

Rapport d'activité 2017

Inspection
Générale
des Finances



Rapport d'activité

2017 Inspection
Générale
des Finances

Sommaire

3	Éditorial
4	Les instantanés 2017
6	Chiffres clés 2017
8	Le visage de l'Inspection générale des finances en 2017
10	Missions et ressources
11	Métiers
15	Méthodologie
20	Déontologie
20	Ressources humaines de l'IGF
28	Parcours
34	Une ouverture sur l'international
38	Les thèmes majeurs d'intervention de l'IGF en 2017
40	Finances publiques
46	Modernisation des relations financières avec les usagers
50	Financement de l'économie
56	Emploi et protection sociale
62	Énergie
70	Numérique
74	Annexes

Éditorial



Marie-Christine Lepetit,
chef du service et du corps de l'IGF

À chacune des étapes de la vie publique française qu'a connues l'année 2017, l'Inspection générale des finances (IGF) a mis son expérience et son énergie au service des décideurs publics, anciens et nouveaux, afin d'accompagner la transformation de l'action publique souhaitée par le Gouvernement. Aussi l'activité de notre service a-t-elle connu un rythme soutenu, de l'achèvement des chantiers du précédent quinquennat au lancement des réformes annoncées par le Président de la République entrant en fonction.

Fiscalité, économie, innovation, télécommunications, développement durable, logement, transport, culture, protection sociale, collectivités territoriales, ... Les thèmes d'intervention des quelque cent missions réalisées en un an ont été nombreux. Cette diversité est le reflet de la vocation interministérielle de notre service, dont les rapports ont pour ambition de rayonner au-delà de nos ministères de rattachement – le ministère de l'économie et des finances d'une part, le ministère de l'action et des comptes publics d'autre part – afin d'alimenter l'ensemble de la sphère publique.

La volonté de contribuer utilement aux débats de politique publique et aux grands sujets qui animent l'actualité est porteuse d'exigences fortes pour notre service. C'est la raison pour laquelle l'activité dense de l'année écoulée a été menée en conservant, à chaque mission, notre marque de fabrique : le souci de l'objectivation des constats – n'affirmer que ce qui a pu être démontré –, la rigueur des analyses et l'indépendance des conclusions au service de la qualité de nos rapports et du caractère opérationnel de nos recommandations.

Je souhaite que ce rapport d'activité puisse servir deux desseins : donner une vision de nos travaux qui en souligne la variété et la transversalité et faire connaître les femmes et les hommes qui en sont le cœur et partagent le même désir d'une action publique efficace et guidée par la recherche de l'intérêt général.

Je vous en souhaite bonne lecture !

Marie-Christine Lepetit
Chef du service
de l'inspection générale des finances

Les instantanés 2017



Janvier

Intégration de la nouvelle promotion
d'inspecteurs des finances



Février

Rencontre avec
Justin Vaïsse,
historien
spécialiste
des États-Unis



Mars

Rencontre avec
Benoît Cœuré,
membre du
directoire de
la Banque
centrale
européenne



Mai

Séminaire interne de l'IGF à Porquerolles pour préparer le dossier ministre



Septembre

Accueil de la nouvelle promotion de fonctionnaires réalisant leur mobilité à l'IGF



Septembre

Rencontre avec Jean-Charles Samuelian, fondateur de la « fintech » *Alan*



Décembre

Rencontre avec Manuel Lafont-Rapnouil, directeur du bureau de Paris du *European Council on Foreign Relations*

Chiffres clés 2017

203
membres actifs
du corps

32,5 %
de femmes
dans la Tournée

38
inspecteurs
généraux

40 %
d'inspecteurs
non issus de l'ENA

40
inspecteurs
à la Tournée

21
membres des services
administratifs
et financiers

96

missions réalisées
en 2017

18

missions d'assistance

65

missions d'évaluation
et de conseil

1

mission interne

12

missions de vérification,
de contrôle et d'audit

56 %

de missions
interministérielles

Le visage de l'Inspection générale des finances en 2017



En application des dispositions du décret n° 2006-1213 du 4 octobre 2006 portant statut de l'Inspection générale des finances, l'IGF exerce une **mission générale de contrôle, d'audit, d'étude, de conseil et d'évaluation en matière administrative, économique et financière**. Elle peut également se voir confier des missions par le Premier ministre et effectuer des missions à la demande d'autres autorités nationales, d'organismes publics, de collectivités territoriales ou de leurs groupements, de fondations ou d'associations, d'États étrangers, d'organisations internationales ou de l'Union européenne.



Missions et ressources

L'histoire de l'IGF

1797 - prise de fonction de douze inspecteurs généraux de la Trésorerie, placés directement à la disposition du ministre des Finances et sans affectation géographique.

1800 - les inspecteurs généraux de la Trésorerie deviennent des vérificateurs généraux de la Trésorerie. Établis dans les divisions militaires, ils sillonnent les départements dont ils ont la responsabilité pour « *accélérer le recouvrement de toutes espèces, constater le progrès des rentrées, hâter le versement des fonds et en diriger l'envoi* ». Cette institution éphémère laisse la place aux inspecteurs généraux du Trésor public.

1801 - création de l'Inspection du Trésor public le 6 septembre. Les attributions des inspecteurs généraux se limitent au contrôle de régularité : « *ils [sont] envoyés par le ministre des Finances ou le directeur général du Trésor public auprès des receveurs et payeurs pour les vérifications qui seront jugées nécessaires* » ; ils devront s'assurer de la régularité de la gestion desdits comptes.

1814 - l'Inspection générale du Trésor devient Inspection générale des finances.

1815 - les ministères du Trésor et des Finances sont réunis en un seul ministère. Les attributions des inspecteurs généraux du Trésor sont considérablement étendues.

1816 - l'arrêté du 25 mars du Baron Louis, ministre des Finances, dispose que les inspecteurs généraux des contributions directes et du cadastre ne formeront plus, avec les inspecteurs généraux du Trésor, qu'une seule et même Inspection sous la dénomination d'Inspection générale des Finances.

1831 - l'ordonnance du 9 mai du Baron Louis fait de l'Inspection générale des finances le seul corps de contrôle de toutes les administrations du ministère des Finances. Un décret institue un uniforme pour les membres de l'Inspection générale. « *L'IGF est le bras et l'œil du ministre* » (Baron Louis, ministre des Finances, 1831).

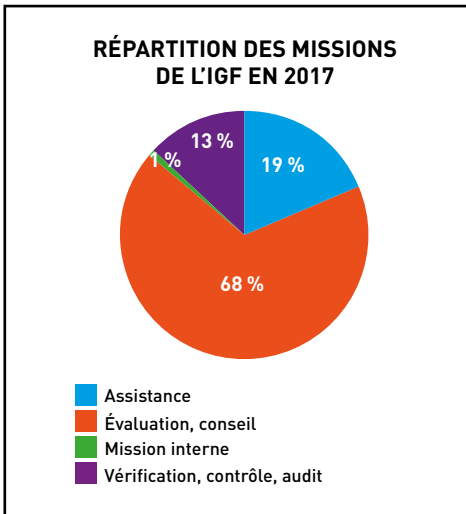
- 11 Métiers
- 15 Méthodologie
- 20 Déontologie
- 21 Ressources humaines

1. Une grande variété de métiers

L'Inspection générale des finances réalise quatre grandes catégories de missions :

- des missions de vérification et d'audit ;
- des missions d'évaluation et de conseil ;
- des missions d'assistance auprès d'administrations, de commissions et de groupes de travail ou de personnalités qualifiées, mais également auprès d'organisations internationales telles que le Fonds monétaire international ou la Banque mondiale ;
- des missions internes à l'IGF.

En 2017, l'IGF a réalisé 96 missions, dont 65 étaient des missions d'évaluation ou de conseil.



Les équipes d'inspecteurs et d'inspecteurs généraux se forment et se reforment tout au long de l'année au gré des priorités du Gouvernement, de l'ampleur des missions et de la charge de travail de chacun. Ce mode de fonctionnement contribue à une excellente connaissance mutuelle des membres de l'IGF et permet de croiser les regards sur les objets d'étude afin de tirer profit de l'expertise de chacun.

1.1. Les missions de vérification et d'audit : minoritaires en nombre, mais cœur de métier historique

En 2017, l'activité de vérification et d'audit a représenté une minorité des missions lancées (13 %), mais a mobilisé, en temps et en

effectifs, des brigades importantes d'inspecteurs des finances dans le cadre de contrôles parfois inopinés.

Pour l'exercice de ces missions, les inspecteurs des finances bénéficient des prérogatives de contrôle sur pièces et sur place des ordonnateurs et comptables publics qui leur sont reconnues par les lois et règlements¹. Les missions de contrôle peuvent associer des auditeurs issus d'autres services des ministères économiques et financiers.

La méthodologie d'investigation privilégiée par l'IGF varie selon les caractéristiques des services et les circonstances de la mission :

- les **techniques de vérification classique** mettent l'accent sur la régularité juridique et l'exactitude budgétaire et comptable des processus métiers d'un organisme ou d'une structure administrative, sur la base d'échantillons d'opérations. Elles sont particulièrement appropriées pour obtenir une analyse précise des processus sensibles et détecter la fraude ;
- les **techniques d'audit**, adaptées aux structures plus importantes ou disposant d'un système de contrôle interne avec un degré de maturité élevé, reposent sur une analyse des dispositifs de maîtrise des risques, corroborée par des tests ciblés permettant de valider la conformité des opérations. Les techniques d'audit apportent une vision plus large du pilotage et de la gestion des structures contrôlées.

Les axes de contrôle retenus par l'IGF incluent les conditions de maniement et de conservation des disponibilités et des valeurs de toute nature, la tenue des comptes publics et les opérations comptables à risque, la gestion des opérations de dépenses et de recettes, l'instruction des demandes créatrices de droit ou ayant une incidence sur les finances publiques, le respect des obligations déontologiques des agents publics, ainsi que le bon fonctionnement général de la

1. Notamment la loi n° 96-314 du 12 avril 1996 portant diverses dispositions d'ordre économique et financier, le décret n° 55-733 du 26 mai 1955 relatif au contrôle économique et financier de l'État, l'ordonnance n° 58-896 du 23 septembre 1958 et le décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.

structure contrôlée et les conditions d'accueil du public.

Ces contrôles fournissent une image particulièrement fine de l'activité des services et permettent d'étayer des propositions d'évolution des structures concernées, qui peuvent être de nature très diverse (services déconcentrés des ministères économiques et financiers, réseaux consulaires, etc.), ou d'amélioration des processus de gestion.

1.2. Les missions d'évaluation et de conseil : une part majeure de l'activité de l'IGF

Réalisées à la demande du Premier ministre, des ministres chargés des finances, du budget ou de l'économie, le plus souvent conjointement avec d'autres ministres, les missions d'évaluation et de conseil visent à porter une appréciation sur le fonctionnement d'organismes publics ou sur l'efficacité et l'efficience de politiques publiques. Elles conduisent à proposer des voies d'amélioration et des leviers de réforme et de transformation aux décideurs. Elles ont représenté 68 % des missions lancées par l'IGF en 2017.

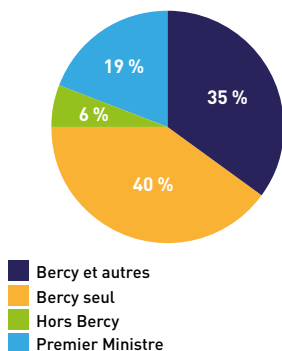
En 2017, 19 % des missions ont été conduites à la demande du Premier ministre et 35 % à la demande conjointe des ministres économiques et financiers et d'un ou plusieurs autres membres du Gouvernement, témoignant ainsi de la **portée interministérielle** des missions de l'IGF.

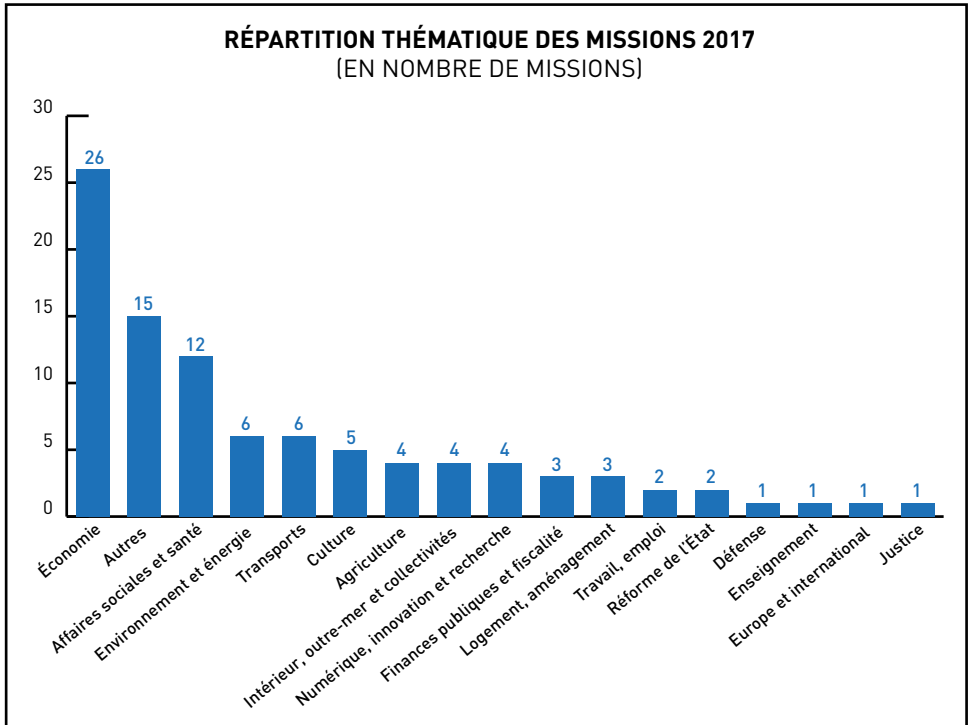
Implication de l'IGF dans le cadre des travaux de l'inspection des services de renseignement

Instituée par le décret n° 2014-833 du 24 juillet 2014, l'inspection des services de renseignement, placée auprès du Premier ministre, est composée de fonctionnaires appartenant à différents corps d'inspection et de contrôle, notamment l'inspection générale des finances (IGF), l'inspection générale de l'administration (IGA), le contrôle général des armées (CGA) et le conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGE), désignés par le Premier ministre, après avis du coordonnateur national du renseignement.

Les missions confiées aux membres l'inspection des services de renseignement sont effectuées sur instructions du Premier ministre, qui saisit l'inspection des services de renseignement soit de sa propre initiative, soit sur proposition des ministres chargés de la défense, de la sécurité intérieure, de l'économie ou du budget, ou du coordonnateur national du renseignement. L'inspection des services de renseignement réalise des missions de contrôle, d'audit, d'étude, de conseil et d'évaluation des services spécialisés de renseignement ainsi que de l'Académie du renseignement.

RÉPARTITION DES SIGNATAIRES DES LETTRES DE MISSION DE L'IGF EN 2017





La méthodologie d'évaluation et de conseil de l'IGF s'inspire des techniques d'objectivation mises en œuvre notamment dans le cadre des missions de contrôle. Il s'agit d'abord, **sur la base d'un diagnostic objectif, de mesurer la performance des politiques examinées, leur adéquation aux objectifs fixés par les commanditaires et leur capacité à répondre aux attentes des usagers du service public.**

À l'issue de la phase de diagnostic, les inspecteurs élaborent des propositions, qui peuvent porter sur :

- des processus : il s'agit alors d'optimiser des procédures administratives, en s'appuyant par exemple sur la transformation numérique. C'est ce qu'a proposé, à titre d'illustration, la mission sur la sécurité des données du ministère ou encore celle sur le compte financier unique (CFU) des collectivités territoriales ;
- la stratégie de la politique publique ou de l'entité examinée, par exemple par l'amélioration du ciblage de dispositifs, du périmètre et du positionnement d'organismes, ou par l'adaptation

des missions du secteur public et des modalités d'intervention des services de l'État, à l'exemple de la mission sur l'évaluation à mi-parcours de la convention tripartite État-Pôle emploi-Unédic.

Certaines missions d'évaluation et de conseil relèvent de **cadres institutionnels particuliers** :

- les **évaluations de politiques publiques**, réalisées jusqu'en 2017 dans le cadre de la modernisation de l'action publique (MAP), se fondaient sur la mobilisation des travaux déjà produits et l'utilisation de techniques d'analyse quantitative (statistiques et économétrie), dans un souci d'association de l'ensemble des parties prenantes à la politique publique évaluée ;
- les **revues de dépenses**, prévues par la loi de programmation des finances publiques pour les années 2014 à 2019. C'est dans ce cadre que s'est inscrite, par exemple, la mission sur les dépenses relatives à la petite enfance.

1.3. Les missions d'assistance à des parlementaires, des personnalités qualifiées, des administrations françaises ou des organisations internationales

Les missions d'assistance, qui ont représenté 19 % des missions de l'IGF en 2017, prennent la forme :

- d'une participation d'un membre de l'IGF aux travaux d'une administration ou d'une commission ;
- d'un appui à un parlementaire ou une personnalité qualifiée chargée d'une mission par le Gouvernement ;
- d'une contribution de l'IGF à la coopération internationale, dans le cadre de relations institutionnelles avec certains États et organisations internationales, dans le domaine du contrôle et de l'audit, de la gouvernance budgétaire et financière et de l'évaluation des politiques publiques.

