

RAPPORT D'ACTIVITÉ  
INSPECTION GÉNÉRALE  
DES FINANCES  
2009



IGF

INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES

# éditorial



**En 2009, l'action de l'Inspection générale des finances (IGF) s'est poursuivie avec intensité.**

Ce nouveau rapport d'activité en propose un aperçu concret, à travers la présentation de ses principales missions dans six secteurs : la réforme de l'État, l'audit interne, la fiscalité, le financement de l'économie, le secteur social et le secteur agricole. Dans un contexte marqué par la crise économique et financière, l'IGF s'est particulièrement engagée en 2009 à travers ses travaux pour contribuer au redressement des finances publiques, par la poursuite de la révision générale des politiques publiques (RGPP) et le lancement d'un ambitieux programme d'évaluation des dépenses fiscales.

Les équipes de l'IGF ont été aussi mobilisées sur des sujets d'actualité à l'occasion par exemple de la médiation sur le prix du lait, ou encore pour participer à des missions d'assistance de premier ordre, telles que la définition des priorités du grand emprunt national.

2009 aura également été une année placée sous le signe d'échanges croissants : avec nos homologues, à travers l'accueil de l'IGF du Portugal et la signature d'un accord avec l'IGF d'Algérie, dans la poursuite de nos missions à l'international, enfin au sein même de l'Inspection, à travers une politique de recrutement des inspecteurs qui valorise des profils toujours plus variés et des compétences nouvelles.

La diversité de domaines d'intervention, la richesse des parcours sont des valeurs essentielles à l'Inspection générale des finances. Ce rapport d'activité rappelle également ce qu'est l'Inspection, depuis sa création jusqu'à ses attributions actuelles, son organisation, ses méthodes de travail, ses femmes et ses hommes, partageant tous la même exigence de réactivité, de rigueur et d'efficacité au service des politiques publiques.

Bonne lecture,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jean Bassères'.

**Jean Bassères**

*Chef du service de l'Inspection générale des finances*

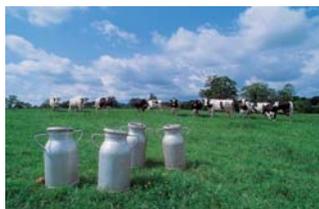


# sommaire

<b>Les instantanés 2009</b>	p. 4
<b>Le visage de l'Inspection générale des finances en 2009</b>	p. 6
<b>Une ouverture à l'international</b>	p. 20
<b>Les thèmes majeurs d'intervention de l'IGF en 2009</b>	p. 23
<b>Poursuivre la réforme de l'État</b>	p. 27
<b>Mission</b> : Centre national d'art et de culture Georges Pompidou	
<b>Mission</b> : audit de l'Agence française de développement	
<b>Accompagner le développement de l'audit interne de l'État</b>	p. 33
<b>Mission</b> : structuration du contrôle et de l'audit internes de l'État	
<b>Évaluer l'efficacité des dépenses fiscales</b>	p. 37
<b>Mission</b> : méthodologie d'évaluation des dépenses fiscales	
<b>Mission</b> : produits d'investissement dans les PME ouvrant droit à avantages fiscaux	
<b>Le bon fonctionnement du financement de l'économie</b>	p. 41
<b>Mission</b> : philanthropie privée	
<b>Mission</b> : contrôle du respect des obligations professionnelles dans le secteur financier	
<b>Mission</b> : microcrédit	
<b>Mission</b> : assistance à la commission Juppé-Rocard sur les priorités du grand emprunt national	
<b>Évaluer les politiques de l'emploi et de protection sociale</b>	p. 49
<b>Mission</b> : allègement de charges	
<b>Mission</b> : gestion financière des OPCA et du Fup	
<b>L'accompagnement des évolutions du monde agricole</b>	p. 55
<b>Mission</b> : amélioration de la gestion des aléas économiques dans le domaine agricole	
<b>Mission</b> : médiation dans la crise du lait du printemps 2009	
<b>Annexes</b>	p. 59



# Les instantanés 2009



**Janvier**

Lancement de la mission de médiation sur le lait



**Avril**

Séminaire sur la sortie de crise avec la nouvelle promotion



4



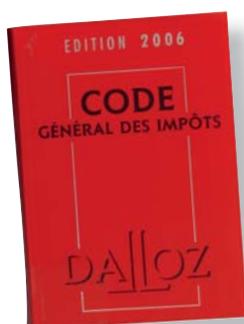
**Février**

Lancement de la vague RGPP Opérateurs sur la base du guide élaboré par l'IGF



**Mai**

Signature à Alger d'un accord avec l'IGF d'Algérie



**Mars**

Lancement des réflexions sur la revue des dépenses fiscales et sociales



**Juin**

Lancement de la mission « Aides à la presse »



## Juillet

Visite de l'IGF Portugal



## Août

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



## Septembre

Lancement de la mission d'assistance à la Commission sur les priorités de l'emprunt national

## Octobre

Match de foot contre la Cour des comptes



## Novembre

Dossier central de la revue ministérielle *Échanges*, consacré à l'IGF



Atelier Jean Nouvel

## Décembre

Lancement de la mission sur le projet de Philharmonie de Paris



# Le visage de l'Inspection générale des finances en 2009



Le décret n° 2006-1213 du 4 octobre 2006 portant statut de l'Inspection générale des finances précise que 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 recevoir des missions du Premier ministre et être autorisée à 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.

L'Inspection générale des finances est placée sous la double autorité du ministre chargé de l'Économie et de celui en charge du Budget.



## Une variété de missions

L'Inspection générale des finances réalise plusieurs types de missions.

### ■ Des missions d'inspection et d'audit interne

Cette activité aura représenté 9 % du nombre des missions en 2009.

Les missions d'inspection portent principalement sur les services déconcentrés des ministères financiers. Les inspecteurs des finances peuvent utiliser en la matière leurs pouvoirs qui leur permettent d'avoir communication de tous les documents nécessaires au contrôle. Les principaux enjeux portent sur la qualité des procédures et leur mises en œuvre, la régularité des opérations mais également sur la lutte contre la fraude et le contrôle de la déontologie des agents publics. En 2009, l'IGF aura ainsi réalisé

la vérification des services de la trésorerie générale des Pays-de-la-Loire à Nantes et celui de la chambre de commerce et d'industrie de Sète. L'inspection réalise également des missions d'audit interne, en particulier dans le cadre de la programmation du comité ministériel d'audit (une mission en 2009 sur les provisions au titre du compte épargne temps).

Pour parfaire sa maîtrise des référentiels de l'audit interne, le service a engagé un processus de certification individuelle à l'audit interne (CIA certified internal auditor – CCAP certified government auditing professionnel) qui a concerné quatre de ses membres en 2009.

De même s'agissant de l'audit interne, l'IGF a poursuivi son implication dans les travaux du Comité interministériel d'audit des programmes (CIAP) en réalisant sept missions portant sur des programmes budgétaires.

## Aux origines de l'IGF

1797 – Création 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 comptables.

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).



## ■ Des missions d'évaluation d'organismes et de dispositifs publics

Les missions d'évaluation d'organismes et de dispositifs publics visent à renforcer, à travers des propositions opérationnelles de réforme, leur efficacité comme leur performance générale. Elles représentent 34 % des missions de l'IGF en 2009. Comme en 2008, l'Inspection générale des finances a participé activement aux missions portant sur la révision générale des politiques publiques (RGPP). C'est ainsi que l'IGF a réalisé quatre missions RGPP portant sur des ministères (Intérieur, Justice, Écologie, Énergie, Développement durable et Mer et les services du Premier ministre) et six sur des opérateurs (Agence française de développement, Centre Pompidou, Voies navigables de France, Institut national de la propriété intellectuelle, Établissement français du sang, Agence pour l'enseignement français à l'étranger).

Par ailleurs, l'IGF a également réalisé des missions portant sur les aides à la presse ou le coût des fonctions support de l'État. En terme de structures administratives, l'Inspection générale des finances a procédé à une mission sur la réforme de l'administration générale au sein de la douane et a contribué à la préfiguration des nouvelles directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation du travail et de l'emploi.

