile de faire autrement quand il y a application du droit de visa. Les procédures qu'on a le pouvoir d'aménager sont plutôt plus efficaces que les procédures rigides et cela se passe mieux en étant sur place. L'avantage d'être en communication avec l'entreprise pour le recueil d'information ou pour le conseil est nettement supérieur au risque d'être phagocyté dans son contrôle. C'est tout l'art de ce métier que de savoir bien s'insérer dans l'entreprise tout en restant à sa place.

## Le jeu des acteurs

**Int. :** *Je suis surpris de l'absence de commentaires sur le jeu des acteurs. J'ai eu l'occasion de faire du contrôle technique dans le nucléaire, et j'ai pu observer que l'on donne un os à ronger au contrôleur - pendant qu'il s'en occupe il ne regarde pas le reste - ou qu'on le sature avec un tel volume de documentation qu'on espère qu'il va s'y noyer ; or vous ne semblez pas rencontrer ce genre de difficulté.*

**N. R. :** Nous avons la maîtrise de notre dispositif de contrôle. Je conclus avec les organismes des protocoles, éventuellement à intervalles assez rapprochés, par exemple tous les deux ans, pour calibrer le contrôle : le contrôleur d'État recevra chaque mois tels documents, visera tels autres, etc. Il n'y a pas de saturation, parce que si c'était le cas, on changerait le protocole.

## Régularité et opportunité

**Int. :** *Le contrôleur d'État du Fonds d'action sociale - cent millions de frais de fonctionnement et un milliard de subventions par an, ce qui correspond à dix mille décisions - n'avait pas les moyens de contrôler toutes les dépenses, or son contrôle par visa était total. Il y a eu des conflits car il contrôlait l'opportunité de certaines dépenses. Quelle est votre philosophie là-dessus ?*

**N. R. :** Le Fonds d'action sociale est un organisme un peu atypique du point de vue du contrôle. Le contrôleur y est très présent, ce Fonds distribuant des subventions à de très nombreuses associations. Il y a encore peu de temps, il vérifiait une à une toutes les décisions de subvention. Cela nous amène à ces notions difficiles que sont l'opportunité et la régularité. Pour qu'une subvention soit *régulière*, il faut qu'elle ait été conduite selon les procédures officielles, que l'argent soit disponible, et qu'elle soit attribuée conformément aux missions assignées à *l'établissement public*, c'est-à-dire que les activités de l'association s'inscrivent dans cette

perspective : est-ce que dans le cas précis c'est de la régularité ou de l'opportunité ? Le contrôleur et le directeur du Fonds d'action sociale considèrent cela comme de la régularité. Ce débat se présente en fait rarement, et en dehors de ce cas particulier, ma philosophie est que le contrôleur peut certes s'exprimer en opportunité, mais qu'il ne peut empêcher le directeur, qui est maître chez lui, de prendre ses décisions.

### **Le "trou" de la Sécu**

**Int. :** *Qu'en est-il de la réalité du déficit de la Sécurité sociale ?*

**N. R. :** Le déséquilibre financier de la Sécurité sociale est tout à fait manifeste. On peut discuter à perte de vue sur les chiffres et sur l'indisponibilité de références comptables parfaitement fiables à un moment donné, mais c'est une réalité incontournable : depuis trois ans il manque vraiment cinquante-cinq milliards qu'il faut sortir d'une autre poche, puisque les appels de fonds doivent être honorés. À l'Acoss, on voit bien, sur les compteurs, les milliards qui tombent. Ce qui pourrait accréditer l'idée qu'il y aurait parfois manipulation sur les comptes de la Sécurité sociale, c'est qu'elle tient une comptabilité d'encaissements, et le découvert de trésorerie peut être plus ou moins éloigné de son résultat d'exploitation, que du reste on ne connaît jusqu'ici qu'avec retard, et au prix d'un certain nombre de conventions de présentation ; mais quand plusieurs années de suite il manque autant de milliards, le déficit est une certitude.

### **Des corrélations**

**Int. :** *Vous contrôlez beaucoup d'organismes. Vous arrive-t-il de faire des corrélations dans vos contrôles, par exemple une découverte dans un organisme qui vous amènerait à orienter votre investigation dans un autre ?*

**N. R. :** La mission existe précisément pour pouvoir faire ces corrélations. Dans la mesure où elle est nécessaire, nous recherchons l'homogénéité entre les caisses nationales de Sécurité sociale ; il y a évidemment des liens entre la dépense maladie et le fonctionnement de l'agence du Médicament ou de l'agence du Sang ; c'est pour cette raison que j'ai demandé à contrôler les Agences régionales pour l'hospitalisation, qui dépensent l'argent mis à disposition par les caisses que nous contrôlons, et il est important pour nous de voir l'autre versant... On pourrait multiplier les exemples. Cette coordination se fait par des réunions régulières des membres de la mission. Mais je n'ai ni la compétence - ni donc la prétention - d'émettre dans le cadre de ma fonction une quelconque opinion sur les orientations de la politique de santé. En revanche mon opinion sur les modes de fonctionnement des organismes de Sécurité sociale et de Santé est appuyée sur une véritable expérience et une réelle expertise, et je l'exprime.

Diffusion mars 1997