Au cours de ces missions, l'IGF concourt activement aux travaux des commissions, des administrations ou des personnalités à qui elle apporte ses compétences d'analyse et sa capacité de proposition, ainsi que son expertise sur les questions économiques et financières, la gestion publique et l'évaluation des politiques publiques.

2. Méthodologie

2.1. Des méthodes de travail combinant rigueur du constat, responsabilité et discrétion

La rigueur, la responsabilité et la discrétion des inspecteurs s'expriment tant dans la manière dont les investigations sont conduites que dans la rédaction des constats et des propositions.

Les méthodes d'investigation et d'analyse de l'IGF se caractérisent par l'objectivation rigoureuse des faits. « Objectiver » une idée ou une perception implique de l'étayer par des éléments concrets, vérifiés et donc incontestables. L'impératif d'objectivation concerne tant les travaux d'audit et de contrôle que ceux d'évaluation et de conseil. L'IGF accorde une importance toute particulière à la robustesse, la pertinence et la qualité de ses méthodes, qui s'appuient sur des

enquêtes sur place, des analyses de données et des échanges contradictoires avec les administrations concernées.

Les travaux de l'IGF sont placés sous le sceau de la responsabilité, assurance supplémentaire de la qualité des travaux. Dans les faits, chaque inspecteur est personnellement responsable des rapports qu'il signe, ce qui constitue une incitation forte à la pertinence et l'exactitude des conclusions formulées. Cette responsabilité est indissociable de l'indépendance des inspecteurs vis-à-vis des entités qu'ils contrôlent, évaluent ou conseillent.

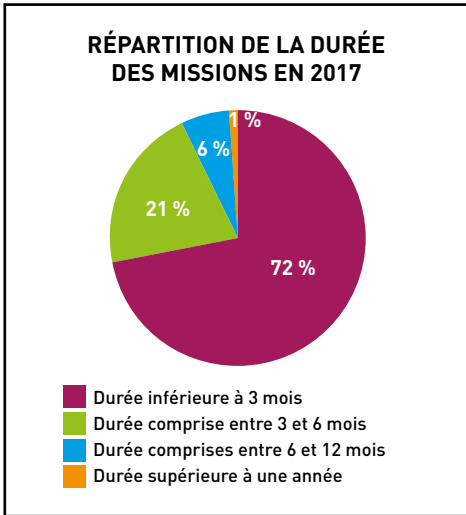
Le Service prête une attention toute particulière à la discrétion, gage essentiel de la confiance de ses commanditaires et de ses interlocuteurs. La confidentialité des résultats des travaux de l'IGF permet à ses commanditaires de faire appel à elle sur tous les sujets, y compris les plus sensibles.

2.2. Le déroulement type d'une mission

Si l'IGF dispose d'un pouvoir d'auto-saisine sur un champ potentiellement très large en vertu de compétences générales mais également de compétences particulières attribuées par des textes spécifiques, elle intervient le plus souvent à la demande du Gouvernement.

Les missions commencent par un travail d'explicitation des besoins et de définition de la méthodologie, donnant lieu à la rédaction d'une note de cadrage qui permet de déterminer en accord avec les commanditaires les objectifs opérationnels des travaux à conduire. Des points d'étape réguliers peuvent être organisés avec les commanditaires et les parties prenantes à la mission (directions d'administration centrale notamment).

La durée des missions de l'IGF est fixée par les commanditaires. En 2017, 72 % des missions ont duré moins de trois mois et 91 % moins de six mois.



Nota bene: La durée de mission est mesurée entre les dates officielles de lancement et de fin des missions.

Une procédure de contrôle interne est appliquée tout au long des missions afin de s'assurer de la qualité des travaux et de leur adéquation avec les besoins des commanditaires.

Ainsi, **une mission est traditionnellement organisée en trois phases :**

- une première phase dédiée à la précision de la commande et la définition de la méthode ;
- une deuxième phase d'investigations, comprenant des entretiens, des déplacements et l'analyse de données et de documents ;
- une dernière phase de rédaction du rapport et de finalisation des propositions.

Tout au long de chaque mission :

- un chef de mission assure la conduite opérationnelle des investigations et coordonne la production des livrables ;
- un inspecteur général « superviseur » appuie la mission dans ses investigations et contribue à l'élaboration de ses orientations stratégiques.

Un inspecteur général « référent thématique », spécialiste d'une politique publique ou d'une fonction support (immobilier, achats, etc.), assure une relecture externe à la mission.

Les propositions formulées à l'issue d'une mission le sont fréquemment sous la forme de scénarios ou d'une palette d'options, afin d'offrir au décideur public le plus de solutions possibles et de l'éclairer sur les avantages et les inconvénients des unes et des autres. Les propositions font, autant que faire se peut, l'objet d'une évaluation d'opportunité et de faisabilité en fonction des contraintes et objectifs identifiés au cours de la mission. La relecture des travaux par la direction du service de l'IGF permet d'assurer la qualité des livrables, en particulier leur solidité et leur complétude au regard des questions soulevées par les commanditaires.

Sur le plan formel, les inspecteurs veillent à l'homogénéité visuelle et typographique des livrables produits par le Service.

Les travaux de la mission font l'objet d'une restitution aux commanditaires, auxquels revient alors le choix de sa publicité et de sa mise en œuvre. Chaque mission donne lieu à une évaluation interne entre inspecteurs d'une même équipe et à une évaluation externe, par les commanditaires, ce qui permet de veiller à l'adéquation entre les attentes de ces derniers et les travaux réalisés par l'IGF.

2.3. La pluridisciplinarité et le croisement des points de vue

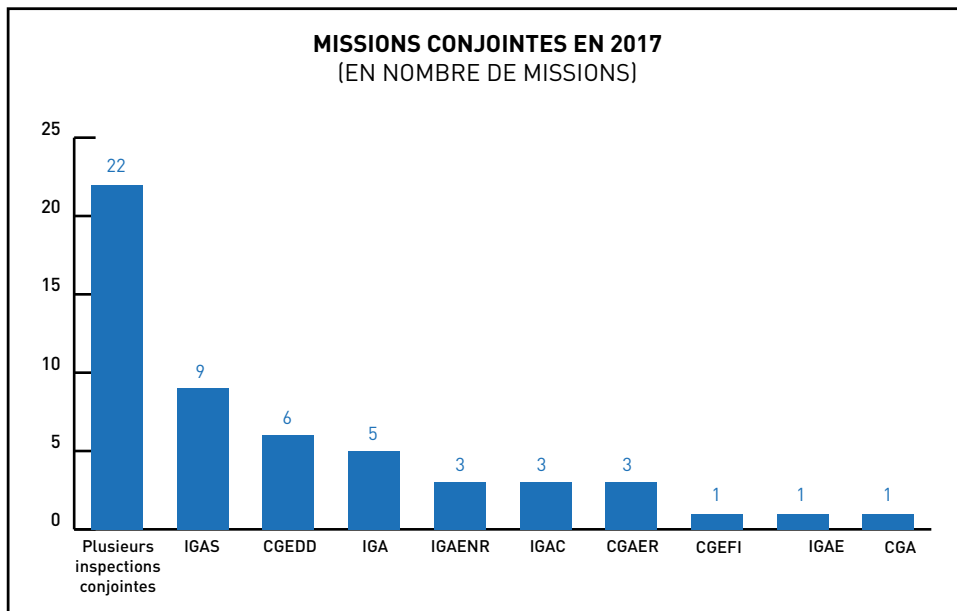
L'IGF accorde beaucoup d'importance au croisement des points de vue, chaque éclairage supplémentaire étant de nature à mieux mettre en lumière la complexité des politiques publiques sur lesquelles les missions portent.

En pratique, **les inspecteurs échangent systématiquement avec les acteurs concernés** par le sujet de la mission, tant dans le secteur public que privé ou associatif, dès la phase de diagnostic et jusqu'à l'élaboration des propositions. Pour mieux saisir la réalité et formuler des propositions pertinentes et opérationnelles, des déplacements et des entretiens avec les agents de l'ensemble de la chaîne hiérarchique sont indispensables.

Les inspecteurs veillent à adopter **une approche pluridisciplinaire des sujets**, associant une expertise économique et financière, des techniques du contrôle de gestion, des analyses quantitatives comme qualitatives, du parangonnage entre secteurs d'activité et entre pays ou encore des analyses juridiques.

Les missions de l'IGF sont également enrichies par la collaboration avec d'autres services ou corps de contrôle ou d'inspection, chacun apportant la connaissance d'un secteur particulier ou une compétence technique utile au

déroulement des travaux. Ainsi, en 2017, 56 % des missions d'évaluation et de conseil de l'IGF étaient « conjointes », c'est-à-dire réalisées en partenariat avec un autre corps de contrôle.



Nota bene n° 1 : Plusieurs inspections : IGF et au moins deux autres inspections ;

Nota bene n° 2 : Inspection générale des affaires sociales (IGAS) ; conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) ; inspection générale de l'administration (IGA) ; inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche

(IGAENR) ; inspection générale des affaires culturelles (IGAC) ; conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAER) ; conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGEJET) ; contrôle général économique et financier (CGEFI) ; contrôle général des armées (CGA).

Lorsque des travaux académiques existent sur les sujets traités, **les inspecteurs qui composent la mission consultent les universitaires, prennent en compte les résultats de leurs travaux** et mobilisent, dans la mesure du possible, les méthodologies nouvelles issues du monde de la recherche. À titre d'exemple, la mission sur la rénovation énergétique des logements privés s'est notamment appuyée sur des simulations de l'impact des dispositifs publics, réalisées par une chercheuse de l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie) (cf. page 63).

Les connaissances et savoir-faire des inspecteurs sont enrichis, enfin, par **un parcours de formation et au travers des rencontres organisées par le service de l'IGF avec des professionnels issus d'horizon variés**. En 2017, le service a accueilli, entre autres, M. Pierre Cyrille Hautcœur, président de l'EHESS, ou encore M. Justin Vaïsse, directeur du centre d'analyse, de prévision et de stratégie (CAPS) du Quai d'Orsay.



Questions à Camille Freppel, inspecteur adjoint et statisticien, sur le renforcement de l'expertise statistique à l'IGF

Quelles actions sont menées par l'IGF pour renforcer l'analyse statistique dans le cadre des missions ?

À la suite des réflexions de l'année passée visant à améliorer l'accès aux données et leur utilisation au service de nos missions, l'IGF se dote d'un dispositif d'accès sécurisé aux données (CASD) permettant de sécuriser la transmission et l'exploitation des données nécessaires à la réalisation des missions ou recueillies, dans le cadre de nos missions, auprès des différentes administrations publiques. L'IGF a également obtenu l'accord du comité du secret statistique pour disposer d'un accès direct, par l'intermédiaire du CASD, à certaines bases de données confidentielles qu'elle pourra mobiliser dans le cadre de ses missions d'évaluation et de conseil (les missions de contrôle sont en revanche exclues de ce dispositif). En contrepartie, le service présentera annuellement devant le comité du secret un bilan des études, recherches et évaluations conduites au moyen des bases de données exploitées dans ce cadre.

Ces avancées permettront à l'IGF de gagner en réactivité dans la conduite des missions qui lui sont confiées. Des analyses plus poussées pourront de ce fait être proposées, comme des traitements sur la base de critères territoriaux plus fins que les catégories administratives usuelles (identification de « centres villes » au sein des communes, par exemple).

De quel type de données parle-t-on ?

Ces données peuvent porter sur les ménages (par exemple l'enquête emploi ou l'enquête logement) ou les entreprises (par exemple le stock d'entreprises et d'établissements avec leurs informations comptables). Elles ne sont pas individualisées. Ce sont en réalité des données déjà régulièrement utilisées dans le cadre de missions de l'IGF : des missions comme l'extension de l'assurance chômage aux travailleurs indépendants, l'évolution des dépenses d'indemnités journalières, ou encore sur les outils de gestion des risques en agriculture, les ont par exemple mobilisées au cours de l'année 2017.

Que peut-on faire pour exploiter au mieux ces nouvelles sources de données statistiques ?

Pour créer une vision originale, voire inédite, des politiques publiques et de leurs résultats à travers la bonne exploitation de ces données, les inspecteurs devront poursuivre leur montée en compétence. Une des pistes envisagées pour assurer la qualité des traitements (les données ne disent pas tout ! il faut les interpréter avec prudence, en connaissant bien leurs limites) est de s'appuyer sur davantage de statisticien(ne)s ou de personnes ayant eu un passé professionnel dans ces domaines.

Il peut également être éclairant, voire pédagogique, de chercher à « illustrer » les traitements de bases de données en les rendant plus visuels, par exemple au moyen de logiciels de cartographie.



**Questions à Bertrand Brassens,
inspecteur général des finances et vice-président
du Comité d'harmonisation de l'audit interne de l'État (CHAIE)
sur la complémentarité entre les missions d'inspection,
d'appui et d'audit interne**

**Pouvez-vous définir brièvement le profil
des trois types de missions réalisées
à l'échelle ministérielle ?**

Les trois types de missions se définissent d'abord par des **objectifs différents** :

- Une **mission d'inspection** est décidée sur la base d'une irrégularité, d'une suspicion ou d'un plan de contrôle dans le but de lutter contre la fraude (démarche de correction).
- **L'audit interne** vise à sécuriser la conduite des politiques ministérielles en s'assurant que des risques systémiques pouvant compromettre leur réalisation sont connus et sous contrôle (démarche de prévention). À ce titre, les dispositifs de contrôle interne sont évalués.
- Les **missions d'appui**, sous toutes leurs formes (assistance, évaluation, conseil, expertise, ...), visent à diagnostiquer une situation et proposer des scénarios d'action pour le commanditaire, en principe une autorité ministérielle (démarche d'accompagnement).

**En quoi ces trois types de missions
diffèrent-elles ?**

Dès lors qu'elles n'ont pas la même finalité, ces missions sont régies par **des règles, des méthodologies différentes**. Elles doivent impérativement respecter une **démarche qualité adaptée à leur finalité**.

Une mission **d'inspection** est *a priori* décidée par un corps d'inspection et repose sur un contrôle inopiné et rétrospectif. Son champ d'application est le respect de la réglementation par une structure, une personne. Sa méthodologie repose sur une vérification précise, exhaustive ou ciblée. Le reporting se fait à l'autorité hiérarchique concernée.

L'audit interne repose sur une analyse systématique des risques de niveau ministériel, notamment ceux de la cartographie des risques, permettant de définir un plan d'audit qu'un comité ministériel, sous l'égide du ministre, approuve. Ce plan d'audit est mis en œuvre via des missions d'audit spécifiques. La méthodologie s'appuie sur des bonnes pratiques normées au plan international et déclinées en France dans un « cadre de

référence » (CRAIE). Le destinataire de l'audit, est le responsable opérationnel, le « propriétaire » du risque, chargé de mettre en œuvre les recommandations, ainsi que le Comité ministériel, qui doit aussi s'assurer de la mise en œuvre effective des recommandations.

Une mission **d'appui**, au sens large, établit un diagnostic rétrospectif et prospectif d'une structure, d'un dispositif ou de la politique à laquelle elle se rapporte et formule des propositions au décideur (le plus souvent le ministre) qui les suit, ou pas.

En quoi ces activités sont-elles complémentaires ?

La **bonne gouvernance** d'un État, d'un ministère repose sur la **combinaison** de ces trois types de missions. Bien les identifier permet d'éviter des redondances, des confusions dans l'objectif et la démarche, source d'inefficacité. Clarifier le cadre d'intervention de ces missions ne veut pas dire les rendre étanches : par ex., les enseignements des missions de vérification et d'appui alimentent l'analyse des risques et servent à la programmation des missions d'audit interne.



3. Déontologie

Les membres de l'IGF se doivent d'être exemplaires en matière déontologique. Les exigences déontologiques s'imposent aux inspecteurs du fait des fonctions qu'ils exercent et de la diversité de leurs parcours. Elles concernent tous les membres du Service participant directement à l'exercice de ses missions, qu'ils soient membres du corps, faisant fonction d'inspecteur ou d'inspecteur général des finances, inspecteurs adjoints ou assistants.

Depuis plusieurs années, le Service a renforcé son dispositif en matière de déontologie :

- il s'est doté, en 2009, d'une **charte de déontologie**, actualisée en 2017, qui souligne certaines obligations qui s'appliquent aux inspecteurs et inspecteurs généraux en application du droit commun de la fonction publique ;
- il a désigné un inspecteur général **réfèrent interne** en matière de déontologie, qui apporte en toute confidentialité et indépendance un conseil sur les questions déontologiques des inspecteurs ;
- une **formation** est systématiquement dispensée aux nouveaux inspecteurs dès leur arrivée au Service sur les dispositions en matière de déontologie ;
- une **rubrique spécifique dans l'intranet** de l'IGF permet à tout inspecteur de retrouver la documentation et les informations utiles en la matière.

4. Ressources humaines de l'IGF

4.1. Organisation du Service de l'IGF

Le Service de l'IGF comprend la Tournée, les inspecteurs généraux et les services administratifs et financiers.