## ■ Des missions de conseil

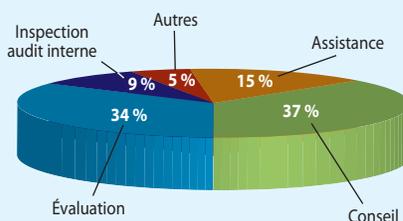
L'Inspection générale des finances conduit des missions de conseil permettant de préparer directement la prise de décision publique. Elles ont représenté 37 % du nombre des missions en 2009.

L'IGF a ainsi réalisé des missions aussi diverses que celles portant sur les modalités de vente et de mise aux enchères des quotas de CO<sub>2</sub> ou le projet de Philharmonie de Paris.

## ■ Des missions d'assistance

Ces missions ont représenté 15 % des activités de l'IGF en 2009. Elles consistent principalement en des participations à des commissions ou de l'assistance à des personnalités, notamment des parlementaires en mission.

Répartition des missions en 2009



Ainsi, en 2009, l'IGF a notamment assisté la commission Zelnik sur la définition de nouveaux droits d'auteurs sur les supports numériques, la commission Marescaux sur l'avenir des centres hospitaliers universitaires et la mission confiée à MM. Juppé et Rocard sur les priorités de l'emprunt national.



## Des méthodes de travail alliant rigueur du constat, capacité d'adaptation et travail en équipe

La qualité du travail de l'IGF repose sur quelques principes méthodologiques rigoureux :

- investigation sur place auprès de l'ensemble de la chaîne hiérarchique ;
- procédure contradictoire avec les services audités, garante de la rigueur des constats ;
- responsabilité personnelle des inspecteurs sur leurs rapports ;
- approche pluridisciplinaire (traitement des aspects financiers, économiques, juridiques, RH...);
- propositions souvent formulées sous forme de scénarios ;
- forte réactivité pour répondre au plus vite aux demandes des commanditaires (absence de programme annuel, affectation à temps plein sur des missions d'une durée moyenne de trois mois).



Mission sur la programmation financière du CEA.

Par ailleurs, ces méthodes de travail ont connu des perfectionnements récents : l'Inspection générale des finances a ainsi élaboré des standards de qualité jalonnant le déroulement d'une mission (note de cadrage, réunion d'étape, visa collégial des rapports) et met en place des techniques de capitalisation des connaissances.

En termes d'évaluation, des procédures innovantes ont été mises en œuvre : évaluations à 180° en fin de mission et évaluation de la satisfaction des commanditaires (taux de satisfaction supérieur à 90 %).

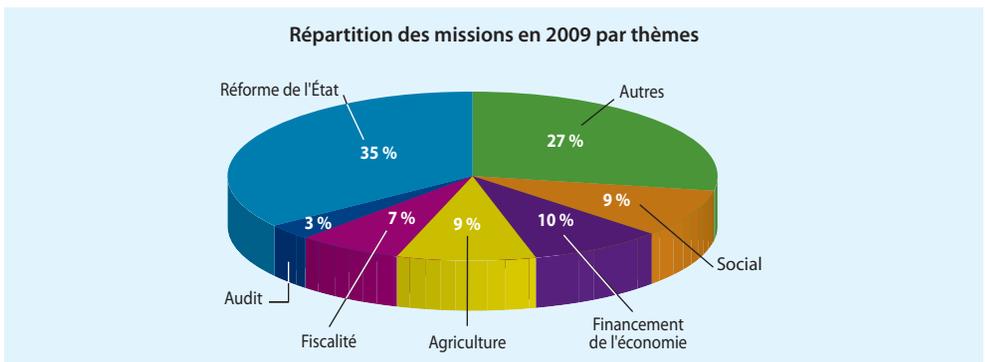
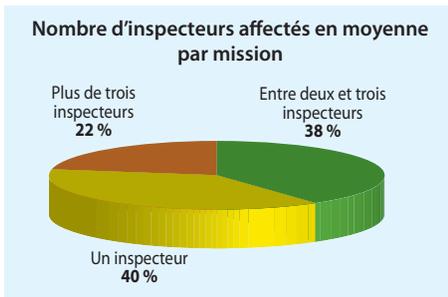
## Les grands thèmes pour 2009

L'Inspection générale des finances a réalisé en 2009 plus de cent missions. L'année a été dominée par six thématiques :

- la poursuite de la réforme de l'État ;
- le bon fonctionnement du financement de l'économie ;
- l'évaluation de l'efficacité des dépenses fiscales et sociales ;
- l'accompagnement des évolutions du monde agricole ;
- l'évaluation des politiques de l'emploi et de protection sociale ;
- la structuration de l'audit interne de l'État.

L'action de l'Inspection des finances montre sa capacité à gérer des temporalités diverses : ainsi l'IGF parvient à organiser des missions dans l'urgence (ex : situation financière de Saint-Martin, médiation sur le prix du lait, chambre de commerce et d'industrie de Sète), comme des cadres méthodologiques sur des sujets de moyen terme (ex : guide RGPP opérateurs, méthodologie d'évaluation des dépenses fiscales).

Enfin, l'IGF conserve un fort ancrage à Bercy et investit fortement les nouveaux champs ministériels, par exemple : fonction publique (mission sur la nouvelle bonification indiciaire-NBI), emploi et formation professionnelle (mission sur les organismes paritaires collecteurs agréés-OPCA), comptes sociaux (mission sur l'objectif





national des dépenses d'assurance maladie-Ondam ou la trésorerie de l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale-Accoss).

## Un positionnement interministériel

Parmi les soixante lettres de mission signées par le ministre de l'Économie et/ou le ministre du Budget, trente et une ont été signées conjointement avec d'autres membres du Gouvernement, les cosignataires les plus fréquents ont été les ministères chargés du Travail, de l'Écologie, de l'Agriculture et de l'Intérieur.

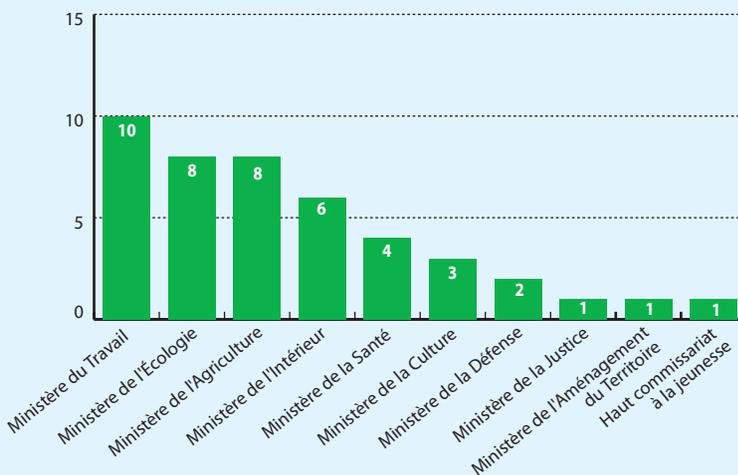
En 2009, le Premier ministre a commandé vingt missions à l'Inspection générale des finances, dont huit RGPP « Ministère » et dix RGPP « Opérateur ». Les deux autres missions demandées par le Premier ministre concernaient l'outre-mer (restructuration des forces armées et prix des carburants).

L'IGF a également prêté son concours à six missions d'assistance à la demande de la présidence de la République (attractivité du territoire, priorités du grand emprunt, états généraux de l'outre-mer, grands événements sportifs, pilotage de la mise en œuvre du plan Alzheimer, activités de recherche dans les CHU).