4.1.1. Un parcours de montée en compétences : la Tournée

La Tournée regroupe l'effectif « junior » du Service de l'IGF. Composée de 40 personnes à la fin de l'année 2017, la Tournée réunit les inspecteurs des finances, les fonctionnaires en mobilité professionnelle nommés dans des fonctions d'inspecteur des finances et les inspecteurs

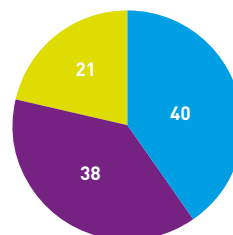
Charte de déontologie de l'IGF

La charte de déontologie du service précise et éclaire certains devoirs déontologiques généraux, notamment :

- l'obligation de déclaration d'intérêts susceptibles de faire obstacle à l'exercice de certaines fonctions ou missions ;
- les règles résultant des textes (notamment, obligations de neutralité, d'impartialité, de désintéressement, de loyauté, de respect du devoir de réserve, de discrétion et de dévouement) ;
- les règles en matière de mandats publics, de cumul de fonctions et d'activités ;
- les règles déontologiques permettant d'atteindre le plus haut niveau d'indépendance, d'objectivité et de confidentialité des travaux.

Enfin, elle formule des recommandations au regard de situations concrètes que l'exercice des activités professionnelles de l'Inspection générale des finances peut conduire à rencontrer.

EFFECTIFS DU SERVICE DE L'IGF AU 31 DÉCEMBRE 2017



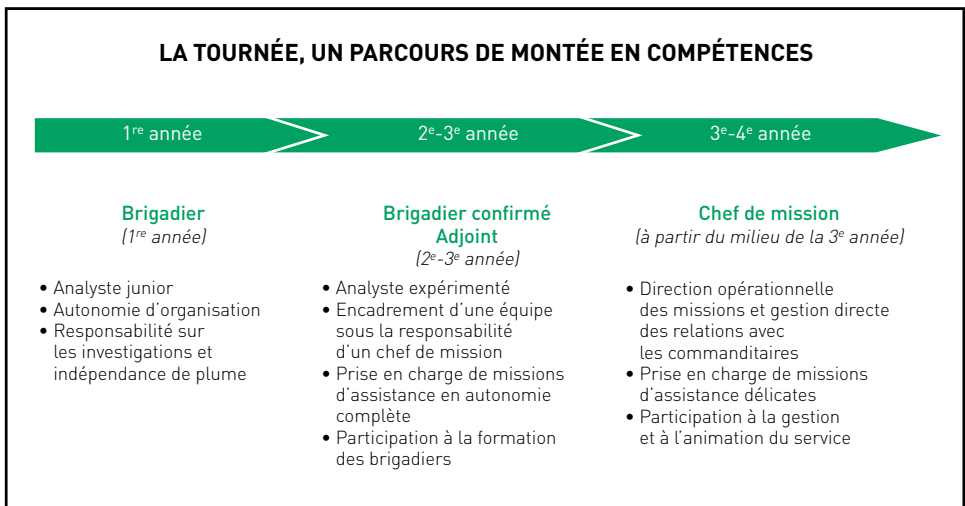
- Tournée
- Inspecteurs généraux
- Membres des SAF

Source : IGF

adjoints. Les profils recrutés dans le cadre de la Tournée sont divers. Près de 40 % d'entre eux ont accédé à l'IGF par une autre voie que celle de l'École nationale d'administration (ENA). La Tournée accueille également dix à douze stagiaires par an. Sous la supervision des inspecteurs généraux, la Tournée conduit le travail opérationnel nécessaire à la réalisation des missions confiées à l'IGF.

La Tournée constitue un véritable parcours de professionnalisation et de montée en compétences permettant l'acquisition des techniques de l'audit, de l'évaluation et du conseil, mais également des réflexes et de compétences stratégiques et interpersonnelles indispensables pour de futurs experts, managers et dirigeants. Parallèlement à cette montée en expertise, les inspecteurs des finances se voient confier des responsabilités managériales croissantes depuis le grade de brigadier jusqu'au grade de chef de mission atteint dès le milieu de la troisième année. Les inspecteurs des finances membres du corps demeurent au moins quatre ans au service de l'IGF, ce qui explique un renouvellement annuel des effectifs de l'ordre de 25 % à 30 %. Les méthodes et compétences acquises durant la Tournée sont par la suite valorisées à l'extérieur de l'IGF, dans le cadre de carrières diverses.

Pour les membres de la Tournée, **le parcours de formation est construit autour de séquences régulières de formation destinées à accompagner le développement des compétences des inspecteurs**, notamment grâce au partenariat établi depuis plusieurs années avec l'Institut de gestion publique et du développement économique (IGPDE). Des séminaires internes de présentation des outils utilisés et des méthodes employées dans les missions sont régulièrement organisés afin de favoriser le transfert en interne des connaissances et des savoir-faire. Par ailleurs, le Service organise des rencontres autour de personnalités issues de divers horizons professionnels.



L'origine du terme « Tournée »

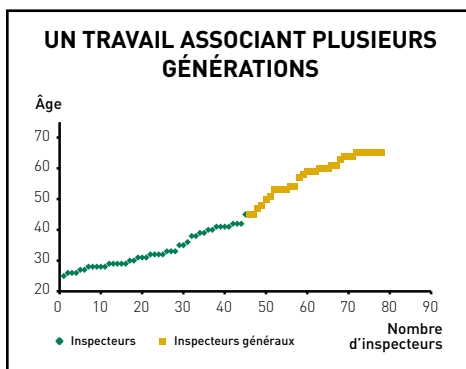
Le mot « Tournée » est un héritage de l'Inspection des finances du XIX^e et du début du XX^e siècle. Les inspecteurs des finances s'organisaient alors en « Tournées », sous l'autorité des inspecteurs généraux des finances, chefs de divisions territoriales, qui leur permettaient de suivre un itinéraire selon les instructions du ministre et d'intervenir de manière inopinée pour vérifier les services extérieurs du ministère des finances dans une division. Ainsi, tous les services de chaque département pouvaient être vérifiés à échéance régulière (tous les trois ans au XIX^e siècle, puis tous les quatre et enfin sept ans au moment de la disparition de ce système, au XX^e siècle).

Le terme « Tournée » est aujourd'hui utilisé pour désigner les inspecteurs des finances en activité au Service, avant leur accès au grade d'inspecteur général.

4.1.2. Les inspecteurs généraux

Les inspecteurs généraux des finances au Service, au nombre de 38 à la fin de l'année 2017, assument plusieurs responsabilités :

- encadrer et conseiller les membres de la Tournée en tant que chef de mission, superviseur ou référent :
 - en tant que chef de mission ou superviseur, l'inspecteur général participe au déroulement de la mission et à la relecture des travaux produits par les équipes de la Tournée ;
 - en tant que référent ou expert d'un domaine sectoriel, d'une direction de Bercy, d'un ministère ou d'une politique publique, l'inspecteur général contribue à établir le socle de compétences de l'IGF dans son périmètre, participe à l'initiation et au suivi des missions en lien avec la direction du Service, suit la mise en œuvre des recommandations des missions et assure un rôle de veille stratégique dans son champ thématique de compétence ;
- représenter l'État dans des commissions, conseils d'administration et comités où les enjeux financiers sont significatifs ou y siéger en tant que personnalités qualifiées, dans des entités aussi diverses que Bpifrance, le commissariat à l'énergie atomique, la société du Grand Paris, le laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies, etc.





Les agents des services administratifs et financiers.

(De bas en haut et de gauche à droite : A. Pavaday, R. Coelho, V. Valarcher, A. Thauvin, E. Antoine, V. Bothier, T. Sainte-Claire; R. Bidot, M. Héron, A. Marchal, C. Chaillé, B. Poirier, Y. Marcos, N. Boisblet; Absents : A. Savin, G. Lobeau, A. Duverger, B. Ahouandjinou, A. Lepaire, J. Cassola, A. Moutien-Cally).

4.1.3. Les services administratifs et financiers

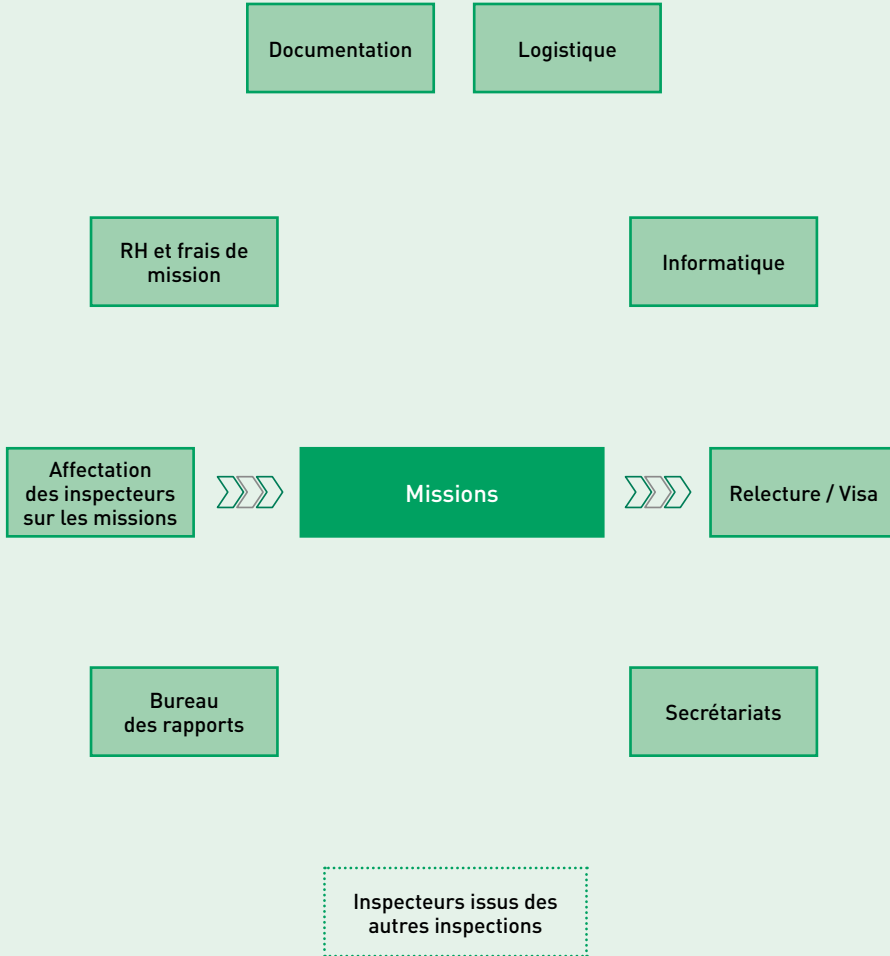
Les services administratifs et financiers, qui comptent 21 agents, assurent le soutien opérationnel, logistique et technique des missions ainsi que la gestion du corps. Ils comprennent :

- le pôle documentation, qui fournit la documentation nécessaire aux missions, assure la capitalisation des connaissances et anime la communication du Service ;
- le bureau de gestion administrative et financière, qui assure la gestion du corps et le suivi budgétaire et comptable de l'IGF et des missions ;
- le bureau des rapports, qui centralise et diffuse les productions de l'Inspection ;
- le service informatique, qui veille à la maintenance des outils informatiques du Service ;

- le bureau logistique, qui est responsable de l'accueil, du bon fonctionnement matériel et du cadre de vie du Service ;
- les secrétariats de la direction du Service et des inspecteurs généraux, qui participent au suivi des missions.

L'organisation des services administratifs est conçue pour appuyer et faciliter la vie des missions réalisées par le Service.

LES SERVICES ADMINISTRATIFS ET FINANCIERS : UNE ORGANISATION CENTRÉE SUR LES MISSIONS





Les inspecteurs arrivés au 1^{er} janvier 2018 (de bas en haut et de gauche à droite) :
Ombeline Gras, Quentin Jagorel, Florence Gomez, Philippe Gudefin, François-Xavier Boell, Dorian Roucher, Julien Chartier, Alban Genais.

4.2. Rejoindre le Service de l'Inspection générale des finances

4.2.1. Travailler en tant qu'inspecteur des finances

L'ensemble des inspecteurs des finances participe à la conduite des missions de la Tournée.

Les membres de la Tournée accèdent à l'IGF selon quatre voies :

- à l'issue de la scolarité à l'ENA (voie de recrutement de 42 % des membres de la Tournée sur les cinq dernières années) ;
- par le « tour extérieur » (14 % des recrutements de Tournée), qui permet de promouvoir des cadres qui disposent d'une expérience de dix ans de service public et d'enrichir la Tournée de compétences confirmées et diversifiées ;
- dans le cadre du dispositif d'intégration prévu à l'article L. 4139-2 du code de la défense relatif à l'accès aux emplois civils des officiers des armées (« tour extérieur militaire », qui représente 4 % des recrutements) ;
- en mobilité (40 % des recrutements de la Tournée), dans le cadre de

la diversification des parcours et expériences professionnels, généralement pendant une période de deux ans.

Les agents recrutés à l'issue de leur scolarité à l'ENA ou par l'intermédiaire des deux tours extérieurs (classique et militaire) intègrent le corps de l'IGF.

Dans le cadre de la modernisation de sa politique de ressources humaines, le service a rénové ses modalités de recrutement des inspecteurs des finances avec un double objectif :

- **professionnaliser ses procédures de recrutement** afin de les conformer aux meilleures pratiques de recrutement des cadres supérieurs des secteurs public et privé ;
- **conforter la politique d'ouverture** engagée depuis la réforme statutaire de 2006, en assurant les mêmes garanties de qualité et les mêmes exigences dans la sélection des profils, quels que soient les voies d'accès et les statuts d'emploi des agents rejoignant la Tournée de l'IGF.

L'évolution de la sélection au tour extérieur

Depuis 2009, la sélection par le « tour extérieur » a évolué, avec l'objectif d'ouvrir davantage le vivier des candidatures potentielles. Désormais, le comité de sélection compte parmi ses membres au moins un expert de la gestion des ressources humaines en entreprise².

La sélection se déroule au travers de trois entretiens complémentaires, incluant un entretien de mise en situation professionnelle. La diversification des épreuves et des recruteurs permet un croisement de regards sur les candidats, indispensable à l'analyse de candidatures nombreuses et diversifiées.

Depuis 2011, les processus de recrutement au tour extérieur ont été avancés pour tenir compte de l'arrivée en janvier de la nouvelle promotion issue de l'ENA.

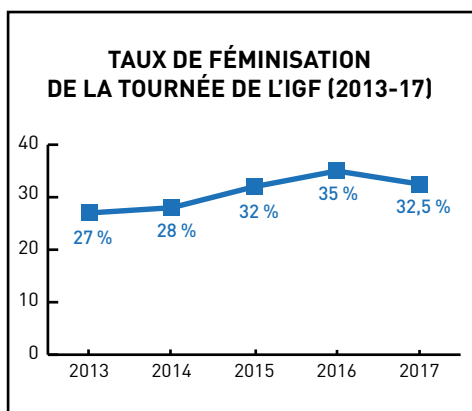
S'il n'existe pas de profil type pour devenir inspecteur des finances, l'IGF cherche à recruter des **candidats capables d'incarner une triple exigence de service, de rigueur et d'excellence**. Les qualités attendues à titre prioritaire d'un inspecteur sont :

- un goût pour l'analyse, l'évaluation et l'amélioration des politiques publiques ;
- une forte rigueur méthodologique et déontologique ;
- le sens de l'organisation et l'autonomie ;
- la faculté à s'adapter rapidement aux environnements les plus divers et à travailler en équipe ;
- la curiosité et l'ouverture ;
- une capacité de dialogue et d'écoute ;
- l'esprit de synthèse.

Les fonctionnaires qui le souhaitent peuvent, à l'issue d'une procédure de sélection, **rejoindre la Tournée pour y effectuer une mobilité professionnelle**³ (40 % des inspecteurs de la Tournée ont été recrutés par cette voie). Faisant fonction d'inspecteurs des finances pour une durée d'environ deux ans, les quatre à six recrues annuelles sont intégrées à la Tournée et y effectuent l'ensemble des missions, au même titre avec les mêmes pouvoirs et les mêmes obligations que les membres du corps de l'IGF, notamment les inspecteurs recrutés par la voie de l'ENA. Ils peuvent être amenés à conduire des missions de manière autonome et à encadrer des équipes d'inspecteurs.

Le processus de sélection, organisé en mars pour une intégration en septembre, comporte trois entretiens, dont un entretien de motivation et une mise en situation professionnelle, ainsi qu'un test écrit.

En 2017, 32,5 % de la Tournée était composée d'inspectrices.



2. Arrêté du 26 octobre 2009 fixant l'organisation et le fonctionnement du comité de sélection prévu à l'article 10 du décret n° 73-276 du 14 mars 1973 relatif au statut particulier du corps de l'Inspection générale des finances.

3. La mobilité statutaire peut être validée à ce titre.



Les inspecteurs en mobilité arrivés au 1^{er} septembre 2017
(de bas en haut et de gauche à droite) : Jordan Cartier, Benoît Mournet,
François Thomazeau, Irina Schapira, Cédric Audenis.

4.2.2. Travailler en tant qu'inspecteur général des finances

Outre les inspecteurs des finances accédant au grade d'inspecteur général, **peuvent être nommés en qualité d'inspecteurs généraux des finances des cadres supérieurs de haut niveau** dans le cadre d'une nomination au tour extérieur conformément à l'article 13 du décret statutaire de l'IGF.