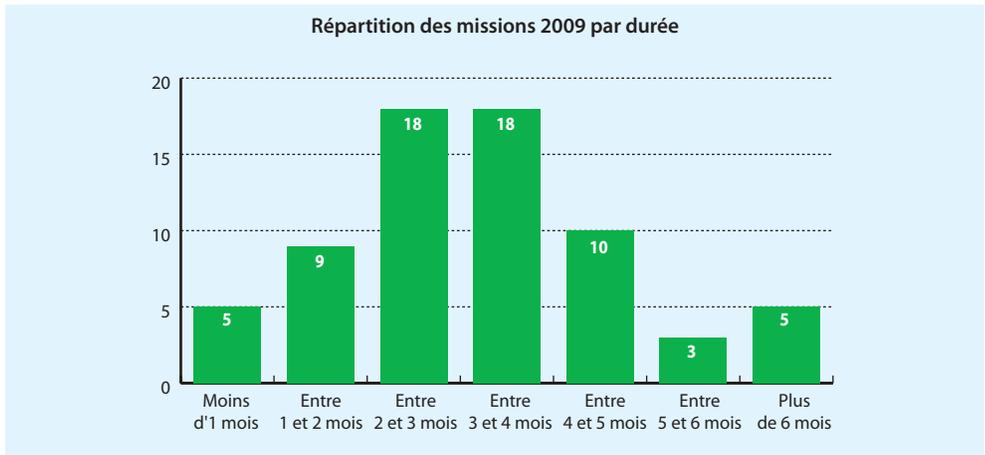
Par ailleurs, 47 % de nos missions ont été réalisées conjointement avec d'autres corps de contrôle, ce qui souligne bien le positionnement interministériel de l'IGF : ceux avec lesquels l'IGF est le plus amené à effectuer des missions sont l'Inspection générale des affaires sociales (dix-huit missions) l'Inspection générale de l'administration (huit missions), le Conseil général de l'environnement et du développement durable (sept missions), le Conseil général de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux (six missions), le Contrôle général économique et financier (six missions) et le Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (six missions).



**Cosignataires de lettres de mission avec le ministre de l'Économie et/ou le ministre du Budget**



La durée des missions en 2009 se situe majoritairement entre deux et quatre mois.



## Qui sommes-nous ?

Le service de l'IGF comprend la « tournée », les inspecteurs généraux et les services administratifs et financiers.

En ce sens, la « tournée » constitue un parcours riche et formateur, fortement axé sur le travail en équipe, qui assure une montée en puissance progressive des inspecteurs des finances.

### ■ La « tournée »

La « tournée » est composée d'une cinquantaine de personnes, dont l'âge médian est de 34 ans. Elle réunit les inspecteurs des finances, les fonctionnaires en mobilité nommés sur des fonctions d'inspecteur des finances et les stagiaires. Dans l'organisation du service, sous la supervision des inspecteurs généraux, la « tournée » assure l'essentiel du travail opérationnel nécessaire à la réalisation des missions confiées à l'IGF.

Les membres de la tournée restent au moins quatre ans au service de l'IGF avant de se destiner à une carrière à l'extérieur du service. En règle générale, les personnes qui rejoignent le service de l'IGF en mobilité exercent ces fonctions pendant deux ans.

Pour tous, le parcours à la « tournée » permet aux membres de gagner rapidement en responsabilités – notamment d'encadrement – et d'acquérir progressivement des compétences utiles pour la suite de leur parcours professionnel.

**Le mot « tournée » est un héritage de l'Inspection des finances du XIX<sup>e</sup> et du début du XX<sup>e</sup> 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 à l'improviste pour vérifier les services extérieurs du ministère des finances dans une division. Cette organisation assurait que tous les services de chaque département soient vérifiés à échéance régulière (tous les trois ans au XIX<sup>e</sup>, tous les quatre, puis tous les sept, le système prenant fin au XX<sup>e</sup> siècle). Le mot de « tournée » est aujourd'hui utilisé pour désigner les inspecteurs des finances en activité au service, avant leur accès au grade d'inspecteur général.**



## La formation

Le parcours de formation de chaque inspecteur se déroule autour de trois types de contenus (« métier », « outils » et « développement personnel ») et de quatre étapes (accueil, consolidation, accès à l'encadrement, préparation à la sortie).

Le plan de formation comporte des modules obligatoires, qui visent à créer puis consolider les acquis fondamentaux des inspecteurs des finances, et des modules facultatifs, permettant l'approfondissement ou la découverte de sujets, selon les aptitudes et besoins de chacun.

Pour les membres de la « tournée », le parcours de formation est construit autour de deux à trois jours de formation générale par semestre, en plus des formations plus spécialisées, orientées à répondre aux besoins particuliers de chaque mission.

### ■ Les inspecteurs généraux

Au nombre d'une quarantaine, les inspecteurs généraux des finances incarnent l'expertise et l'expérience du service de l'IGF.

Ils réalisent directement, supervisent ou dirigent les missions, parfois en encadrant et en orientant les membres de la « tournée ».

Ils déploient leur expertise d'un domaine sectoriel, d'une direction de Bercy, d'un ministère dans leur rôle de « référents » : ils assoient la vision de l'IGF dans leur périmètre, participent à la programmation et au suivi des missions, suivent la mise en œuvre de leurs recommandations et assurent la capitalisation et la diffusion des connaissances.

Certains inspecteurs généraux sont par ailleurs en charge d'un territoire, où ils suivent au plan local la mise en œuvre des réformes des ministères financiers, produisent des travaux d'initiative et participent à des enquêtes territoriales transversales

Ils représentent enfin l'État dans des commissions, conseils d'administration et comités où les enjeux financiers sont significatifs. C'est ainsi que des inspecteurs généraux siègent dans des conseils d'administration aussi divers que la SNCF, Air France, Pôle emploi, l'AP-HP, La Française des Jeux, Oséo, Ubifrance, l'Office

national des forêts, la Société nationale de sauvetage en mer, le Centre national de la danse, l'Assistance publique-hôpitaux de Paris, la Caisse nationale d'assurance vieillesse, le Commissariat à l'énergie atomique, l'Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs...

Par ailleurs, ils sont membres ou assurent la présidence d'organismes comme le Comité consultatif d'éthique, la Commission nationale consultative des droits de l'Homme, le Conseil de l'orientation des retraites, l'académie des technologies, la mission d'appui aux partenariats public-privé, la Commission des marchés publics de l'État, le Conseil des prélèvements obligatoires, le Conseil immobilier de l'État, le Conseil supérieur de la fonction publique de l'État...

### ■ Les fonctions d'appui

La réactivité et l'efficacité demandées par les commanditaires aux équipes de l'IGF ne pourraient pas être assurées si les inspecteurs et inspecteurs généraux sans l'appui des pôles des services administratifs et financiers : la gestion des connaissances, la gestion administrative, le bureau des rapports, les services informatiques, la logistique, en plus des secrétariats des inspecteurs généraux.



## Comment rejoindre l'IGF ?

Il est possible d'exercer le métier d'inspecteur ou d'inspecteur général des finances pendant une période déterminée ou de manière permanente, en rejoignant le corps de l'IGF.

Il n'existe pas de profil type pour devenir inspecteur des finances.

Au contraire, le service ne pouvant que s'enrichir de la diversité des parcours, il souhaite être rejoint par des inspecteurs aux expériences les plus variées, tant sur le plan professionnel que du point de vue de leur formation.

Les qualités recherchées sont :

- le goût pour les questions de gestion publique ;
- la rigueur dans le travail ;
- la capacité de dialogue et d'écoute ;
- 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'esprit critique mais aussi la modestie et la capacité à analyser une situation avec réalisme ;
- l'esprit de synthèse.

## Rejoindre le corps de l'IGF

Dans le cadre de la modernisation de sa politique de ressources humaines, le service de l'Inspection générale des finances (IGF) a engagé une réforme des modalités de recrutement des inspecteurs des finances.

L'IGF poursuit par ce travail un double objectif :

- d'une part, **professionnaliser ses procédures de recrutement** afin de les conformer aux meilleures pratiques en vigueur pour le recrutement des cadres supérieurs dans les secteurs public et privé ;
- d'autre part, **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.

Par ailleurs, l'IGF souhaite s'appuyer sur cette réforme pour préciser puis adapter ses critères de recrutement, ainsi que les entretiens permettant de tester les capacités et le potentiel des candidats, afin de se préparer aux nouvelles modalités de recrutement des élèves de l'Éna liées à la fin programmée du classement.



La promotion des inspecteurs des finances arrivée au 1<sup>er</sup> avril 2009.

Les membres de la « tournée » accèdent à l'IGF par deux voies principales<sup>1</sup> :

- à l'issue de l'École nationale d'administration (Éna) ;
- par le « tour extérieur », qui permet de promouvoir des cadres qui disposent d'une expérience de dix ans de services publics et d'enrichir la « tournée » de compétences confirmées et diversifiées.

Après une douzaine d'années dans le secteur public, les inspecteurs des finances sont nommés inspecteurs généraux. Peuvent également rejoindre le corps de l'IGF des cadres de haut niveau qui sont directement nommés en qualité d'inspecteurs généraux.

Depuis 2009, la sélection par le « tour extérieur » a évolué, avec l'objectif d'ouvrir davantage les viviers de candidatures potentielles. Désormais, le comité de sélection compte parmi ses membres au moins un expert de la gestion des ressources humaines en entreprise et la sélection se déroule au travers de trois entretiens complémentaires, dont au moins un 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.



### **Matthieu Guerlain**

*Inspecteur des finances issu du concours externe de l'Éna*

*Diplômé de l'École centrale Paris et de Sciences Po Paris*



### **Sarah Lacoche**

*Inspectrice des finances issue du tour extérieur*

*Diplômée de l'Institut d'études politiques de Lille*  
*Attachée à la direction générale du*

*Trésor et de la Politique économique*

*Experte « dette » à la Banque mondiale*  
*Économiste au Fonds monétaire international*



### **Alexis Masse**

*Inspecteur des finances issu du concours interne de l'Éna*

*Maîtrise de philosophie et DEA de sociologie à l'université de Paris X - Nanterre*

*Professeur agrégé de sciences économiques et sociales*

*Professeur dans différents lycées de région parisienne*



<sup>1</sup> - Une troisième voie est celle ouverte par l'article L 4139-2 du code de la défense, pour l'accès aux emplois civils des officiers des armées.

## ■ Travailler au service de l'IGF

Même sans rejoindre le corps de l'IGF, il est possible d'exercer les fonctions d'inspecteur et d'inspecteur général pendant une période déterminée.

### Exercer les fonctions d'inspecteur général des finances

L'Inspection générale des finances accueille des inspecteurs généraux en service extraordinaire (IGSE) et des agents en fonction d'inspecteur général des finances.

Les IGSE, au nombre maximum de cinq, sont mis à la 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 occupés, après une longue et riche expérience de service public<sup>2</sup>.

Par ailleurs, pour compléter son expertise et sa pyramide d'âge et selon ses besoins, l'IGF peut avoir recours à des cadres supérieurs expérimentés qu'elle nomme en fonction d'inspecteurs généraux des finances.

Depuis 2006, les IGSE et les agents en fonction d'inspecteurs généraux des finances peuvent, sous certaines conditions et après cinq ans de services effectifs<sup>3</sup>, rejoindre le corps de l'IGF s'ils ont fait preuve d'une valeur professionnelle exceptionnelle.

### Exercer les fonctions d'inspecteur des finances

Il est possible de rejoindre la « tournée » « en fonction d'inspecteur des finances », par détachement ou sous contrat, pour y effectuer une période de mobilité<sup>4</sup>.

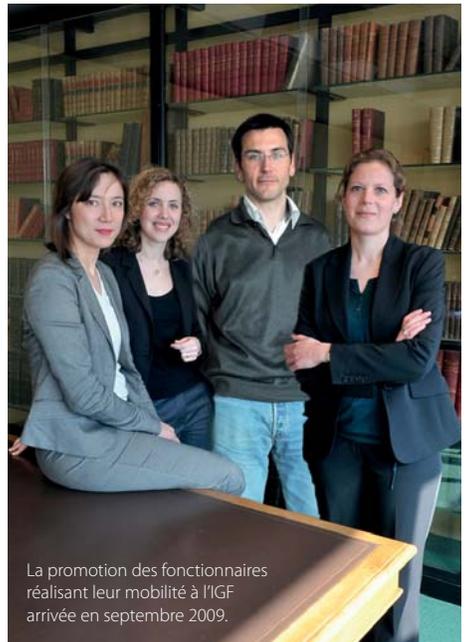
Nommés par arrêté des ministres en fonction d'inspecteurs des finances pour deux ans, ces « inspecteurs des finances à temps déterminé » sont complètement assimilés au reste de la tournée et y effectuent l'ensemble des missions, au même titre, avec les mêmes pouvoirs et les mêmes obligations que les membres du corps de l'IGF. Ils suivent d'ailleurs le même parcours au sein du service – de manière souvent plus rapide, compte tenu de la durée plus courte de leur passage, en passant par les étapes successives d'acquisition des connaissances, de consolidation, d'accès à l'encadrement d'équipe et de préparation de la sortie.



2 - 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 au ministère de l'Intérieur et à l'Inspection générale des affaires sociales.

3 - 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.

4 - La mobilité statutaire peut être validée à ce titre.



La promotion des fonctionnaires réalisant leur mobilité à l'IGF arrivée en septembre 2009.

Le recrutement par cette voie a généralement lieu deux fois par an, pour accueillir les nouveaux inspecteurs des finances en avril et en septembre. Pour cela, deux campagnes de recrutement sont ouvertes, en mars (pour arrivée en septembre) et en décembre (pour avril), et font l'objet d'une large publicité (notamment bourse interministérielle de l'emploi public, cadre.com, site de l'IGF). Il est demandé aux candidats d'adresser un *curriculum vitae* et une lettre de motivation à [recrutement.igf@igf.finances.gouv.fr](mailto:recrutement.igf@igf.finances.gouv.fr), selon le calendrier de la sélection. Après une sélection sur dossier, le processus peut comporter jusqu'à trois entretiens, l'un portant sur le parcours et la motivation du candidat, le deuxième prévoyant des exercices de mise en situation professionnelle, le troisième, enfin, dressant un bilan de la candidature.

### Effectuer un stage à l'IGF

L'IGF accueille des étudiants de l'enseignement supérieur qui souhaitent se joindre aux équipes des missions pour effectuer un stage, dans le cadre de leur formation initiale. Encadré par un inspecteur général ou un inspecteur des finances, auquel il a un accès direct et permanent, le stagiaire participe aux travaux de la mission confiée à l'équipe qu'il a rejointe et est complètement intégré à la vie de la « tournée ».

Le stage, rémunéré, d'une durée de trois à six mois à temps plein, 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.



### **Dominique Blanc**

*École nationale de la magistrature (promotion 1996)*

*Substitut du procureur près le TGI de Lille (parquet financier)*

*MACJ au service des affaires européennes et internationales*  
*Rapporteur au Conseil de la concurrence*  
*Inspecteur à la direction des enquêtes et de la surveillance des marchés AMF*



### **Cécile Tlili**

*Ingénieur des Mines*

*Chef du service environnement industriel de la Drire Languedoc-Roussillon de 2006 à septembre 2009*



### **Misoo Yoon**

*Administratrice territoriale issue du concours de l'Inet*

*De septembre 2005 à septembre 2009, directrice des finances et du développement économique de*

*la ville de Montreuil, puis directrice des finances et de la commande publique du conseil général de l'Essonne.*



Deux campagnes annuelles de sélection sont organisées, pour recruter les cinq à six stagiaires que compte en permanence le service de l'IGF. Une sélection a lieu en novembre et décembre, pour les stages qui commencent en février. La deuxième a lieu au mois de mai, pour les stages qui démarrent en septembre. La sélection, dont les dates sont publiées notamment sur le site de l'IGF, comporte une présélection sur dossier (*curriculum vitae* et lettre de motivation à adresser à [recrutement.igf@igf.finances.gouv.fr](mailto:recrutement.igf@igf.finances.gouv.fr)), puis, pour les candidats présélectionnés, deux entretiens.

### ■ Carrières à l'issue de la tournée

Après quatre années de « tournée », les inspecteurs des finances poursuivent généralement leurs carrières à l'extérieur du service. Ils font très majoritairement, à près de 80 %, le choix du secteur public ou parapublic. Les méthodes de travail et les connaissances pluridisciplinaires acquises pendant ces quatre années fait de la « tournée » un vecteur reconnu de développement des compétences de la haute fonction publique.