Pour compléter son expertise et selon ses besoins, l'IGF accueille :

- des **inspecteurs généraux en service extraordinaire**, mis à disposition par leurs administrations d'origine et nommés pour une période maximale de cinq ans. Il s'agit de hauts fonctionnaires qui se sont distingués sur les postes à responsabilité qu'ils ont occupés⁴;
- des **agents exerçant les fonctions d'inspecteur général des finances**, qui sont des cadres supérieurs expérimentés nommés dans les fonctions d'inspecteurs généraux des finances.

À titre d'exemple, au cours des dernières années, d'anciens membres du corps préfectoral

et un ambassadeur ont ainsi rejoint l'IGF en tant qu'inspecteurs généraux.

Depuis 2006, les inspecteurs généraux en service extraordinaire et les agents faisant fonction d'inspecteurs généraux des finances peuvent, sous certaines conditions et après cinq ans de services effectifs⁵, intégrer le corps de l'IGF s'ils ont fait preuve d'une valeur professionnelle exceptionnelle.

4.2.3. Faire un stage à l'IGF

L'IGF accueille chaque année entre dix et douze étudiants de l'enseignement supérieur en stage dans le cadre de leur formation initiale.

Encadré par un inspecteur des finances ou un inspecteur général, le stagiaire participe aux travaux de la mission confiée à l'équipe qu'il a rejointe et est pleinement intégré à la vie de la Tournée.

Le stage, d'une durée de quatre à six mois à temps plein et rémunéré, est une occasion unique de se familiariser avec les métiers de la gestion publique et avec des méthodes de travail éprouvées et reconnues dans la sphère publique comme privée.

Deux campagnes de sélection sont organisées chaque année, pour les stages qui commencent en février et en septembre.

4. Conditions et modalités de nomination fixées par le décret n° 95-860 du 27 juillet 1995 instituant les fonctions d'inspecteur général en service extraordinaire à l'Inspection générale des finances, à l'Inspection générale de l'administration et à l'Inspection générale des affaires sociales.

5. Article 20 du décret statutaire de l'IGF n° 73-276 du 14 mars 1973 relatif au statut particulier du corps de l'Inspection générale des finances.

Parcours

Après la Tournée, les inspecteurs des finances poursuivent leur carrière à l'extérieur du Service, dans de nombreux secteurs d'activité, pour y occuper des fonctions d'experts, de managers, de cadres supérieurs ou dirigeants, dans la sphère publique (74 % des inspecteurs dont 22 % au sein des ministères économiques et financiers, 19 % dans d'autres ministères, 14 % dans des cabinets ministériels, 12 % dans les opérateurs de l'État et 7 % dans les collectivités) ou privée (26 % des inspecteurs). Les méthodes de travail et les aptitudes pluridisciplinaires (budgétaires, juridiques, fiscales, financières ou encore quantitatives) acquises pendant les quatre années à l'IGF font de la Tournée un vecteur reconnu de développement des compétences et d'émergence de hauts potentiels.

Recrutements

Sorties d'ENA : 42 %
 Mobilité à l'IGF : 40 %
 Tour extérieur : 14 %
 Militaire : 4 %

Sorties

Secteur public : 74 %
 – Bercy : 22 %
 – Ministères hors Bercy : 19 %
 – Cabinets : 14 %
 – Opérateurs : 12 %
 – Collectivités : 7 %
 Secteur privé : 26 %

LA TOURNÉE



Source : Arrivées à la Tournée depuis cinq ans

Parité : 30 %
 Renouvellement annuel : 25-30 %

Expériences professionnelles préalables

Sans : 32 %
 Ministères hors Bercy : 23 %
 Bercy : 21 %
 Collectivités : 5 %
 Hôpitaux : 4 %
 Cabinets : 4 %
 Divers : 12 %

Caisse des dépôts, Autorité de contrôle prudentiel, Banque de France, Assemblée nationale, Commission européenne, etc.



David Genet promotion 2015

Quelle mission t'a le plus marqué au cours de tes deux années de mobilité à l'IGF ?

Si ma première mission sur le contrôle fiscal des entreprises était particulièrement mémorable par son dimensionnement et son ambition, je garde un très bon souvenir de la revue des dépenses conduite en 2017 sur les aides à la rénovation énergétique des bâtiments. Au-delà de la richesse des échanges avec nos conjoints du CGEDD, spécialistes du domaine, notre champ d'investigation présentait toutes les facettes d'une mission de l'inspection. Une politique publique qui était une priorité gouvernementale portée par des dispositifs fiscaux emblématiques (crédit d'impôt et taux réduit de TVA) dans un secteur du bâtiment moteur de l'économie.

Tu travailles aujourd'hui chez Pôle emploi. Peux-tu nous présenter le poste que tu y occupes ?

Je travaille auprès du directeur général adjoint chargé du réseau, en qualité de responsable du dialogue de performance. Nous sommes à l'interface entre les projets conçus par la direction générale et leur déploiement dans notre réseau qui compte 850 agences et 53 000 agents. Avec mon équipe, j'ai particulièrement en charge le suivi de la performance des directions régionales dans une position d'accompagnement des résultats et d'explicitation des priorités stratégiques de la direction générale. J'ai, dans ce poste, une position privilégiée pour observer et accompagner la transformation de Pôle emploi.

Ce poste me permet également de retrouver progressivement les plaisirs d'animer une équipe après mon passage à l'IGF durant lequel j'ai mis cette partie passionnante du rôle de cadre supérieur entre parenthèses.

Comment as-tu vécu ton intégration à l'inspection ?

Malgré mes craintes initiales sur l'accueil qui pourrait être réservé à un administrateur territorial – par nature dépensier! – à Bercy, je dois dire que celui-ci a été en tout point remarquable. Le Service a tout fait pour que nous nous sentions parfaitement intégrés. Cette bonne intégration est aussi le fruit de notre dynamique de promotion très positive dans laquelle nous avons tous trouvé notre place rapidement.

Quelles compétences acquises à l'IGF te sont les plus utiles aujourd'hui ?

L'Inspection m'a appris à ne rien considérer comme acquis ou allant de soi. Cette compétence se révèle être très utile dans mes fonctions actuelles où nous avons pour mission d'inciter les établissements régionaux à améliorer leurs performances.

Mon passage à l'IGF a aussi été utile pour réactiver des compétences que mes fonctions précédentes mobilisaient assez peu, notamment rédactionnelles et dans la manipulation d'outils de modélisation. En mobilité, l'Inspection est un bon moyen de formation continue dans un environnement particulièrement stimulant.



Morgane Weill
promotion 2013

Pourquoi avoir rejoint Carrefour ?

J'avais eu la chance d'effectuer mon stage ENA chez Carrefour en 2012, et j'en avais gardé un excellent souvenir. En apparence, la grande distribution est bien sûr très éloignée des préoccupations de politiques publiques. Mais à titre personnel ce secteur est pour moi une industrie fortement ancrée dans la vie des gens, au cœur d'enjeux concrets de consommation, de production agricole, d'alimentation mais aussi tout simplement de transformation des modes de vie. Être commerçant, c'est un vieux métier, auquel on joue quand on est enfant, mais c'est aussi un métier qui devient de plus en plus industriel et technologique, de plus en plus complexe et concurrentiel, et c'est ça qui est passionnant.

La grande distribution est un secteur qui traverse actuellement une zone de turbulences très profonde, et qui doit se réinventer. Sous l'effet du numérique et des nouveaux concurrents, pour s'adapter aux attentes des consommateurs, Carrefour est obligé de se transformer. Et c'est aussi pour cela que j'avais envie de rejoindre cette entreprise. Pour participer à une grande transformation, avec tout ce que cela implique comme difficultés, défis, capacités à se remettre en question.

Quel est ton rôle au sein de Carrefour ?

J'avais envie de rejoindre une grande entreprise française, et d'apprendre auprès d'un patron, c'est pourquoi j'ai accepté d'être la directrice de cabinet d'Alexandre Bompard, président-directeur général de Carrefour, depuis janvier 2018. C'est un rôle de coordination auprès de lui, dont la substance évolue très fortement en fonction des dossiers et des périodes.

Quelles compétences acquises à l'IGF te sont le plus utiles aujourd'hui ?

L'envie de résoudre des problèmes est très ancrée dans notre ADN lorsque nous quittons la Tournée.

Nous sommes exposés à des situations extrêmement variées et exigeantes : que vous soyez contraint de changer tout votre plan de vérification à la dernière minute ou que vous soyez en face d'un directeur d'administration qui n'est pas convaincu par l'intérêt de votre mission, vous devez vous dépasser. Cette exigence nous pousse toujours à être à la fois préparé et adaptable.

La Tournée développe aussi le « réflexe terrain » et une forte propension à échanger avec tous les niveaux d'interlocuteurs. Nous sommes habitués à creuser, à ne pas faire confiance aux mots, et à aller au contact

des services opérationnels. C'est extrêmement précieux lorsqu'on découvre une entreprise pour décortiquer les enjeux. Et cela surprend parfois.

Comme à l'IGF, je suis amenée chez Carrefour à traiter des sujets extrêmement variés : RH, services financiers, e-commerce, logistique, partenariats, alimentation. Le fait d'avoir changé de mission tous les trois mois pendant cinq ans est évidemment un atout pour jongler avec ces différents dossiers.

Enfin, l'IGF nous encourage à ne jamais rien lâcher, et c'est essentiel, surtout quand on est dans une entreprise qui a autant de défis à relever !

Ce passage dans le secteur privé s'apparente-t-il à un saut dans un monde totalement différent ?

Paradoxalement, pas vraiment.

Tout d'abord, les effectifs de Carrefour en France sont identiques à ceux de la direction générale des finances publiques (DGFIP). Carrefour est, comme l'État, une entreprise ancrée sur l'ensemble du territoire, avec plus de 5 000 magasins et 115 000 collaborateurs. La gestion de l'entreprise, en zones et en régions, ressemble beaucoup à celle des administrations déconcentrées.

Carrefour est aussi une entreprise méritocratique, car il est commun que des collaborateurs qui ont commencé dans les rayons des magasins effectuent ensuite un parcours jusqu'à des responsabilités de direction. L'entreprise est aussi une représentation assez conforme de la société, puisque nos employés comme nos clients varient selon les lieux, évoluent, et que nous devons toujours adapter notre offre à une époque et un contexte local.

Enfin, je suis confrontée chez Carrefour à de nombreuses problématiques publiques, notamment en matière d'alimentation. Nous nous sommes fixés des ambitions très fortes en matière de qualité alimentaire et de juste répartition de la valeur avec les producteurs, ce qui nous pousse à imaginer des dispositifs complémentaires à la réglementation pour faire évoluer l'équilibre économique de la relation producteur/distributeur.



Charles Trottman
promotion 2012

Peux-tu nous décrire les fonctions que tu exerces aujourd'hui à l'AFD et en quoi consiste ton travail ?

J'ai rejoint l'Agence française de développement (AFD) il y a deux ans, en tant que directeur de cabinet de son directeur général, Rémy Rioux.

Mon rôle de directeur de cabinet dans une entreprise publique a plusieurs facettes. C'est d'abord un rôle de « tour de contrôle » : je concentre l'information qui remonte vers la direction générale, sur tous les sujets de la vie de l'entreprise (stratégie, RH, finances, budget, etc.), pour arbitrer ou préparer les arbitrages.

Être directeur de cabinet, c'est aussi être le plus proche conseiller d'un dirigeant, être à ses côtés au quotidien pour l'aider à faire émerger des idées nouvelles et à mobiliser tous les services pour les mettre en œuvre. Pour cela, j'assure la gestion stratégique de l'agenda du directeur général – qui il voit, avec quel ordre de priorité – et je coordonne le travail du comité exécutif et du comité de direction, auxquels je participe. À cela s'ajoute un rôle de « relations publiques », pour conduire en particulier le dialogue avec les cabinets ministériels et les administrations qui suivent l'activité de l'AFD. Pour mener à bien ces missions, je m'appuie sur une petite équipe, avec une cheffe de cabinet, une « plume » et une conseillère parlementaire.

Depuis quelque mois, j'assure également par intérim la fonction de « *Chief Digital Officer* » de l'AFD, lequel est chargé de piloter la transformation numérique de l'Agence. Avec un double défi à relever : faire de l'AFD une agence numérique, plus agile et plus innovante dans ses méthodes de travail, mais aussi une agence du numérique, pour mobiliser tout le potentiel des nouvelles technologies dans les projets de développement que nous finançons dans les pays du Sud, du soutien aux startups au mobile banking, en passant par les applications de gestion agricole ou la gouvernance des données en Afrique.

Pourquoi avoir rejoint l'AFD à la sortie de ta tournée ?

À l'issue de la tournée, je souhaitais exercer des fonctions avec une forte dimension internationale. C'est l'axe autour duquel j'ai toujours voulu construire mon parcours professionnel, et j'ai pu le cultiver à travers plusieurs missions à l'IGF : l'évaluation du pilotage des réseaux de l'État à l'étranger, les dispositifs de soutien financier à l'export, ou encore une mission d'expertise pour le Fonds monétaire international (FMI) au Cameroun.

Je souhaitais également rejoindre un opérateur de l'État ou une entreprise publique, pour rester dans une sphère d'intérêt général,

tout en ayant la liberté d'action et la réactivité qui caractérisent ces structures.

Enfin, j'ai eu l'a chance d'approcher l'AFD au cours de ma dernière mission à la Tournée, et j'ai tout de suite été attiré par le sens et l'engagement très forts dans sa mission de développement durable, de lutte contre le changement climatique, de lien et de solidarité avec les pays du Sud, et par le caractère très concret de son travail de terrain. Il y a un enthousiasme, une énergie et une vitalité au quotidien dans cette Agence qui donnent envie de se lever le matin !

Quelles compétences acquises à l'IGF te sont les plus utiles aujourd'hui ?

Mon travail est aujourd'hui très différent de celui de l'IGF : je suis beaucoup plus dans le temps court, avec un flux d'informations à traiter et de décisions à prendre – et une forte dimension « politique », aussi importante que l'expertise. Et pourtant, les compétences que j'ai acquises à la Tournée me sont vraiment utiles au quotidien.

La plus importante, à mon sens, c'est la polyvalence et l'agilité que l'on développe à travers les missions. La tournée apprend à traiter tous les aspects d'un sujet ou d'une organisation, du stratégique à l'opérationnel, du budgétaire aux marchés publics. Et à monter en compétence très

rapidement sur des sujets nouveaux, sans être déstabilisé. C'est une disposition d'esprit que je cherche toujours à conserver dans les fonctions très transversales que j'occupe aujourd'hui.

Un autre acquis essentiel de la Tournée, c'est pour moi l'exigence permanente de « poser des questions », de remettre en cause ce que l'on nous présente, de ne rien prendre pour acquis et d'examiner les choses en profondeur avant de se forger une opinion.

Enfin, ce que l'on apprend aussi dans les missions à l'IGF, c'est à ne pas se contenter de comprendre les problèmes, mais à chercher toujours des solutions pragmatiques. C'est un état d'esprit réaliste et constructif, tourné vers l'action, que l'on emporte avec soi en quittant la Tournée.

Une ouverture sur l'international



En application des dispositions du décret n° 2006-1213 du 4 octobre 2006 portant statut de l'Inspection générale des finances, l'IGF peut effectuer des missions à la demande d'États étrangers, d'organisations internationales ou de l'Union européenne.

En 2017, l'IGF a, à titre d'exemple, réalisé des missions à Madagascar, en Tunisie, au Maroc et en Ukraine.





La mission d'assistance technique aux Comores pour le compte du Fonds monétaire international (FMI)

Questions à Irène Domenjoz, inspectrice des finances

L'union des Comores

Capitale
Moroni

795 600
habitants

Appartient à
un archipel
de quatre îles,
dont une est administrée
par la France (Mayotte)

Économie
essentiellement rurale

(80 % de la population active
et 36 % du PIB) et faible
gouvernance financière d'où
l'importance du soutien extérieur

Quels étaient l'origine, la composition et l'objet de cette mission ?

Deux inspecteurs des finances ont participé à cette mission d'assistance technique du Fonds monétaire international (FMI) aux Comores. Cette mission est intervenue à la demande des autorités de l'Union des Comores, qui ont sollicité un appui technique pour la mise en œuvre de réformes décidées par le Gouvernement. La mission était dirigée par un représentant du département des finances publiques du FMI, accompagné de quatre experts techniques.

La mission portait sur plusieurs pistes de consolidation de la gestion des finances publiques. Les experts techniques étaient mandatés pour identifier les actions prioritaires et leurs conditions de réussite. Les inspecteurs des finances ont travaillé plus particulièrement sur la gestion de la masse salariale et des pensions. Les actions prioritaires identifiées concernaient le suivi et le pilotage de la masse salariale, la fiabilisation des données relatives aux agents publics et à leur rémunération, ainsi que l'amélioration de la soutenabilité du système des pensions.

Comment s'est déroulée la mission ?

Quels ont été vos interlocuteurs sur place ?

La mission a duré au total trois semaines, dont deux semaines sur place à Moroni. Au cours de la première phase de la mission, les experts ont réalisé des entretiens avec les acteurs locaux (ministère des finances et du budget, représentants des îles autonomes, banque centrale, parlementaires membres de la commission des finances) et ont récolté des données. Au cours de la deuxième phase, la mission a analysé ces données et formulé des recommandations qui ont été présentées au ministre des finances et aux directeurs d'administrations centrales concernés.

Au cours de cette mission, les experts étaient également en relation avec le représentant résident du FMI aux Comores ainsi qu'avec d'autres bailleurs (représentants de la Banque mondiale, de l'Union européenne, de l'ambassade de France et de l'Agence française de développement).

À la suite de cette mission, les autorités locales ont sollicité un nouvel appui technique – réalisé par un inspecteur des finances – pour réaliser une étude de l'équilibre financier des régimes de retraite, qui était un point de vigilance identifié par la mission.

LES AUTRES MISSIONS 2017

Assistance européenne à la Grèce : l'IGF a poursuivi en 2017 sa participation à la mission de coordination de la réforme des administrations publiques centrales, dont l'importance a été réaffirmée à l'occasion de la visite du Président de la République à Athènes en septembre 2017. Un nouveau contrat a été conclu en novembre 2017 entre la Commission européenne (Service d'appui aux réformes structurelles) et Expertise France pour assurer le financement de la poursuite de ces actions, qui mobilisent l'expertise de plusieurs institutions françaises (Agence des participations de l'État, Secrétariat général du Gouvernement, École nationale d'administration notamment).

Les missions d'audit et d'assistance de la Banque mondiale et du FMI ou sous l'égide d'Expertise France

Des inspecteurs généraux des finances ont participé à plusieurs missions commanditées par des institutions financières internationales, notamment la Banque mondiale et le Fonds Monétaire International :

- un inspecteur général des finances a apporté son appui à une mission de la Banque mondiale en juillet 2017 en Tunisie, dans le cadre de la réforme de l'administration publique (départs volontaires négociés et mise en place d'un système de départs en retraite anticipée) ;
- un inspecteur général des finances a, au cours de trois missions successives pour le FMI (avril, août et décembre 2017) assisté le ministère des finances de Madagascar pour la conception d'une stratégie de gestion des investissements publics, adoptée fin 2017 ;
- un inspecteur général des finances a poursuivi une mission de mise en œuvre de la réforme de la loi organique relative à la loi de finances au Maroc, conduite dans le cadre d'un jumelage financé par la Banque mondiale. Ce projet, confié à l'opérateur Expertise France, a démarré en 2014 et s'est terminé fin 2017 ;
- une inspectrice générale des finances a participé à deux missions en Ukraine (juin et décembre 2017) organisées par Expertise France en lien avec la direction générale des finances publiques, afin de proposer des axes de coopération dans le cadre d'un programme de l'Union européenne visant à accompagner la réforme de la gestion des finances publiques en Ukraine.

Les thèmes majeurs d'intervention de l'IGF en 2017



- 40 Finances publiques
- 46 Modernisation des relations
financières avec les usagers
- 50 Financement de l'économie
- 56 Emploi et protection sociale
- 62 Énergie
- 70 Numérique



En 2017, l'IGF a réalisé 96 missions.
La publicité de ces rapports est laissée
à la discrétion des commanditaires.
17 missions sont présentées
dans les pages suivantes.

Thème n° 1 : Finances publiques

Mission sur le compte financier unique

Questions à Pierre-Mathieu Duhamel
et Hugues Esquerre

Simplifier
la présentation
des comptes
des collectivités
territoriales

Faciliter l'exercice
du débat
démocratique

Quel était la justification de la mission ?

Faisant figure d'exception dans le paysage des administrations publiques, les collectivités territoriales présentent encore leur arrêté des comptes sous la forme de deux états financiers : le compte administratif, établi par l'ordonnateur, et le compte de gestion du comptable public. Le passage au compte financier unique, recommandé dans de nombreux rapports publics depuis plus d'une dizaine d'années, ne s'est jamais concrétisé, alors qu'il revêt une acuité particulière avec les récentes évolutions du secteur public local, notamment les démarches d'expérimentation de la certification des comptes publics, la dématérialisation des échanges entre les ordonnateurs et les comptables et les outils de rationalisation de la chaîne comptable et financière.

Dans ce contexte, la mission a cherché à développer un schéma opérationnel de mise en œuvre du compte financier des collectivités territoriales pragmatique, s'inscrivant dans le respect du principe de la séparation des ordonnateurs et des comptables et du cadre budgétaire et comptable des collectivités territoriales.

Comment êtes-vous parvenus à concevoir un modèle de compte financier unique ?

La confection d'une maquette de compte financier unique s'est ainsi faite par étapes en associant des collectivités territoriales, des comptables publics, des associations d'élus, des services de l'État concernés et des juridictions financières. Les avis recueillis ont ainsi permis d'identifier des évolutions consensuelles et attendues, et un effort de rationalisation, de simplification et de lisibilité a présidé à sa confection.

La maquette du compte financier s'articule autour des parties suivantes :

- les informations générales et synthétiques qui rassemblent en début du compte financier les informations budgétaires et comptables essentielles de la collectivité, en vue de faciliter la compréhension de la situation

financière dans le cadre du débat démocratique local. De nouveaux ratios financiers destinés à apporter une indication plus précise de la solvabilité et des marges de manœuvre financière de la collectivité sont ainsi proposés ;

- l'exécution budgétaire avec des tableaux fusionnés et simplifiés ;
- la situation patrimoniale où le bilan et le compte de résultat sont rendus plus compréhensibles avec l'introduction des numéros de chapitres facilitant la liaison avec l'exécution budgétaire ;
- les annexes qui ont fait l'objet d'une simplification et d'un allègement moyen de plus de 100 pages.

La responsabilité de l'élaboration de chacun de ces états relève soit de l'ordonnateur soit du comptable, après avoir fait l'objet d'un ajustement en commun sur le modèle du compte financier des établissements publics de santé.

La mise en œuvre du compte financier unique peut-elle être rapide ?

La conduite de cette réforme devra inclure une phase d'expérimentation conditionnant sa généralisation. L'expérimentation permettrait de tester l'architecture du compte financier et ses modalités informatiques de production et de visualisation auprès d'un échantillon de collectivités le plus large possible. Il s'agira également d'être attentif aux adaptations éventuelles pour les collectivités de petite taille ainsi que ses incidences sur le fonctionnement des services et des assemblées locales notamment concernant la proposition d'imposer le vote du compte financier avant le budget primitif.

Si le bilan est positif, la phase de généralisation nécessitera préalablement des modifications législatives et réglementaires, des adaptations éventuelles des systèmes d'information et un accompagnement par des formations adaptées des personnels.

L'acceptabilité de cette réforme repose sur la simplification de la présentation des comptes et, subséquemment, leur appropriation escomptée par les assemblées délibérantes, facilitant l'exercice du débat démocratique. Cette réforme n'induirait pas une charge supplémentaire pour les services financiers des collectivités territoriales et les comptables publics. Elle sera au contraire l'occasion, au travers de formations communes, de favoriser une coopération renforcée.

Mission sur le pacte financier avec les collectivités territoriales

Synthèse de la mission conduite par
Pierre-Mathieu Duhamel, David Djaiz et Roy Dauvergne

Le ministre de l'action et des comptes publics a confié à l'IGF à l'été 2017 la mission d'expertiser et d'approfondir la proposition du rapport de MM. Martin Malvy et Alain Lambert⁶ consistant à « **proposer aux régions, aux départements et aux principales agglomérations un pacte volontaire individualisé avec l'État** », fixant à la fois une trajectoire d'évolution des recettes et des dépenses des collectivités territoriales, « assorti de mécanismes d'incitations financières pour les deux parties ». Cette mission s'inscrivait dans la logique du gouvernement de faire contribuer les collectivités à l'effort de réduction de la dépense publique à juste proportion du poids des dépenses locales dans l'ensemble de la dépense publique, soit près de 13 Md€ au cours de la période 2017-2022, sans reconduire la baisse unilatérale des dotations qui avait prévalu de 2014 à 2017.

À partir d'entretiens réalisés avec les directions de Bercy compétentes en matière de finances locales ainsi que la direction générale des collectivités locales du ministère de l'intérieur et la Cour des comptes, la mission a défini les principes fondant une logique contractuelle entre l'État et les collectivités territoriales, à commencer par **l'individualisation des objectifs financiers figurant dans les contrats** afin de prendre en compte les efforts déjà accomplis par certaines collectivités tout comme les différences sociales, économiques et démographiques entre les territoires.

S'agissant du choix des collectivités ayant vocation à participer au dispositif contractuel, les travaux de la mission ont permis d'écarter le critère démographique, incompatible avec l'objectif financier de la démarche, dans la mesure où il ne prend pas en compte la richesse relative des collectivités. Plusieurs options ont été proposées au gouvernement, parmi lesquelles le recours à un critère budgétaire, comme le montant de dépenses réelles de fonctionnement des collectivités, qui lui est en lien avec l'objectif

poursuivi de réduction des dépenses locales de fonctionnement.

Dans l'hypothèse où les collectivités signataires de contrats ne respecteraient pas leurs engagements, deux canaux de sanctions financières éventuelles ont fait l'objet d'un examen par la mission: la dotation globale de fonctionnement d'une part, dont une fraction aurait pu être distribuée sous la forme d'une « dotation de performance » à l'issue d'une évaluation annuelle de l'évolution des dépenses de chaque collectivité contractante, et les ressources fiscales des collectivités d'autre part, qui font déjà l'objet de divers prélèvements.

Les travaux de l'IGF ont alimenté la réflexion des membres de la mission « Finances locales », présidée par MM. Dominique Bur et Alain Richard, dont le premier objectif était de définir, en lien avec les élus locaux, les modalités opérationnelles de mise en œuvre des contrats. Le rapport intermédiaire de la mission, remis au Premier ministre en novembre 2017, s'inspire des recommandations formulées par l'IGF tout en les précisant. Ainsi, la loi de programmation des finances publiques pour les années 2018 à 2022 prévoit la **signature de contrats triennaux entre l'État et les collectivités territoriales dont les dépenses réelles de fonctionnement sont supérieures à 60 M€** tout en offrant cette possibilité aux autres collectivités volontaires. Les objectifs assignés aux collectivités seront modulés en fonction de la croissance démographique, du revenu moyen par habitant et de l'évolution passée des dépenses réelles de fonctionnement. En cas de dépassement des objectifs, un mécanisme de reprise financière, consistant en un prélèvement sur fiscalité propre, sera activé.

À la suite de la validation de ces dispositions par le Conseil constitutionnel en janvier 2018, **les premiers contrats ont été signés en avril 2018.**

6. « Pour un redressement des finances publiques fondé sur la confiance mutuelle et l'engagement de chacun » (avril 2014).



Mission sur la taxe à 3 % sur les dividendes

Questions à Marie-Christine Lepetit et Jérôme Gazzano

membres de la mission (pour l'IGF)
avec Antoine Chouc (absent sur la photographie)

Améliorer l'élaboration de la norme fiscale

Dans quel contexte cette mission a-t-elle été commandée par les ministres de Bercy ?

Dans sa décision n° 2017 660 QPC du 6 octobre 2017, le Conseil constitutionnel a déclaré contraires à la Constitution les dispositions de l'article 235 ter ZCA du code général des impôts prévoyant une contribution additionnelle à l'impôt sur les sociétés au titre des montants distribués (dividendes). Cette inconstitutionnalité découlait de l'arrêt du 17 mai 2017 de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE), qui avait estimé que la contribution additionnelle appliquée à la redistribution des dividendes issus de filiales européennes non-françaises était contraire à la directive mère-fille. Les conséquences sur les finances publiques de cette annulation immédiate de l'ensemble de la contribution additionnelle, depuis son origine, sont de l'ordre de 10 Md€, dont environ 1 Md€ d'intérêts moratoires.

Par une lettre en date du 27 octobre 2017, le ministre de l'économie et des finances et le ministre de l'action et des comptes publics ont décidé de demander à l'IGF une mission visant à établir une chronique des étapes qui ont conduit à la création puis au maintien de cette taxe, ainsi qu'à apprécier les analyses juridiques disponibles à chaque période depuis 2012 et la manière dont elles ont été intégrées dans le processus de décision.

Quels ont été les résultats de vos investigations ?

La contribution additionnelle de 3 % sur les dividendes illustre les difficultés d'élaboration de la norme fiscale. La construction trop rapide de cette norme a nui aux entreprises et généré d'importantes incertitudes budgétaires, rendant difficile la tenue des engagements pris par la France dans le cadre européen.

Les responsabilités sont plurielles, dans les sphères administratives, gouvernementales, parlementaires et chez les représentants d'intérêts. En 2012, au moment de la mise en place du dispositif, le point de droit in fine invalidé par la CJUE ne pouvait pas être anticipé. En revanche, dès 2014 et 2015, la multiplication des alertes aurait théoriquement pu entraîner une mise en conformité de la contribution additionnelle en anticipation du contentieux, mais le sens de ce contentieux restait imprévisible. À la fin de l'année 2016, la contribution additionnelle a été réformée – le Conseil constitutionnel ayant invalidé une partie du dispositif – sans pouvoir prendre en compte la construction concomitante de sa jurisprudence par la CJUE.

Quelles conséquences en avez-vous tirées ?

Partant de ces constats, la mission a formulé des propositions afin de prévenir de tels risques juridiques. Elle recommande tout d'abord, à court terme, de dresser un inventaire des conséquences potentielles sur notre système fiscal des effets des jurisprudences de la CJUE et du Conseil constitutionnel.

Elle a par ailleurs estimé qu'il conviendrait d'accroître la sécurisation juridique auprès des autorités européennes, d'une part, et au regard du droit constitutionnel, d'autre part. À l'instar de ce qui se pratique en matière d'aides d'État,

la France pourrait développer l'interrogation de la Commission européenne sur des projets de texte dont elle doute de la compatibilité avec le droit européen. En interne, le Gouvernement pourrait anticiper davantage l'élaboration des nouveaux dispositifs fiscaux, systématiser une phase de consultation ouverte, instaurer une procédure de consultation du Conseil d'État sur les amendements en matière fiscale à fort impact budgétaire et développer l'utilisation du contrôle de constitutionnalité *a priori*.

Enfin, le suivi et la gestion des contentieux en matière fiscale gagneraient à être améliorés, en prévoyant notamment une revue annuelle des risques juridiques et budgétaires associés aux contentieux fiscaux – qui permettrait une meilleure information du Parlement. Une évaluation de l'organisation administrative de la gestion des contentieux fiscaux pourra être conduite, ainsi qu'une réflexion sur les conditions juridiques d'une prise en compte des enjeux budgétaires par le Conseil constitutionnel et la CJUE.

Thème n° 2: Modernisation des relations financières avec les usagers



Mission d'audit sur les conditions de mise en œuvre du prélèvement à la source (PAS)

Synthèse de la mission
conduite par Victor Blonde, Michel Fuzeau,
Lucie Ruat, Rémi Tardivo

Début juin 2017, après l'annonce du report d'un an de la réforme du prélèvement à la source (PAS) par le nouveau gouvernement, le ministre de l'action et des comptes publics a confié à l'IGF **une mission d'audit sur les conditions de mise en œuvre de cette réforme instaurée par la loi de finances pour 2017**. Il ne s'agissait pas d'examiner les alternatives ni de vérifier l'opportunité plus globale de la réforme, mais de « *s'assurer que toutes les préoccupations exprimées par les parties prenantes à la réforme ont bien été entendues, et que le dispositif technique et opérationnel envisagé est fonctionnel et offre toutes les garanties de robustesse* ».

La mission, composée d'un inspecteur général et de trois inspecteurs, a duré trois mois, entre le milieu du mois de juin et celui du mois de septembre, avec une phase de diagnostic et une phase de proposition. Elle a donné lieu à la **rencontre de très nombreux interlocuteurs** (plus de 300 au total) et a bénéficié de l'appui de prestataires extérieurs, notamment du cabinet Mazars pour une évaluation des charges générées par le PAS pour les entreprises et de la société d'études BVA pour une étude qualitative sur réception de certains dispositifs par les contribuables (« test usagers »).

À l'issue de ses travaux, la mission considère que **le bilan coûts-avantages de la réforme adoptée à la fin de l'année 2016 est positif**: d'un côté, le prélèvement à la source permettra

l'ajustement du paiement de l'impôt à la situation des contribuables, et de l'autre, les charges seront concentrées sur l'année de déploiement de la réforme et représenteront très majoritairement du temps de travail interne, tant pour les collecteurs que pour la DGFIP. Plus précisément, selon les estimations de la mission, la charge anticipée par les entreprises pour la mise en place de la réforme pourrait représenter entre 310 et 420 M€; plus de 70 % de cette charge est liée à la valorisation monétaire du temps de travail interne aux entreprises.

Le diagnostic sur la préparation de la réforme et les difficultés anticipées à l'été 2017 ne révèlent rien d'insurmontable pour une mise en œuvre en 2019, susceptible de remettre en cause la réforme dans son ensemble. La mission formule quinze propositions pour faciliter et sécuriser le déploiement de la réforme au 1^{er} janvier 2019, par exemple celle d'une « préfiguration à blanc » sur les bulletins de paie fin 2018, ou encore celle d'un accompagnement renforcé des collecteurs et d'une communication large auprès des contribuables (dans le souci d'alléger autant que possible la charge d'information des employeurs à leurs salariés).

Le rapport a été remis par le Gouvernement au Parlement au début du mois d'octobre 2017. Il est public et peut être consulté sur le site internet de l'IGF.



Mission sur la modernisation du versement des prestations sociales

Questions à Emmanuelle Walraet et Michel Fuzeau

Quels étaient le contexte et les enjeux de la mission ?