## Quelques chiffres

Il existe aujourd'hui près de quarante-cinq personnes à la tournée). Près de 30 % d'entre elles ont accédé à l'IGF par une autre voie que celle de l'Éna. Par ailleurs, le service compte aujourd'hui une quarantaine d'inspecteurs généraux, toutes catégories confondues. En sus, la tournée accueille également entre dix et quinze stagiaires par an en fonction d'assistant (étudiant de l'enseignement supérieur effectuant un stage de trois à six mois au service de l'IGF).



## Deux inspecteurs récemment partis du service témoignent



### Cécilia Berthaud

promotion 2004-2008

« Après quatre années passées à l'Inspection, j'ai choisi de rejoindre l'Agence française de développement pour préparer l'ouverture d'un nouveau bureau à Mexico puis en devenir la directrice adjointe.

Il s'agissait pour moi d'une opportunité unique de réaliser deux souhaits très importants : travailler dans le développement et au Mexique, mon deuxième pays. Participer à la création d'une agence et d'un nouveau partenariat avec le Mexique m'est également apparu comme un défi très stimulant.

La tournée m'a beaucoup apporté pour mon poste à l'AFD tant pour les aspects opérationnels que logistiques. Par exemple, la variété des missions m'a permis d'acquérir une bonne connaissance de l'administration française, très utile pour proposer aux autorités mexicaines des partenariats avec des institutions françaises, au-delà de l'AFD. Par ailleurs, la possibilité de réaliser, pendant la tournée, des missions comme consultante pour la Banque mondiale et le FMI m'a permis de mieux connaître le monde du développement. Enfin, de manière plus pratique, je me sers des compétences acquises dans le cadre des audits pour la mise en place des procédures de l'agence et le suivi de sa comptabilité. »



### **Henri HAVARD**

*promotion 2004-2008*

*Direction générale des douanes et droits indirects,  
Sous-directeur des droits indirects*

#### **Quel est votre métier actuel en quelques mots ?**

*Ma sous-direction est en charge de l'assiette des accises sur les tabacs, alcools et produits pétroliers, mais aussi de la TVA sur les produits importés des pays tiers à l'Union européenne et des droits de douane à l'importation dans l'Union européenne. Cela représente environ 63 milliards d'euros dont 60 % reviennent à l'État, 20 % aux organismes sociaux, 17 % aux collectivités territoriales et autres affectataires et 3 % à l'Union européenne. Je travaille avec 75 collaborateurs en centrale et en lien étroit avec les directions régionales et interrégionales des douanes, ainsi qu'avec le SCN en charge de la formation.*

#### **Pourquoi avoir choisi la douane à la sortie de la tournée ?**

*Je souhaitais exercer un métier opérationnel. Au cours de la tournée j'avais participé à plusieurs missions dans le domaine de la fiscalité, et cela m'a conforté dans le choix de cette orientation.*

*Je voulais également contribuer à la réforme de l'État de l'intérieur et pour cela être dans l'opérationnel et le management d'équipes au sein d'une direction à réseau.*

*J'ai rencontré le DGDDI qui m'a proposé un poste où je pouvais trouver à la fois l'approche métier, la dimension managériale et l'ambition réformatrice que je souhaitais.*

#### **Quel bilan de ces quatre années à l'IGF ?**

*L'opportunité de découvrir de nombreux sujets et d'acquérir une méthode pour s'approprier une problématique, aussi complexe soit-elle. Ce que donne l'IGF, c'est une capacité à comprendre et aborder avec la même rigueur le travail d'un agent sur le terrain ou la rédaction d'une note pour le ministre. Pouvoir proposer une méthode et savoir la déployer sur l'ensemble du territoire dans des délais contraints constituent un véritable atout pour gérer des dossiers complexes, comme en ce moment la taxe carbone ou la taxe poids lourds.*



# Une ouverture à l'international

Chaque année, l'Inspection générale des finances s'ouvre davantage à l'international.

## ■ Développer une approche de comparaison internationale (*benchmark*)

L'IGF recherche de plus en plus fréquemment les bonnes pratiques étrangères dans le cadre de ses missions et sollicite régulièrement le réseau international de la DGTPE. Ainsi à titre d'exemple, dans le cadre de la mission portant sur la philanthropie privée, l'équipe de l'IGF en charge du rapport s'est rendu aux États-Unis (Washington DC et New York), en Allemagne (Bonn et Berlin) et en Belgique (Bruxelles).

Par ailleurs, l'IGF a réalisé en 2009 une mission sur les lycées français à l'étranger qui a conduit à des déplacements en Chine (Pékin, Shangai, Hong-kong), aux États-Unis (Washington, NYC, Miami) et au Brésil (Sao Paulo, Brasilia, et Rio) afin d'appréhender les enjeux des lycées français à l'étranger sur le terrain et de comparer les dispositifs étrangers.

Dans chaque mission, dès que cela apparaît utile, une approche de comparaison internationale est effectuée. Tel a été le cas par exemple pour la mission sur l'Institut national de la propriété intellectuelle (Inpi), le coût des fonctions support de l'État, l'intéressement dans la fonction publique, l'avenir des centres hospitaliers universitaires ou le contrôle du respect des obligations professionnelles à l'égard de la clientèle dans le secteur financier.

## ■ Participer à la coopération et à l'assistance techniques avec le groupement d'intérêt public Assistance au développement des échanges en technologies économiques et financières (Adetef)

Dans le cadre d'une coopération avec l'Adetef, l'IGF participe à un certain nombre de missions d'assistance ou de coopération technique.

Par ailleurs, des inspecteurs généraux des finances sont responsables de pays ou de zones de pays et sont chargés d'animer et de coordonner la politique de coopération avec ces derniers (Russie, Maroc, Ukraine ou Pologne).

## ■ Collaborer avec des homologues étrangers

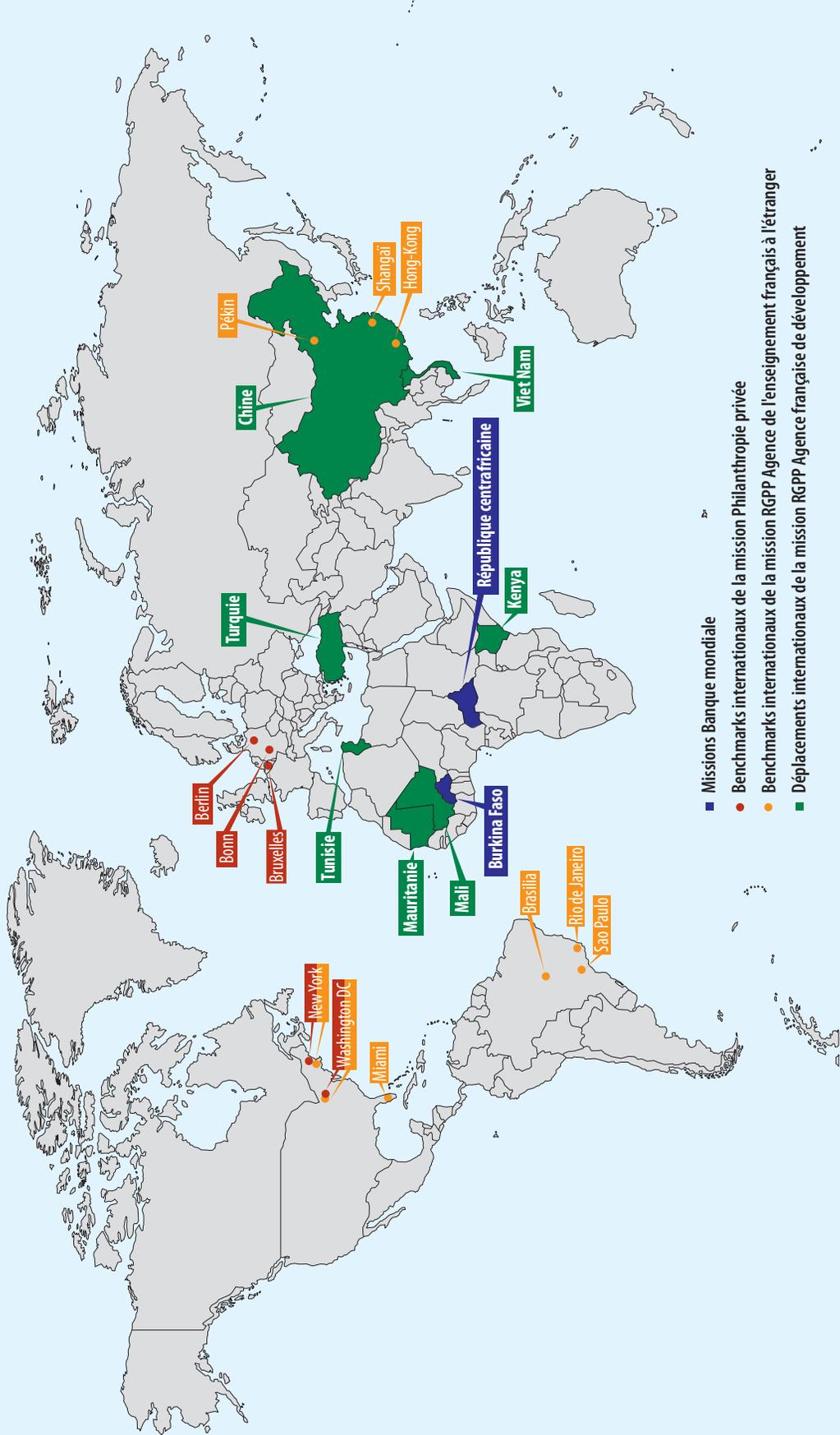
L'Inspection générale des finances poursuit une collaboration approfondie avec des services d'inspection ou de contrôle étrangers.