À l'occasion de l'examen de la loi de finances pour 2017 instituant le prélèvement à la source (PAS), l'Assemblée nationale a adopté un amendement demandant au gouvernement d'examiner « les conséquences de la mise en place du prélèvement à la source sur les modalités de versement et de calcul des prestations sociales » dans l'objectif de renforcer le caractère contemporain des revenus pris en compte, d'améliorer la fiabilité des bases ressources et de simplifier les déclarations et l'accès au droit.

L'appréciation des ressources pour l'attribution des prestations sociales soumises à condition de ressources repose en effet, selon les prestations, sur des déclarations trimestrielles réalisées par le demandeur ou sur ses déclarations fiscales de revenus, portant sur des revenus antérieurs (N-2 par rapport à l'année N en cours). Dans ce dernier cas, des mécanismes substituant en temps réel les revenus contemporains existent, par exemple en cas de perte d'emploi, mais ils sont lourds en gestion et engendrent des versements d'indus. Ces mécanismes sont de plus asymétriques, puisqu'ils ne prennent pas en compte de manière contemporaine les hausses de revenus.

Quelle méthode avez-vous retenue et à quelles recommandations vous a-t-elle menés ?

Lancée au deuxième trimestre 2017, la mission, réalisée conjointement avec l'inspection générale des affaires sociales, a conjugué les regards des administrations sociales et fiscales en analysant à la fois les réglementations, les données disponibles et les voies de modernisation des systèmes d'information. Cet examen a conduit à écarter la piste d'un usage direct du dispositif du prélèvement à la source pour moderniser la délivrance des prestations sociales. En revanche, la mission a préconisé une généralisation des échanges de données individuelles au sein de l'administration pour atteindre les objectifs fixés.

Les principales propositions consistent à permettre l'utilisation de la déclaration sociale nominative (DSN), sur des bases juridiques solides, pour alimenter automatiquement la partie salaire des bases ressources servant à la détermination des prestations sociales. Les montants des autres revenus versés par des tiers et entrant dans les bases ressources seraient recueillis mensuellement au travers d'une déclaration nominative complémentaire (DNC) qui se substituerait au flux actuel sur ces revenus, permettant un double usage fiscal et social au lieu du seul usage fiscal prévu aujourd'hui.

Simplifier les déclarations et l'accès aux prestations

Les salaires issus de la DSN et les autres revenus issus de la DNC permettraient de pré-remplir la déclaration trimestrielle de ressources du revenu de solidarité active et de la prime d'activité simplifiant ainsi la démarche des demandeurs et limitant fortement les erreurs et les indus qui en résultent.

En adoptant une approche désynchronisée consistant à prendre en compte les salaires et les revenus de remplacement contemporains, calculés sur une période de 12 mois glissants, combinés avec les autres revenus imposables de l'année N- 2, il serait possible de calculer les prestations familiales et les aides au logement sur une référence plus contemporaine sans remettre en cause la connaissance automatique des revenus.

Les deux schémas proposés de pré-remplissage d'une part, d'alimentation automatique de revenus contemporains d'autre part pourraient être étendus à d'autres minimas ou prestations.

Quelles suites ont été apportées à la mission ?

Une réforme des bases ressources et de la délivrance des aides au logement a été annoncée par le Gouvernement en septembre 2017. Les grandes lignes de cette réforme reprennent l'essentiel des préconisations de la mission. Cette réforme comporte de forts enjeux, notamment financiers, ainsi que celui d'une meilleure adéquation des aides au logement à la situation des ménages. Elle s'inscrit comme une première étape d'une modernisation plus vaste de la délivrance des prestations sociales.

Thème n° 3: Financement de l'économie



Mission sur le grand plan d'investissement

Synthèse de la mission conduite par
Amaury Decludt, Thomas Cargill et Julien Dubertret

Amaury Decludt (absent sur la photographie)

57 Md€
sur la durée
du quinquennat

Le Grand plan d'investissement (GPI) figurait dans le programme du Président de la République et constitue l'un des trois grands axes de politique économique du Gouvernement. Articulé avec les réformes économiques et l'assainissement budgétaire, il doit permettre de redresser le potentiel de croissance de la France et de financer sa transformation.

La mission est intervenue en assistance auprès de l'économiste Jean Pisani Ferry, chargé de préfigurer le grand plan selon une logique d'identification des projets prioritaires à financer, d'évaluation de leur cohérence et de leur efficacité, et d'insertion du Plan dans la trajectoire des finances publiques définie par le Gouvernement.

À cette fin, elle a défini, en coopération avec l'ensemble des ministères, le contenu précis du Plan. Les projets ainsi sélectionnés pour être financés par le Grand plan d'investissement s'inscrivent dans quatre priorités gouvernementales :

- **la transition écologique** (ex : aider les propriétaires modestes à rénover 375 000 logements sur la durée du quinquennat, pour lutter contre la précarité énergétique) ;
- **la construction d'une société de compétences** (ex : plan de formation de 1 million de jeunes décrocheurs et de 1 million de personnes au chômage de plus de 25 ans) ;

- **la compétitivité par l'innovation** (ex : concours d'innovation pour que l'État investisse en fonds propres dans les start-ups et les PME les plus prometteuses des secteurs stratégiques) ;
- **la transformation de l'État à l'âge numérique** (ex : numérisation des services publics, déploiement de la télémédecine).

D'un total de 57 milliards d'euros sur la durée du quinquennat, le GPI est composé à 40 % de nouvelles mesures budgétaires destinées à financer ses priorités. Il fait également appel à des méthodes de financement innovantes : financements sans effets sur le déficit public (prêts, fonds propres, fonds de garantie) et réorientation ou activation d'investissements existants. Cette combinaison d'outils permet de maximiser l'effet de levier des euros investis par le Plan dans le cadre contraint de nos finances publiques.

Afin de garantir le bon usage des deniers publics investis dans le cadre du Grand plan d'investissement, le travail de préfiguration a proposé **une doctrine d'investissement rigoureuse** :

- une sélection stricte assurera que ces investissements répondent aux critères du GPI et sont utiles pour les citoyens ;

- une méthodologie définie en amont permettra d'évaluer les projets au cours du temps ;
- un suivi attentif permettra de faire le point régulièrement sur l'efficacité des investissements. Si l'impact socio-économique des investissements est élevé, ils seront renforcés. S'il est faible, ils seront diminués au profit d'autres investissements du Grand Plan.

Les ministères gestionnaires, dont les budgets portent les dotations du GPI, sont en première ligne de responsabilité, le Secrétariat général pour l'investissement (SGPI) jouant auprès du Premier ministre un rôle central de veille et de coordination.

Une très grande transversalité des politiques publiques étudiées, des interactions permanentes avec l'ensemble du Gouvernement et des enjeux budgétaires massifs ont été les principales caractéristiques de cette mission.



Mission sur la *task-force* PME

Synthèse de la mission conduite par Claire Waysand et Irène Domenjoz

L'Inspection générale des finances a participé aux travaux préparatoires du plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE). Cette mission consistait en une assistance au cabinet du ministre de l'économie et des finances, qui avait souhaité s'appuyer sur une **task-force composée de différents services et directions du ministère afin d'animer et de coordonner les travaux préparatoires au plan d'action et au projet de loi PACTE**. Outre l'IGF, participaient à cette task-force la direction générale des entreprises, la direction générale du Trésor, le secrétariat général à la modernisation de l'action publique et le conseil général de l'économie.

L'IGF a plus particulièrement animé le groupe de travail portant sur les thèmes « création, croissance, transmission et rebond des entreprises », co-présidé par Olivia Grégoire, députée de Paris et par Clémentine Gallet, présidente-directrice générale de Coriolis. L'animation de ce groupe de travail a consisté en l'organisation de nombreuses consultations de chefs d'entreprise pour recueillir leur contribution et avis, et à la formulation de propositions.

Les recommandations retenues par le groupe de travail et validées par le cabinet du ministre ont été par la suite soumises à l'avis du grand public dans le cadre d'une **consultation ouverte en ligne**, permettant à tous les citoyens et parties prenantes de donner leur avis sur les mesures proposées et le cas échéant de proposer des mesures complémentaires.

Dans le cadre des travaux préparatoires du PACTE, l'Inspection générale des finances a également participé à une mission d'étude en Allemagne afin d'étudier le fonctionnement du *Mittelstand* allemand. À l'issue de rencontres avec les administrations allemandes, au niveau fédéral et des *Länder*, ainsi qu'avec des entreprises industrielles allemandes, la mission a formulé des propositions visant à soutenir la croissance des PME en France.



Mission sur le rôle économique des fondations

Questions à Alexandre Jevakhoff

membre de la mission (pour l'IGF)
avec David Cavailloles (absent sur la photographie)

Actifs fondatifs
estimés à
22 Md€

Quelle est l'origine de cette mission commanditée par le ministre de l'économie et des finances et la secrétaire d'État à l'économie sociale et solidaire ?

Cette mission répondait à une demande de certains professionnels soulignant le nombre d'entreprises détenues à l'étranger par des fondations, alors qu'en France, cette situation est exceptionnelle, malgré la loi de 2005. Après un premier travail du Trésor, il nous était demandé d'expliquer l'échec de cette loi, d'étudier les systèmes juridiques étrangers cités comme références par lesdits professionnels et d'apprécier la contribution des fondations à l'économie du pays via la gestion de leurs actifs.

À quelles difficultés avez-vous été confrontés dans votre mission ?

Au sein de l'État, personne ne s'intéresse de façon manifeste à la gestion des actifs fondatifs, pourtant estimés à 22 Md€. Seule la Fondation de France dispose d'une base en ce domaine. Cette dernière ayant refusé de communiquer ses informations à la mission, nous avons dû établir un échantillon, à partir des 300 fondations supposées être suivies par la préfecture de Paris. Supposées, car notre travail a mis en lumière le suivi plus que lacunaire des fondations, à commencer par la désignation et l'action des administrateurs d'État.

Quels ont été vos principaux constats ?

Les entretiens et les comparaisons juridiques effectuées avec le concours du réseau international du Trésor ont permis de comprendre que les références étrangères étaient le plus souvent trompeuses. On y appelle fondations des structures qui en France ne seraient pas ainsi dénommées car leur objectif principal n'est pas d'intérêt général. De plus, beaucoup de ces pays ne connaissent pas la réserve héréditaire.

Ces différences permettent de dresser une carte géographique et historique, qui conduit à distinguer à grands traits l'Europe catholique et protestante, avec un rapport bien distinct au capital et à l'entreprise.

À quels types de propositions êtes-vous parvenus ?

Nous avons essayé de répondre aux demandes de nos interlocuteurs, désireux d'être et de rester des entrepreneurs ou des investisseurs tout en inscrivant leur action dans la durée et dans la volonté d'agir « autrement ». Le rapport propose plusieurs schémas nouveaux, de l'assouplissement du recours à la fondation reconnue d'utilité publique (FRUP) à la mise en place d'un fonds de dotation nouveau, à objet uniquement économique.

Quelles suites ont été données à ce rapport ?

Le rapport a été publié sur le site de l'IGF dès sa remise. Nous avons été sollicités à ce sujet par des journalistes, des étudiants et des professionnels, ce qui illustre l'intérêt que suscite ce sujet. Je suis ainsi intervenu dans une dizaine de colloques. Quelques mois après la remise du rapport au ministre de l'économie, ce dernier a demandé à l'IGF de préciser et de compléter ses propositions, qui pourraient être introduites dans un futur projet de loi.

Thème n° 4 : Emploi et protection sociale



Mission sur l'extension de l'assurance chômage aux travailleurs indépendants

Questions à Camille Freppel et Pierre-Marie Carraud

membres de la mission (pour l'IGF)
avec Claire Durrieu et Jean Michel Charpin (absents sur la photographie)

« Boîte à outils » pour les décideurs publics et les partenaires sociaux

Quel était le contexte de cette mission ?

L'ouverture de l'assurance chômage aux travailleurs indépendants constituait un engagement de campagne du Président de la République qui s'inscrivait dans un projet de réforme globale de l'assurance chômage. Elle visait à prendre en compte les mutations du marché du travail et à y apporter des réponses qui puissent à la fois offrir aux travailleurs indépendants une protection adaptée face au risque de chômage et s'intégrer de façon cohérente au système de protection sociale existant afin d'accompagner les situations de pluriactivité et les transitions professionnelles.

Quels enjeux cette mission soulevait-elle ?

La mission, conduite conjointement avec l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) avait notamment pour objectifs d'identifier les différentes options possibles pour l'intégration des travailleurs indépendants au régime d'assurance chômage, d'en identifier les principaux impacts juridiques et financiers et de définir les conditions d'éligibilité, notamment la condition de perte d'activité.

La mission a structuré ses travaux autour de trois grands enjeux :

- l'établissement d'une cartographie précise de la population des indépendants, caractérisée par une forte hétérogénéité : nombre, situation actuelle au regard de la protection

sociale, distribution selon leurs revenus et selon la forme juridique d'exercice, appétence identifiable pour une assurance chômage et propension à s'acquitter d'une cotisation, le cas échéant. Pour ce faire, la mission a croisé un grand nombre de sources (INSEE, MSA, RSI, CNAF, Pôle emploi, etc.);

- l'identification de ce que pourrait être, pour les indépendants, l'équivalent de la perte involontaire d'emploi des salariés. Le chômage des indépendants est difficile à mesurer et varie fortement selon les sources statistiques mobilisées, le périmètre retenu (individu ou entreprise) et la définition retenue pour caractériser le chômage (cessation d'activité, défaillance, procédure collective, absence de revenus, variation de revenus, etc.). La mission, en croisant les sources disponibles (INSEE, ministère de la Justice, étude du marché privé de l'assurance chômage, etc.), a défini une fourchette de risque de chômage allant de 1,3 % à 7 %, selon le fait générateur de l'indemnisation retenu ;
- la définition de critères d'éligibilité permettant de minimiser le risque d'aléa moral et d'éviter les comportements opportunistes s'agissant d'une population qui, par définition, organise elle-même son activité et la nature de ses revenus. La définition de ces critères s'est basée sur une analyse économique de l'asymétrie d'information dans les

systèmes assurantiels, sur une étude du marché privé de l'assurance chômage pour les indépendants et sur une étude comparative des pays ayant mis en place une forme d'assurance chômage pour les indépendants.

Quelles sont les principales recommandations du rapport ?

Le rapport a été conçu comme une « boîte à outils » pour les décideurs publics et les partenaires sociaux, de manière à servir de support à la négociation avec les partenaires sociaux qui devait s'ouvrir quelques mois après la finalisation du rapport. La mission a identifié des choix structurels (notamment nature plus ou moins stricte du fait générateur ouvrant droit à l'indemnisation, indemnisation forfaitaire ou proportionnelle au revenu, régime facultatif ou obligatoire) dont découlaient dix scénarios possibles. Chacun des scénarios, ainsi que les paramètres pouvant être modulés dans le cadre des scénarios (par exemple les critères d'éligibilité ou de cumul de l'indemnisation), ont été étudiés par la mission.

Mission sur l'évolution des dépenses d'indemnité journalières

Questions à Thierry Bert, David Knecht,
Camille Freppel et Paul Dolleans

**Évolutions
conjoncturelles
de la dépense**

**Complexité
des règles**

**Multiplicité
des intervenants**

Sur quoi la mission portait-elle ?

La question posée par la lettre de mission des ministres portait sur l'évolution des dépenses d'indemnités journalières (IJ) et sur les moyens disponibles pour mieux la prévoir et en ralentir éventuellement le rythme de croissance. Il s'agissait donc d'une revue de dépenses.

Quelle était sa justification ?

Il convient d'emblée de ne pas se méprendre sur l'ampleur du problème. Les dépenses d'IJ étaient certes très importantes en valeur absolue (13,7 Md€ en 2015), mais ne représentaient que 6 % de l'objectif national de dépenses de l'assurance maladie (ONDAM). Leur rythme de croissance (environ 2 % par an sur moyenne période, soit +280 M€ par an) n'était pas davantage exceptionnellement rapide. Les préoccupations des décideurs publics s'expliquaient autrement.

D'abord, par la difficulté qu'éprouvait la caisse nationale d'assurance maladie (CNAM) à mieux anticiper les évolutions conjoncturelles de la dépense. Les évolutions annuelles étaient très heurtées, avec des pics de dépenses imprévus en 2014 et 2015, et le modèle de simulation disponible ne permettait pas de les anticiper. Ensuite, par la très grande complexité des règles en vigueur en matière d'indemnisation, qui variaient selon les régimes et selon les causes de l'arrêt de travail. Enfin, par la multiplicité des intervenants dans le système (caisses d'assurance maladie, médecins hospitaliers ou libéraux, employeurs, salariés) qui rendait très difficile sa maîtrise et même son contrôle.

Comment s'est déroulée la mission ?

La mission a donné lieu à une collaboration entre l'IGAS et l'IGF, la première apportant ses compétences en matière de réglementation, de contrôle médicalisé de la dépense et de relations avec les partenaires sociaux, la seconde, son expertise dans le domaine statistique et en matière de contrôle financier. Au-delà des traditionnels travaux sur pièces, fondant les constats, des entretiens ont eu lieu tant à la CNAM et dans les caisses régionales qu'auprès des principaux représentants des syndicats pour tester les propositions.

Quelles ont été vos principales recommandations ?