Dans le cadre d'un voyage officiel du ministre du Budget en Algérie, le chef du service a signé le 20 juin 2009 un accord de coopération avec l'Inspection générale des finances algérienne. Ce document permet notamment d'accroître le nombre d'inspecteurs des finances algériens accueillis à Bercy pour des stages.

De même, l'IGF a poursuivi ses actions de coopération avec le Portugal, le Maroc et la Tunisie qui disposent de structures similaires.

## ■ Participer à des missions commanditées par la Banque mondiale ou le Fonds monétaire international (FMI)

Sur les deux dernières années, l'IGF a participé à dix missions pour le compte de la Banque mondiale et du FMI, principalement en Afrique subsaharienne et en Amérique centrale.



■ Missions Banque mondiale

● Benchmarks internationaux de la mission Philanthropie privée

● Benchmarks internationaux de la mission RGPP Agence de l'enseignement français à l'étranger

■ Déplacements internationaux de la mission RGPP Agence française de développement

## La participation de l'IGF à une mission de la Banque mondiale sur la République centrafricaine

Au cours des dernières décennies, la République centrafricaine a connu une période d'instabilité politique marquée par des conflits internes répétés qui ont dégradé tous ses indicateurs de développement. La stabilisation du pays, entamée depuis plusieurs années sur le plan politique, requiert également une réforme profonde des forces de défense et de sécurité, actuellement sous-équipées et mal formées et faiblement encadrées.

À la demande de la Banque mondiale, une mission a été réalisée en février 2009 en République centrafricaine avec pour objectif de réaliser une évaluation de la gestion financière du secteur de la défense et de la sécurité (forces armées, gendarmerie, police) et de déterminer si et dans quelles conditions des fonds peuvent être alloués par les bailleurs pour accompagner la dynamique de réforme du secteur de la sécurité, réforme jugée prioritaire par la communauté internationale pour la stabilisation du pays et la mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté.

Cette mission, à laquelle a participé un inspecteur des finances français, a permis aux autorités centrafricaines d'avoir une meilleure vision de l'utilisation des crédits budgétaires et extra-budgétaires dans le secteur de la sécurité et de matérialiser leur volonté et leur capacité à gérer convenablement les fonds consacrés par les bailleurs à ce secteur. Elle a également servi de base aux engagements de la Banque mondiale dans son soutien apporté à la réforme du secteur de la sécurité centrafricain.

La mission présente, par ailleurs, un intérêt pour l'inspection générale des finances et le ministère chargé des finances en termes de visibilité à l'étranger et de diffusion du modèle français d'organisation financière. Le très fort intérêt des hauts fonctionnaires africains, avec lesquels la mission a travaillé, pour l'organisation, le fonctionnement et les méthodes de travail des administrations financières françaises montre la renommée importante dont elles bénéficient en Afrique francophone. Les investigations sur place ont été des moments privilégiés pour mettre en avant les méthodes de l'Inspection et pour présenter les avantages et les évolutions de l'organisation des circuits comptables et budgétaires français.



Les thèmes  
majeurs  
d'intervention  
en 2009



# Les thèmes majeurs d'intervention en 2009



1

Réforme  
de l'État

2

Audit interne  
de l'État

3

Dépenses  
fiscales

4

Financement  
de l'économie

5

Secteur  
social

6

Secteur  
agricole



# Poursuivre la réforme de l'État

**D**epuis son lancement par le président de la République en juillet 2007, l'IGF est pleinement engagée dans la révision générale des politiques publiques (RGPP) qui vise à réexaminer le périmètre des missions de l'État et à s'interroger sur son organisation en vue d'améliorer son efficacité.

En 2009, l'Inspection a dirigé les travaux portant sur **trois ministères aux effectifs nombreux et aux enjeux de réforme particulièrement structurants** : le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales (MIOMCT), le ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer (MEEDDM) et le ministère de la Justice.

Au-delà de ces travaux d'ensemble, l'IGF a conduit des missions découlant pour certaines de décisions RGPP et poursuivant la modernisation de l'administration selon **quatre axes principaux** :

## ■ La réorganisation des services

Plusieurs missions ont porté sur la réorganisation de services, facteur d'économies d'échelle et de plus grande lisibilité pour les interlocuteurs de l'administration et les usagers du service public :

- à deux reprises, l'IGF s'est penchée sur la **mise en place des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE)**, services déconcentrés communs au ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi et au ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville : la première portant sur une évaluation des configurations

mise en œuvre dans cinq régions afin de tester et d'ajuster aux réalités locales les modes d'organisation envisagés et la seconde sur le pilotage national de ces nouvelles directions ;

- les inspecteurs généraux référents territoriaux ont mené une étude coordonnée sur la **réforme de l'organisation des fonctions d'administration générale dans le réseau de la direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI)**. Le retour d'expériences rendu possible par des investigations sur place dans un échantillon large de services déconcentrés de la DGDDI a permis de formuler des recommandations d'ajustements tenant compte de la réalité du terrain ;

- l'IGF a prêté son concours à la direction générale du Trésor et de la Politique économique (DGTPE) dans le processus de fusion de la Commission bancaire avec l'Autorité de contrôle des assurances et des mutuelles, en expertisant **les modalités de financement de la nouvelle Autorité de contrôle prudentiel** ;

- pour accompagner la **réorganisation des forces armées**, une mission s'est penchée sur la situation particulière de l'outre-mer, où le ministère de l'Intérieur se substitue au ministère de la Défense pour certaines missions de sécurité civile propres à ces territoires.



## ■ La modernisation des procédures et des processus

Une seconde enquête coordonnée par des inspecteurs généraux territoriaux a étudié les avancées de la **dématérialisation à la direction générale des finances publiques (DGFIP)**, qui permet de faciliter et d'accélérer les échanges avec ses nombreux interlocuteurs : contribuables, collectivités territoriales, hôpitaux, notaires...