Les recommandations de la mission s'articulent autour de quatre axes : mieux connaître les déterminants de la dépense ; simplifier le système ; responsabiliser les acteurs ; renforcer intelligemment les contrôles.

S'agissant de la connaissance des déterminants de la dépense, les recommandations s'adressent plutôt à la CNAM afin que celle-ci perfectionne son modèle de prévision. La mission recommande notamment qu'elle intègre plus rapidement les impacts des nouvelles mesures législatives ou réglementaires et qu'elle y introduise quelques variables supplémentaires (politique de contrôle des professionnels, motifs médicaux des arrêts de travail, objectifs de maîtrise médicalisée, actuellement intégrés sous forme de montants forfaitaires d'économies).

Le second axe porte sur la simplification du système. Dans la situation actuelle, les modalités d'ouverture des droits et leurs modalités de calcul varient selon les risques couverts (maladie, maternité, accidents du travail et maladies professionnelles) mais aussi selon les régimes,

et au sein de ces régimes la situation familiale de l'assuré, la nature et la durée de sa maladie. Plusieurs pistes pourraient être explorées pour améliorer la lisibilité et du reste, l'équité des dispositifs : harmoniser la base du salaire de référence, le plafond du salaire journalier pris en compte, les règles de calcul de l'indemnité par exemple. Le rapport propose sur ce point des pistes techniques, qui rendraient utile la mise en place à la CNAM d'un outil de micro-simulation.

Afin de responsabiliser les acteurs, ce qui constitue le troisième axe des propositions, la mission recommande la généralisation, aussi vite que possible, du recours à l'avis d'arrêt de travail en ligne. Assortie d'une meilleure connaissance, par les équipes médicales des Caisses, des justifications médicales des arrêts de travail ; cette mesure permettrait une amélioration considérable de la gestion et des contrôles.

Ces contrôles existent naturellement, mais sont encore très lacunaires. Du côté médical, les médecins fortement prescripteurs font l'objet d'une démarche graduée destinée à leur faire intégrer les objectifs de santé publique et de maîtrise des dépenses d'assurance maladie : la mission recommande de rendre cette démarche un peu plus exigeante. Du côté des assurés, les arrêts courts ne sont presque jamais contrôlés, même s'ils sont itératifs ; en outre, les contre-visites par les médecins des employeurs sont souvent privées d'effet, par suite d'une mauvaise coordination avec les équipes médicales des caisses locales. Là encore, la dématérialisation des avis serait utile pour accentuer les contrôles sur les arrêts itératifs, ce qui doit naturellement être précédé d'une campagne d'information à l'attention des salariés.

Thème n° 5: Énergie



Mission sur la rénovation énergétique des logements privés

Questions à Pierre-Marie Carraud et Claire Waysand

membres de la mission (pour l'IGF)
avec David Genet (absent sur la photographie)

Quels étaient le contexte et les objectifs de cette mission ?

Les objectifs souscrits par la France au niveau international prévoient une réduction des émissions des gaz à effet de serre de 40 % d'ici 2030 et de 75 % d'ici 2050 (« facteur quatre ») par rapport au niveau de 1990. Le bâtiment, à l'origine de 20 % des émissions de GES et de 40 % de la consommation finale d'énergie en France, doit y prendre sa part. L'amélioration des performances des nouvelles constructions, guidée par la réglementation, n'y suffira cependant pas compte tenu du faible rythme de renouvellement de l'habitat : un effort de rénovation énergétique des logements existants est également nécessaire, à grande échelle.

Conformément à la lettre de mission, qui réunissait les compétences de l'IGF et du Conseil général de l'environnement et du développement durable, la mission, consacrée aux dispositifs de soutien destinés aux ménages, a poursuivi deux finalités : d'une part, elle a analysé la pertinence de faire évoluer ces dispositifs vers une aide globale, ciblée sur l'amélioration de la performance du logement ; d'autre part, elle a répondu à une logique de revue des dépenses, qui consiste à examiner les politiques mises en œuvre avant de formuler des propositions d'évolution.

Quel était le diagnostic porté par la mission sur les dispositifs existants pour inciter les ménages à rénover énergétiquement leur logement ?

La mission a d'abord rappelé un point clé à garder à l'esprit : le prix de l'énergie est un déterminant majeur des travaux de rénovation énergétique. À cet égard, la trajectoire de hausse de la contribution climat-énergie (CCE), inscrite dans la loi et en cours de mise en œuvre, représente la première des politiques publiques d'incitation à la rénovation énergétique. Aux prix actuels de l'énergie cependant, d'une part les travaux restent pour nombre d'entre eux insuffisamment rentables, d'autre part leur coût n'est pas supportable sans soutien pour les ménages aux revenus modestes. En outre, les ménages prennent également en compte d'autres facteurs, notamment des considérations de confort.

Des politiques complémentaires ont ainsi été mises en œuvre. L'État y a consacré 3,2 Md€ en 2016, dont un peu plus de la moitié consacrée au Crédit d'impôt transition énergétique (CITE), un peu moins du tiers au taux réduit de TVA à 5,5 %, et un peu plus d'un huitième au programme Habiter mieux de l'Agence nationale pour l'habitat (Anah) destiné aux ménages à revenus modestes. Les autres dépenses, notamment celles liées aux dispositifs de prêts à taux zéro (« éco-PTZ ») sont plus limitées. S'y ajoute la dépense des collectivités locales, mal connue, que la mission n'a pas pu

évaluer, et pour laquelle un recensement est en cours sous l'égide de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe).

La mission a alors cherché à confronter les résultats obtenus aux objectifs assignés – ce qui ne s'est pas fait sans rencontrer des difficultés, en raison notamment des objectifs divers et non hiérarchisés assignés par le législateur au secteur du logement et de la forte instabilité des dispositifs au cours du temps.

Au regard de l'effort financier réalisé, les résultats de la politique de soutien à la rénovation énergétique sont néanmoins apparus modestes :

- les données suggèrent qu'à politique inchangée et malgré la trajectoire de contribution climat-énergie prévue, les économies de consommation énergétique devraient être nettement en deçà de l'objectif sectoriel défini pour l'ensemble du secteur du bâtiment ;
- la répartition des efforts de rénovation dans le logement privé n'est pas en adéquation avec les besoins : par exemple, les copropriétés ou les logements mis en location, de même que les logements antérieurs à 1975, en moyenne de moindre qualité, ne font pas l'objet d'un effort de rénovation suffisant.

La question de la pertinence de l'approche actuelle méritait donc d'être posée.

Quelles pistes de réforme avez-vous proposées ?

La mission a jugé que le marché n'était pas encore mûr pour un basculement à très court terme vers une logique d'aide totalement liée à la performance (aide globale). Cette solution intellectuellement séduisante – en théorie, une subvention proportionnée aux économies d'émissions induites permettrait d'améliorer l'efficacité de l'euro dépensé, grâce à un meilleur ciblage des incitations et malgré un nombre plus réduit de

rénovations individuelles – se heurte à la réalité du marché : l'offre de conseillers énergéticiens, capables de conseiller les ménages sur une approche d'ensemble, est aujourd'hui très peu développée en France et l'expérience allemande d'aide globale, que la mission a examinée, incite à une certaine prudence.

La mission a dès lors recommandé de faire évoluer les dispositifs existants afin d'inciter les ménages à engager des travaux plus performants et les professionnels à mieux se structurer, en particulier :

- d'affirmer comme objectif prioritaire des politiques de soutien à la rénovation énergétique la réduction des émissions de gaz à effet de serre ;
- d'encourager la réalisation d'audits énergétiques complets, d'une part en donnant un cadre à la profession de conseillers énergétiques, d'autre part en permettant aux audits de devenir éligibles au CITE ;
- de réformer le CITE, en abaissant son taux, en conditionnant son obtention à la réalisation d'au moins deux gestes de rénovation (bouquet de travaux), enfin en réduisant la dépense fiscale associée au remplacement des fenêtres, qui présente une efficacité très faible lorsque l'on met en regard les montants engagés et les économies d'énergie réalisées ;
- de rétablir un cadre de TVA unique à 10 % pour les travaux d'amélioration de la qualité énergétique des logements de plus de deux ans et les autres travaux d'entretien-amélioration des logements.

La mission a enfin insisté sur la pertinence de stabiliser les dispositifs sur une durée longue (quinquennat) une fois qu'ils auront évolué afin d'offrir de la visibilité aux ménages comme aux entreprises sur un sujet complexe.



Mission sur les zones non interconnectées au réseau métropolitain continental

Synthèse de la mission conduite par
Charlotte Baratin et Olivier Le Gall

1,7 Md€
de dépenses de
solidarité avec les ZNI
en 2017

Les zones non interconnectées (ZNI) – territoires et collectivités d’outre-mer (hors Nouvelle Calédonie et Polynésie française), îles bretonnes du Ponant, Chausey, Corse – sont des réseaux énergétiques de petite taille, sur des territoires principalement insulaires. Ces réseaux sont soumis à de fortes contraintes qui concernent la fourniture et, comme la gestion, le mix énergétique, l’approvisionnement et les services, qui génèrent des coûts de production d’électricité élevés. Ils bénéficient du principe national de péréquation tarifaire, ainsi que de dispositifs de soutien à l’investissement dans les moyens de production d’électricité. On y a fixé des objectifs ambitieux de développement des énergies renouvelables dans le mix électrique.

Les dépenses de solidarité avec les ZNI augmentent depuis 2005 et s’élèvent à près d’1,7 Md€ en 2017, soit environ un quart des charges de service public de l’énergie. La mission était invitée à faire des propositions visant à **améliorer l’efficience de ces dépenses sans remettre en question l’égalité tarifaire avec la métropole.**

Elle a constaté que de la mise en œuvre de la transition énergétique résultaient un mix énergétique en transition et une hybridation croissante des systèmes électriques. Les investissements dans les moyens de production renouvelables s’ajoutent aux coûts des moyens de production thermique historiques. Le fonctionnement de ces derniers est plus onéreux en raison des surcapacités installées. Les réseaux

nécessitent d'importants **investissements pour garantir leur stabilité et leur sécurité.**

Il y a consensus dans le secteur sur le fait que les progrès technologiques devraient conduire à une évolution rapide des solutions et de leurs coûts, vers un système où la fourniture d'électricité est assurée par des moyens de production renouvelables associés à des dispositifs de stockage à des coûts largement inférieurs. Les moyens de production thermique associés à du stockage seront utilisés en recours avec une rémunération adaptée. Les évolutions de moyen long terme dépendent donc de la **capacité des systèmes à s'adapter à l'évolution des technologies et des modèles économiques.**

En attendant, le tendanciel est rigide du fait de l'intensité capitalistique du secteur : les économies réalisables sont restreintes. La mission a montré qu'elles sont principalement à rechercher dans une revue des investissements prévus. D'autres économies, plus modestes, peuvent être réalisées par :

- une révision du taux de rémunération des capitaux investis, dont la fixation et la révision périodique pourraient être confiées à la Commission de régulation de l'énergie (CRE), dans un cadre tenant compte de l'évolution des taux de refinancement et des conditions locales d'investissement ;
- un investissement accru dans l'efficacité énergétique et le pilotage de la demande par les tarifs dont la structure devrait être adaptée ;
- une évolution de la règle de priorité d'appel des moyens de production compte tenu du coût encore élevé de certaines filières de production d'électricité renouvelable qu'elle favorise.

Parallèlement, la mission a recommandé :

- une meilleure maîtrise des coûts, d'abord par une meilleure connaissance des coûts de production, qui permettrait l'instauration de dispositifs incitatifs à la maîtrise des charges ;
- le renforcement de l'expertise technico-financière de la CRE, pour nourrir les arbitrages et envisager de plafonner le financement des investissements par l'État au coût de la solution économiquement optimale susceptible de répondre aux objectifs de politique énergétique ;
- un meilleur pilotage par l'État de ces dépenses à plus long terme pour assurer la transition énergétique à moindre coût : le rôle des différents acteurs doit être clarifié, notamment celui du gestionnaire de réseau qui devrait être exclusif de la fonction de production. Les décisions d'investissement devraient être rigoureusement évaluées dans le cadre d'une trajectoire de transition énergétique fixée.



Mission sur la gestion des carburants au ministère de la Défense

Questions à Nicolas Dupas
et Christophe Baulinet

700 M€
par an

Quel était l'objet de la mission ?

Dans le cadre des revues de dépenses, l'inspection générale des finances a été saisie, avec le contrôle général des armées, pour évaluer la gestion des stocks et l'approvisionnement d'essence des armées. La mission s'est déployée sur différents sites de gestion de stocks d'essences et a rendu ses conclusions en trois mois.

Le service des essences des armées (SEA) est un service interarmées qui dispose d'une expérience reconnue en matière de gestion des produits pétroliers. La consolidation du périmètre « essence des armées » du ministère de la défense conduit à un coût global d'environ 700 M€ par an (en fonction du prix du pétrole) dont la partie « achat d'essence » est retracée dans le compte de commerce 901, les charges de fonctionnement (y compris les salaires) étant au budget du ministère de la défense.

Le dispositif mis en place par le SEA s'écarte en partie du cours du pétrole (par un mécanisme d'achat régulier) et centralise le risque lié aux coûts correspondants. Il permet un lissage des coûts à la fois par la politique de couverture des risques d'évolutions des cours du pétrole, par des stocks importants et par une politique de prix ne répercutant pas immédiatement les cours supportés dans les derniers achats réalisés. Le SEA approvisionne en carburéacteurs les unités de l'armée de l'air, de l'armée de terre (unités d'hélicoptères) et de la marine (gasoil de navigation ou carburéacteurs de type jet à haut point d'éclair

pour les chasseurs de l'aéronavale), à la fois en métropole, dans les DOM COM et à l'étranger, sur les théâtres d'opérations.

Qu'avez-vous constaté ?

Au terme de ses entretiens et déplacements, la mission a fait les constats suivants :

- le découpage des responsabilités en matière de couverture des risques d'évolution du cours du pétrole conduit à un risque financier potentiel pour le ministère de la défense ;
- sans dégrader les principes de sécurité d'approvisionnement, en considération de la faible utilisation des stocks de crise, de l'évaluation des consommations maximales des unités qui est parfaitement connue, il serait possible de revoir le périmètre en vue d'une gestion plus dynamique des stocks, qui pourrait être revue en cas de pression sur les marchés internationaux ;
- les carburants représentent entre 2,1 % et 2,9 % de l'ensemble du budget du ministère de la défense (hors pensions), soit une part marginale bien que volatile ;

Le compte de commerce 901, bien qu'il ne rende compte que partiellement de l'ensemble des coûts d'intervention, reste un instrument adapté par sa souplesse, son caractère interarmées et demeure nécessaire dès lors qu'il intervient pour des acteurs très divers dans une approche quasi commerciale.

Des évolutions importantes ont marqué le SEA depuis 2008 et la révision générale des politiques publiques, en ce qui concerne la structuration des services exploitants les stocks de carburateurs (réduction importante du nombre de sites pétroliers et des effectifs correspondants),

l'organisation interne du service (avec la suppression de la régionalisation) et les besoins de renouvellement des matériels roulants notamment, parfois anciens.

Quelles ont été vos principales recommandations ?

En réponse à ces constats, la mission a proposé de :

- réaliser des marchés d'achat d'essence à terme, ce qui aurait des effets économiques équivalents ;
- revoir le périmètre des stocks gérés en vue d'une gestion plus dynamique, qui pourrait être révisée en cas de pression sur les marchés internationaux, ce qui suppose de compléter la gouvernance sur ce point et de sortir d'une gestion statique et reposant sur des stocks largement immobilisés ;
- conserver un compte de commerce dédié sans pour autant revenir sur le calcul du prix de l'essence ;
- réorganiser et rationaliser certaines fonctions support du SEA.

Enfin, la mission considère que l'activité du SEA pourrait être étendue à l'approvisionnement d'autres sources d'énergie (sources provenant des réseaux électriques et gaziers par exemple).

Thème n° 6: Numérique



Mission sur les *smart cities* auprès de Luc Belot, député du Maine-et-Loire

Questions à Mathilde Ravel-Vassy

Quels éléments de contexte expliquent l'origine de cette mission ?

Le Parlement européen définit ainsi la ville intelligente : « *une ville qui cherche à répondre aux questions d'intérêt général par des solutions numériques, permises grâce à un partenariat entre une multitude d'acteurs* ». Une grande partie des nouvelles solutions numériques émergent de la production massive de données et de leur croisement. Les *smart cities* constituent une chance pour les collectivités territoriales et leurs habitants car les solutions numériques permettent d'adapter les services aux besoins, à moindre coût. En France, cela se traduit par des initiatives et des réalisations variées. Cependant, la maturité des projets est inégale.

Quelles sont les limites actuelles au développement de *smart cities* ?

Tout d'abord, l'organisation en silo des collectivités territoriales limite le développement de projets transversaux et le partage de données, pourtant socle de tels projets. Ensuite, l'engouement actuel de certaines collectivités pour tous les outils numériques, sans avoir mis en place une gouvernance ou une analyse rigoureuse des gains socio-économiques des investissements consentis, risque de disséminer les moyens dans des projets inefficaces. Enfin, les connaissances des élus et des administrateurs sur les sujets numériques s'avèrent limitées. Pourtant, les choix qu'impliquent l'émergence de *smart cities*, notamment sur la gouvernance des données, demandent a minima une bonne accultu-

ration. Aujourd'hui, les décisions sont prises à des niveaux techniques alors que la gouvernance devrait être faite à haut niveau.