En matière de modernisation des procédures et des processus, l'objectif de mutualisation est par ailleurs porté par plusieurs grands projets interministériels sur lesquels l'IGF s'est penchée :

- **procédures budgétaires et comptables** : à travers le **bilan de la mise en place des services de contrôle budgétaire et comptable ministériels (CBCM)**, créés en 2006, l'IGF a examiné la qualité du contrôle de la programmation et de l'exécution budgétaire dans le contexte nouveau issu de la loi organique relative aux lois de finances et de la réforme du contrôle financier ;
- **paye des fonctionnaires de l'État** : une mission sur le **programme de déploiement de l'Opérateur national de paye (ONP)**, qui gère la paye des fonctionnaires de l'État, a permis de souligner les risques à prendre en compte et les conditions de succès à réunir pour assurer la réussite de ce chantier majeur ;
- **fonctions support de l'État** : une mission a évalué le coût de ces fonctions dans trois ministères et proposé des pistes d'amélioration dans les domaines de la gestion des ressources humaines, de la gestion immobilière, de la logistique, des systèmes d'information et de communication... ; l'IGF a également fourni une assistance aux services du Premier ministre (SPM) pour la réorganisation de leurs fonctions support ;
- **mise à disposition de données publiques** : les différentes solutions techniques permettant à l'administration de mettre à la disposition du public des informations en plus grande quantité dans de bonnes conditions ont été expertisées.

## ■ La gestion des ressources humaines

Parmi les leviers de changement dans la fonction publique, l'établissement d'un lien plus clair entre performance et rémunération a fait l'objet de plusieurs missions. L'IGF a ainsi réalisé, pour le député M. Diefenbacher, un **benchmark sur les pratiques d'intéressement collectif** dans les

**administrations étrangères** et établi un **bilan de la mise en œuvre de la nouvelle bonification indiciaire (NBI)** dans les trois fonctions publiques, dans le contexte de la création de la nouvelle prime de fonctions et de résultats (PFR).

L'Inspection a étudié et proposé des aménagements du taux de compensation pour le calcul des besoins du service (TCCBS), mécanisme qui permet à l'administration pénitentiaire de gérer les horaires de travail de son personnel tout en assurant la continuité du service dans ce secteur particulièrement sensible.

## ■ L'extension de la RGPP aux opérateurs

En 2009, la **démarche de révision générale des politiques publiques a été étendue aux opérateurs de l'État**. Après avoir proposé une méthode, sous la forme d'un guide d'audit à l'usage des équipes mobilisées sur ce chantier, l'IGF a dirigé cinq missions touchant à des domaines divers de l'action publique : aide au développement (**Agence française de développement – AFD**) ; aménagement durable du territoire (**Voies navigables de France – VNF**), innovation (**Institut national de la propriété intellectuelle – INPI**), éducation (**Agence pour l'enseignement français à l'étranger – AEFÉ**) et culture (**Centre national d'art et de culture Georges Pompidou – CNAC-GP –**) et contribué à une mission dirigée par l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) sur l'**Établissement français du sang (EFS)**. L'analyse de la programmation financière pluriannuelle du Commissariat à l'énergie atomique (CEA) réalisée par l'IGF alimentera l'audit global de cet établissement.

À l'occasion de ces missions, les équipes établissent des constats aussi précis que possible, étayés par des investigations approfondies dans les services des opérateurs comme dans ceux de leurs administrations de tutelle afin d'aboutir à des propositions de plans d'action opérationnels.

L'IGF s'est également mobilisée sur l'expertise de projets comme la création d'une nouvelle salle de concert symphonique, la **Philharmonie de Paris**.



## Mission

# Centre national d'art et de culture Georges Pompidou

Le centre national d'art et de culture Georges Pompidou repose sur un projet mêlant un musée important et des activités pluridisciplinaires innovantes. Il a plus de trente ans et son originalité s'est en partie estompée. Mais il reste une figure emblématique de la scène culturelle française, très fréquentée et une « marque » connue qui développe des projets structurants et originaux. Toutefois plusieurs éléments pèsent sur son activité et appellent une réflexion d'ensemble : l'organisation du travail en son sein doit respecter de multiples contraintes ; la dépendance à l'égard des subventions de l'État est élevée ; le bâtiment « prototype » est coûteux et des rénovations techniques lourdes s'imposent ; à moyen terme, il faudra trouver une solution pour les réserves d'œuvres qui bénéficient

actuellement d'un palliatif économique mais transitoire.

L'audit a souligné que l'amélioration de la gouvernance passait par un contrat pluriannuel avec l'État fixant le niveau des ressources sur la base d'une vision stratégique partagée. Dans ce cadre, la mission a constaté que le développement des recettes propres était possible, grâce à un potentiel important (location d'espaces, concessions commerciales, circulation d'expositions à l'étranger...), que la mutualisation de certaines fonctions support (les achats par exemple) était nécessaire et que l'optimisation des fonctions d'accueil et de surveillance (un tiers des effectifs) était souhaitable. Plus globalement, dans un contexte marqué par une proportion très élevée de départs à la retraite, la mission a mis l'accent sur l'importance de la gestion des ressources humaines, qui mérite d'être repensée afin de mieux reconnaître les efforts individuels et d'assouplir le fonctionnement de l'institution. Retrouver ainsi réactivité, capacité d'adaptation et d'autofinancement permettrait au Centre de légitimement prétendre à de nouvelles ambitions culturelles.





## Mission

# Audit de l'Agence française de développement

Institution financière spécialisée chargée de la mise en œuvre de la politique publique d'aide au développement et d'activités de développement outre-mer, l'AFD est soumise à une quadruple tutelle ministérielle : Intérieur, Affaires étrangères, Outre-mer, Immigration et Intégration. Le groupe AFD, qui comporte une filiale bancaire – Proparco –, est présent sur quatre continents dans 75 pays, et regroupe 1 850 collaborateurs, dont un peu plus de la moitié à l'étranger.

L'AFD intervient exclusivement à l'étranger, dans un contexte de plus en plus concurrentiel, et dans un cadre d'action largement prédéterminé par les engagements internationaux de la France pris au plus haut niveau (APD, pays en sortie de crise...).

L'audit a d'abord souligné la mutation considérable de l'AFD depuis 2002 : triplement du volume des engagements, extension du périmètre géographique vers les pays émergents, recours croissant à des instruments de moins en moins concessionnels, élargissement aux partenariats extérieurs. En moins de dix ans, l'AFD est passé d'un rôle d'opérateur de projets de coopération à celui d'une banque de développement. Dans ce cadre, elle a fait preuve d'une performance opérationnelle incontestable, et se place aujourd'hui dans une position d'indéniable avantage comparatif vis-à-vis de ses homologues étrangers.

Cette évolution remarquable trouve désormais ses limites. Certes, la stratégie de croissance – des volumes, des bénéficiaires, des mandats – menée depuis 2002, a permis jusqu'ici d'optimiser la réalisation conjointe des multiples objectifs assignés à l'Agence par ses différentes tutelles, à moindre dépense budgétaire. Mais, à contrainte budgétaire inchangée (et enveloppe constante de subventions), la poursuite de cette stratégie risque de faire apparaître quatre risques importants : baisse de l'indicateur d'APD (en taux du PIB), diminution de l'activité dans les pays d'influence traditionnelle (PMA d'Afrique francophone), difficulté à intervenir sur les secteurs traditionnels de l'aide française (santé notamment) et perte de compétitivité vis-à-vis des autres bailleurs.

Dans le cadre des décisions prises par le contrat d'objectifs et de moyens unique AFD-État et la mise en place d'un conseil d'orientation stratégique (COS) présidé par

le ministre chargé de la Coopération, l'AFD arrive à un tournant, qui peut être l'occasion de prendre des décisions importantes.

Dans ce cadre, l'audit RGPP a formulé plusieurs recommandations, articulées autour de quatre axes :

- préciser et hiérarchiser les choix stratégiques : notamment les modalités de mise en œuvre des décisions de concentration ; positionnement sur le changement climatique, les pays émergents et l'appui aux entreprises françaises ; point d'équilibre entre l'engagement budgétaire dans la banque de développement française et dans les instruments multilatéraux et européens ;
- équilibrer et rationaliser les modalités de gouvernance : unifier la tutelle de l'État et articuler les instances de gouvernance ;
- mettre en place une logique de résultats (constatés et pas seulement attendus) ;
- clarifier le modèle financier : en particulier, clarifier les relations budgétaires avec l'État, et la mesure des risques souverains.