Quels sont les enjeux des *smart cities* pour les entreprises ?

Pour les entreprises agissant dans le domaine de la ville (transport, fluides, etc.), les *smart cities* constituent une opportunité économique, en France comme à l'étranger, mais peuvent aussi, si elles ne parviennent pas à se positionner sur ces nouveaux services, représenter une menace. En effet, les entreprises du numérique, pour leur part, souhaitent investir ces nouveaux domaines et risquent de capter une partie de la valeur ajoutée. Il y a donc un enjeu pour ces entreprises à développer leurs savoir-faire sur la couche digitale. Pour éviter ce risque, les entreprises doivent démontrer leur capacité à investir ces nouveaux champs. Ceci renforce l'importance de créer des projets d'ampleur en France, et pas uniquement des démonstrateurs ponctuels.

Quelles sont les recommandations de la mission ?

Pour répondre à tous ces enjeux, le rapport préconise d'améliorer la gouvernance des données et, au-delà, des projets *smart cities*. Cela passe par la définition des données d'intérêt local, la création d'une compétence obligatoire sur ces données pour les intercommunalités et par la meilleure formation des élus et des administrateurs territoriaux à ces questions.

Mission sur les véhicules connectés

Synthèse de la mission conduite pour l'IGF par
Rémi Toussain, Grégoire Tirot, Maud Bailly,
Sophie Duval-Huwart

En janvier 2017, le ministre de l'économie et des finances et le secrétaire d'État chargé de l'industrie ont confié au Conseil général de l'économie et à l'Inspection générale des finances une mission en vue de la définition d'une feuille de route gouvernementale pour la filière industrielle du véhicule connecté. Cette demande fait suite à plusieurs rapports publics qui ont fait le constat unanime d'un manque de coordination des pouvoirs publics et d'une absence de stratégie globale de l'État sur le sujet, alors que **les enjeux économiques de cette évolution technologique sont majeurs** pour un pays comme la France : en effet, prise dans son ensemble, la filière automobile réalise, en 2012, 16 % du chiffre d'affaires de l'industrie manufacturière française.

Cette **révolution de la mobilité**, qui en est à ces premiers balbutiements, associe et oppose à la fois les grands industriels plus que centaines de l'industrie automobile et de nouveaux acteurs de niveau mondial, très largement non européens, venant de l'univers du numérique, et qui développent et maîtrisent les technologies nécessaires pour assurer l'automatisation des véhicules et l'exploitation des données et services qui y sont associés.

Mais le véhicule connecté et automatisé emporte avec lui des enjeux multiples qui dépassent la seule sphère économique et industrielle : l'adaptation des infrastructures physiques (adaptation du marquage au sol et de la signalisation des routes) et de communication (choix des normes technologiques) ; utilisation des données du véhicule connecté, tant en termes de régulation de leur emploi que de leur exploitation à des fins de politique publique (sécurité routière ; gestion du trafic) ; risque de perte d'autonomie stratégique du fait de l'absence de maîtrise de certaines technologies indispensables au fonctionnement du véhicule du futur (capteurs ; logiciel « auto-pilote » ; cartographie numérique) qui renvoient à des enjeux de recherche et de développement ; **enjeux de cybersécurité**.

En raison du caractère stratégique du sujet, de nombreux pays industriels, à l'exception de la France, se sont dotés au cours des dernières années d'une feuille de route gouvernementale, comme le Royaume-Uni en 2013 et l'Allemagne en 2015.

La mission a donc proposé aux pouvoirs publics l'adoption d'une **feuille de route gouvernementale** accompagnée d'un ensemble de mesures visant à définir un cadre juridique favorable au développement de la filière de la voiture connectée et automatisée, à promouvoir les intérêts économiques de la France, ainsi qu'à défendre notre autonomie stratégique en développant et conservant la maîtrise des technologies clefs de demain.

Le rapport a également fait le constat que la gouvernance administrative actuelle du sujet au sein de l'État ne permet pas de développer une action structurée et cohérente. La mission a ainsi considéré que la désignation d'un haut responsable interministériel dédié à cette thématique constituait une condition indispensable pour que la stratégie de la France puisse être portée de manière cohérente et coordonnée, et pour que soit assurée, de manière efficace et non dispersée, la mise en œuvre de la feuille de route gouvernementale à venir, ainsi que son suivi.

Reprenant les conclusions du rapport, le Premier ministre a érigé le développement du véhicule autonome comme une priorité lors de la présentation de la stratégie nationale « nouvelle ambition pour l'industrie française », en novembre 2017⁷. Cette ambition s'est traduite par la **nomination d'une « Haute Responsable pour la stratégie nationale de développement des véhicules autonomes »**, Mme Anne-Marie Idrac, chargée de coordonner l'action gouvernementale dans ce domaine et de proposer une feuille de route industrielle d'ici la fin du premier semestre 2018.

7. [Ahttps://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2017/11/dossier_de_presse_-_notre_ambition_pour_lindustrie_-_20.11.2017.pdf](https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2017/11/dossier_de_presse_-_notre_ambition_pour_lindustrie_-_20.11.2017.pdf)



Mission sur l'e-commerce

Questions à Pierre Boissier et Grégory Belhoste

membres de la mission (pour l'IGF)
avec Jérôme Dian (absent sur la photographie)

Dans quel contexte cette mission a-t-elle été conduite ?

Le contexte de la mission était celui du constat d'une augmentation continue depuis 2010 de tous les indicateurs d'activité (chiffres d'affaires des entreprises du secteur, nombre de transactions enregistrées, nombre de cyberacheteurs) de l'e-commerce en France alors que dans le même temps, les recettes fiscales liées à cette activité ne suivaient pas la même tendance. Pour tenir compte de cette évolution de la consommation tout autant que de la construction du marché européen numérique, la commission européenne avait mis en place, pour les échanges de services, un environnement adapté dont les caractéristiques les plus saillantes étaient, pour le volet fiscal, un guichet unique de déclaration pour toute l'Union européenne. La mission s'est déroulée au moment où la Commission européenne avait manifesté sa volonté de transposer le modèle de l'e-commerce de services à celui des biens.

Quels étaient ses principaux enjeux ?

Le premier enjeu, objet principal de la mission, était d'apporter un constat et une expertise au ministre de l'économie et des finances en prévision de discussions avec ses homologues européens sur les possibilités et les difficultés d'une transposition des procédures de déclaration de la TVA de l'e-commerce de services dans une directive européenne sur la TVA dans l'e-commerce de biens. En particulier, il s'agissait d'expertiser les effets potentiels d'une telle réforme sur les différents acteurs (entreprises de l'e-commerce, État sous l'angle de ses recettes fiscales, direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI)

sous l'angle de ses capacités de contrôle des flux de biens à destination de la France ou transitant par la France pour aller dans le reste de l'Union européenne).

L'enjeu sous-jacent était de décrire les conséquences prévisibles et de proposer, dans l'hypothèse où le projet de directive en discussion au moment du début de la mission serait adopté en l'état, les adaptations nécessaires de la DGDDI et de la législation fiscale pour sécuriser les recettes de TVA.

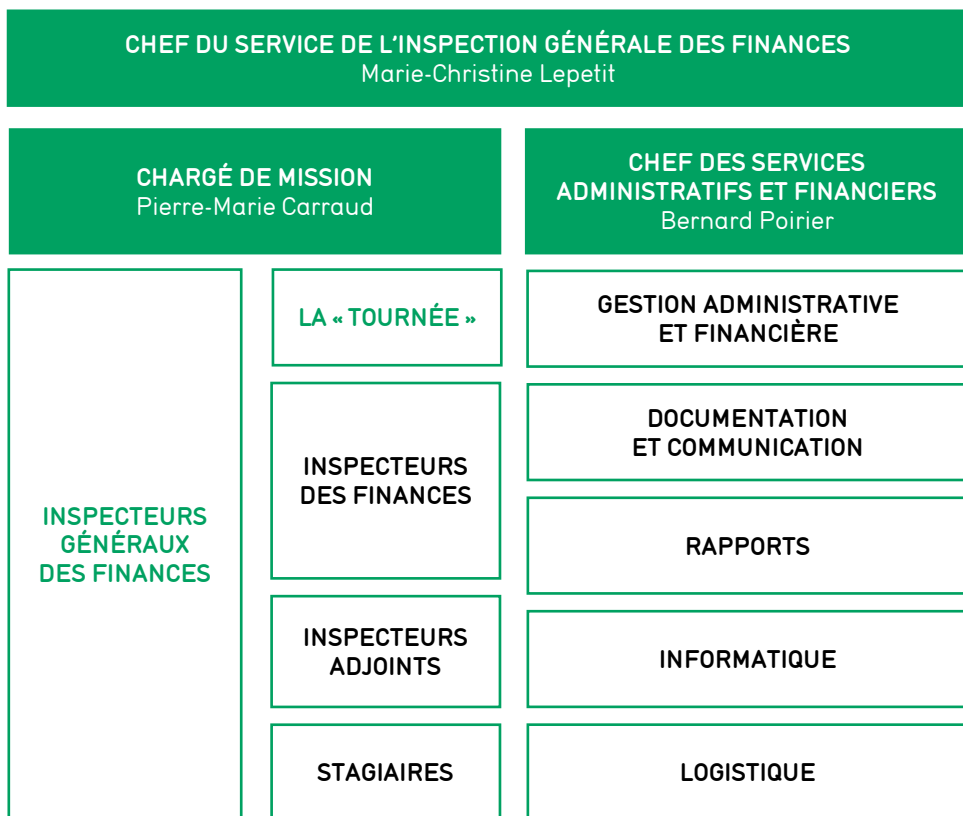
Qu'avez-vous recommandé ?

La mission a formulé des recommandations techniques visant à rendre le dispositif décrit dans la directive de la commission européenne efficace : caractère obligatoire du guichet unique numérique de déclaration pour la TVA pour les entreprises de l'e-commerce, articulation forte entre cette directive et les nouvelles dispositions du code des douanes de l'Union, inclusion d'une définition de la responsabilité des plateformes de vente en ligne, allant, dans le domaine de la TVA jusqu'à la co-redevabilité du paiement de la TVA.

Afin de lutter contre l'érosion des bases fiscales et d'assurer la sécurisation des recettes de TVA, les mesures proposées concernaient la création d'un label informant le consommateur des bonnes pratiques fiscales de tel ou tel opérateur, l'imposition de message d'informations des consommateurs sur leur redevabilité de la TVA dans le cas où elle ne serait pas acquittée par l'e-commerçant ou encore un accroissement et une concentration des contrôles sur des journées d'actions médiatisées pour dissuader les fraudeurs.

Annexes

**ORGANIGRAMME
DU SERVICE DE L'IGF
AU 1^{er} JANVIER 2018**



**LISTE DES MEMBRES DE L'IGF
AU 1^{er} JUIN 2018**

**Inspecteurs généraux
et inspectrices générales des finances**

AUVIGNE François
BAULINET Christophe
BERT Thierry
BOARETTO Yann
BODON Alain
BOISSIER Pierre
BIED-CHARRETON Véronique
BRASSENS Bertrand
COLRAT Adolphe
DEPROST Pierre
DUBERTRET Julien
DUHAMEL Pierre-Mathieu
FUZEAU Michel
GISSLER Eric
HAVARD Henri
JEVAKHOFF Alexandre
LAJOURMARD Danièle
LANGLOIS-BERTHELOT Maxence
LE GALL Olivier
LE PAPE Jacques
LEPETIT Marie-Christine
LIDSKY Vincent
MARIGEAUD Martine
MENANTEAU Jean-Pierre
PELOSSE Hélène
RAPOPORT Jacques
TANTI André
VACHEY Laurent
VERDIER Jean-François
WAHL Thierry
WAYSAND Claire
WENDLING Claude
WERNER François

Inspecteurs des finances

AUDENIS Cédric
BARATIN Charlotte
BASTERI Anne-Michelle
BERGER Samuel
BELHOSTE Grégory
BLONDE Victor
BOELL François-Xavier
CARGILL Thomas
CARRAUD Pierre-Marie
CARTIER Jordan
CHARTIER Julien
CHOUC Antoine
DAMAIS Alain
DAUVERGNE Roy
DECLUDT Amaury
DESMOUCEAUX Valérie
DJAÏZ David
DOMENJOZ Irène
DUPAS Nicolas
DURRIEU Claire
FREPPPEL Camille
GAZZANO Jérôme
GENAIS Alban
GOMEZ Florence
GRAS Ombeline
GUDEFIN Philippe
HADDAK Hadrien
JAGOREL Quentin
KERENFLEC'H Céline
LECA Charlotte
LEPAGE Frédéric
MAUDET Carole
MOURNET Benoît
POINTIER Alexandre
RAVANEL VASSY Mathilde
ROUCHER Dorian
RUAT Lucie
SCHAPIRA Irina
SUEUR Catherine
TARDIVO Rémi
THOMAZEAU François
TIROT Grégoire
WALRAET Emmanuelle

**LISTE DES INSPECTEURS GÉNÉRAUX RÉFÉRENTS
AU 2 MAI 2018**

RÉFÉRENTS DES DIRECTIONS DE BERCY

Direction	Secteur	Référént
Secrétariat général, directions et services transversaux		Yann BOARETTO
	Politiques macroéconomiques et sectorielles	
	Financement de l'économie	
DG Trésor – Direction générale du Trésor	Commerce extérieur - Réseau international	
	Développement et affaires multilatérales	
APE – Agence des participations de l'État		
DB – Direction du Budget	Chaque référent politique publique pour ce qui le concerne	
DGFIP – Direction générale des finances publiques et Service des retraites de l'État	DGFIP	François AUVIGNE
	Politique fiscale	François AUVIGNE
DNLF - Délégation nationale à la lutte contre la fraude		François AUVIGNE
TRACFIN		Pierre DEPROST
DGDDI – Direction générale des douanes et droits indirects		Pierre DEPROST
DGCCRF – Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes		Henri HAVARD
DGE – Direction générale des entreprises		Julien DUBERTRET
DAJ – Direction des affaires juridiques		Julien DUBERTRET
INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques) et DREES (Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques)		

RÉFÉRENTS PAR POLITIQUE PUBLIQUE

Politiques publiques	Réfèrent
Affaires européennes	Thierry BERT
Affaires étrangères	
Aide publique au développement	
Réforme de l'État	Thierry WAHL
Fonction publique	Jean-François VERDIER
Culture, médias	
Jeunesse et sports	Hélène PELOSSE
Défense	Danièle LAJOURMARD
Développement durable, énergie	
Transports	Vincent LIDSKY
Logement - Ville	
Agriculture – Alimentation - Pêche	
Santé, comptes sociaux	François AUVIGNE
Solidarités (famille, handicap, dépendance)	Laurent VACHEY
Retraites	
Travail, emploi, formation professionnelle et dialogue social	Martine MARIGEAUD
Tourisme	Alain BODON
Enseignement scolaire	
Enseignement supérieur et recherche	
Intérieur	Eric GISSLER
Collectivités territoriales	Bertrand BRASSENS
Aménagement du territoire	Michel FUZEAU
Outre-mer	Thierry BERT
Justice	Alexandre JEVAKHOFF

RÉFÉRENTS PAR THÉMATIQUE

Secteur	Réfèrent
Structuration de l'audit interne et du contrôle interne	Danièle LAJOURMARD
Comptabilité, analyse financière, contrôle de gestion	Danièle LAJOURMARD
Gestion des ressources humaines, management, conduite du changement	
Systèmes d'information	Yann BOARETTO
Méthodologie de l'évaluation des politiques publiques, de l'audit, et des vérifications	Pierre DEPROST
Commande publique et relations avec les consultants	Christophe BAULINET
Immobilier	Pierre DEPROST

RÉFÉRENTS AFFAIRES SPÉCIALES

Divisions spéciales	Réfèrent	Observations
Mission de contrôle économique et financier des transports		Chef de mission
Contrôles communautaires européens/ ressources propres	Christophe BAULINET	Coordinateur
CICC - FEAGA garantie	Jean-Louis ROUQUETTE	Président
CICC - FEADER, FEDER, FSE	Jean-Louis ROUQUETTE	Président

RÉFÉRENTS TERRITORIAUX

Région	Référent
Nouvelle-Aquitaine	Jean-François VERDIER
Auvergne - Rhône-Alpes	
Bourgogne - Franche-Comté	Pierre DEPROST
Bretagne	Henri HAVARD
Centre - Val de Loire	
Corse	André TANTI
Grand Est	Alain BODON
Hauts-de-France	Éric GISSLER
Île-de-France	Thierry WAHL
Occitanie	François AUVIGNE
Normandie	Vincent LIDSKY
PACA	André TANTI
Pays de la Loire	
DOM	Thierry BERT
COM	Thierry BERT
Réseau DGFIP (hors informatique) : DGE, DVNI, DNVSF, DNEF, DRESG, DNID, SNDC, DCST	Pierre DEPROST
Services informatiques de la DGFIP	Yann BOARETTO

Crédit photographique

GREE Gezelin
VEDRUNE Patrick

Conception graphique

Studio de création et de conception
graphique du Sircom

Septembre 2018

IGF

INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES

Télédoc 335
139, rue de Bercy
75572 Paris Cedex 12
T: +33 (0)1 53 18 39 00

www.igf.finances.gouv.fr