# Accompagner le développement de l'audit interne de l'État

**L**a mise en œuvre des dispositifs de contrôle et d'audit internes dans le secteur public va constituer une évolution majeure de l'administration française dans les prochaines années. En effet, la pression croissante de la Commission européenne quant à l'utilisation par les États membres des fonds communautaires associée à la montée en charge de la LOLF qui requiert un dispositif adéquat de contrôle interne comptable et d'audit pour favoriser la certification des comptes de l'État participent à cette tendance de fond.

L'étude de comparaisons internationales, réalisée par l'IGF en 2008, portant sur l'audit et l'évaluation dans les administrations de cinq pays de l'OCDE et de la Commission européenne, avait mis en évidence que la tendance au développement d'une fonction professionnalisée d'audit interne était commune à la plupart des administrations des pays développés et qu'il restait à l'administration française d'importantes étapes à franchir pour se rapprocher des standards internationaux dans le domaine.

Ainsi, le ministre du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État a-t-il confié à l'IGF une mission relative à la structuration de la politique de contrôle et d'audit internes de l'État.

La mission a constaté que le contrôle interne s'applique aujourd'hui principalement dans le champ comptable et, selon l'état d'avancement des ministères, peut s'étendre à la fonction financière sous l'impulsion des directions des affaires financières. En revanche, il est globalement peu développé dans les périmètres opérationnels correspondant aux métiers de l'administration. En effet, deux ensembles de métiers de l'administration ont donné lieu à

une démarche de mise en œuvre de dispositifs de contrôle interne : le premier est celui des métiers d'ingénieurs, traditionnellement familiers des démarches qualité et de l'approche des organisations en termes de processus. Le second correspond aux attributions en matière de maintien de l'ordre et de sécurité nationale. Par ailleurs, plusieurs ministères ont été sensibilisés à la culture de contrôle interne et aux méthodes d'audit interne à travers la gestion et le contrôle des fonds européens.

L'audit interne s'est quant à lui développé principalement au sein des services d'inspection et de contrôle, dont les missions traditionnelles sont les plus proches de l'audit interne. Ce développement a pu résulter d'une réflexion générale sur l'évolution des méthodes de contrôle. Mais la mission a relevé que peu de ministères ou de directions s'étaient dotés à ce jour des éléments structurant la démarche d'audit interne notamment en matière de gouvernance de la fonction. Aussi, peu de ministères ou de directions ont mis en place un comité d'audit interne indépendant et se sont dotés d'une charte d'audit. Enfin, la mission a constaté la rareté des démarches de certification collective ou individuelle dans le domaine de l'audit interne.



## Mission



34

# Structuration du contrôle et de l'audit internes de l'État

Les propositions de la mission dessinent l'architecture, en régime permanent, du futur dispositif de contrôle et d'audit internes de l'État, dont la structuration doit concerner prioritairement les ministères. Même si un ministère est loin de présenter toutes les caractéristiques d'une entité de gestion unifiée, homogène et cohérente, le contrôle et l'audit internes ne peuvent en effet se développer et s'épanouir qu'au plus près des entités concernées. À l'inverse, la création d'une entité interministérielle chargée directement du contrôle et de l'audit internes dans leur ensemble serait une option irréaliste.

Les propositions de la mission s'organisent en cinq sous-ensembles :

- dans chaque ministère est créée une mission ministérielle d'audit interne, chargée d'assurer la coordination de la politique d'audit interne sur l'ensemble des fonctions et métiers du ministère. Elle est placée sous l'autorité d'un responsable ministériel de l'audit interne, placé sous l'autorité directe du ministre ;
- la mission ministérielle d'audit interne rend compte de ses activités à un comité ministériel d'audit, garant de son indépendance. Présidé de droit par le ministre, le comité ministériel d'audit est composé de sept membres au maximum et inclut, outre le secrétaire général du ministère, des personnalités extérieures au ministère ou n'y exerçant pas de responsabilités opérationnelles ;
- la politique d'audit interne de l'État fait l'objet d'une harmonisation par un comité d'harmonisation de l'audit interne présidé par le ministre chargé du Budget et des Comptes publics et composé des responsables des missions ministérielles d'audit, du directeur général des finances publiques, du directeur du budget et de personnalités qualifiées ;
- l'une des principales missions de ce comité d'harmonisation de l'audit interne consiste à élaborer un cadre de référence de l'audit interne inspiré de celui de l'IIA (*Institute of Internal Auditors*) mais tenant compte des spécificités de l'organisation et du fonctionnement de l'administration de l'État. Il a également pour mission de développer la méthodologie des audits de performance conduits sur les missions et programmes budgétaires et des audits portant sur les fonctions transverses de l'administration ;

- chaque ministère décline et adapte les normes de l'audit interne issues du cadre de référence de l'administration de l'État et les intègre à une charte ministérielle de l'audit interne, approuvée par le comité ministériel d'audit et adoptée par un arrêté du ministre concerné. La charte s'applique aux auditeurs internes comme aux services audités.

Un avant-projet de décret relatif au contrôle et à l'audit internes dans l'administration ainsi qu'un modèle de charte ministérielle de l'audit interne est en cours d'élaboration.

Le dispositif proposé dans le rapport constitue pour l'administration un objectif de moyen terme. Son déploiement, progressif et à l'initiative des ministères, prendra du temps. Plusieurs étapes peuvent être envisagées : la première consiste à adopter les textes encadrant le dispositif et inciter les ministères à mettre en place les comités d'audit et les missions ministérielles ; la deuxième supposerait d'étendre la démarche de maîtrise des risques aujourd'hui initiée sur la fonction comptable à l'ensemble de la fonction financière ; enfin, la troisième étape consisterait à généraliser le contrôle et l'audit internes dans le périmètre des métiers des ministères.





# Évaluer l'efficacité des dépenses fiscales

**C**hamp traditionnel d'intervention pour l'Inspection générale des finances, la fiscalité a fortement mobilisé le service en 2009.

À la suite des orientations du conseil de modernisation des politiques publiques et des préoccupations exprimées par le Parlement, la loi de programmation des finances publiques pour 2009-2012 prévoit que le gouvernement présentera d'ici au 30 juin 2011 une évaluation du coût et de l'efficacité de l'ensemble des dépenses fiscales et des niches sociales.

L'IGF s'est vu confier la responsabilité de coordonner l'ensemble de l'exercice. Dans un premier temps un rapport sur la méthodologie d'évaluation des dépenses fiscales a été réalisé.

À la demande des ministres, l'IGF a également débuté en 2009 une mission d'évaluation des dépenses fiscales et sociales dans le champ de l'épargne et notamment celles relatives à l'assurance vie, à l'épargne retraite et l'épargne salariale, à l'épargne sur livret et aux produits d'épargne en actions.

Parallèlement, et selon une méthodologie harmonisée, elle a commencé l'examen d'ensemble des niches dans le champ de l'inactivité et notamment celles relatives aux pensions de retraites, aux revenus de remplacement, aux indemnités perçues en cas de rupture du contrat de travail ainsi que les dispositifs fiscaux incitant au retour ou au maintien dans l'emploi.

Pour chaque dispositif, il s'agit de chiffrer son coût, d'analyser son efficacité au regard des objectifs de politique publique poursuivis et de présenter des scénarios d'évolution en précisant à chaque fois les avantages, les inconvénients et les gains budgétaires à attendre.

À côté de ce chantier transversal, l'Inspection a été saisie au cours de l'année 2009 de missions plus ponctuelles d'audit et d'évaluation de certains dispositifs fiscaux. Ces missions, très variées, ont examiné par exemple la rémunération des intermédiaires offrant des produits d'investissement dans les PME ouvrant droit à un avantage fiscal ou, dans un tout autre domaine, l'efficacité du contrôle de la défiscalisation dans les départements et collectivités d'outre-mer.





## Mission

# Méthodologie d'évaluation des dépenses fiscales



38

À la demande du ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi et du ministre du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État, l'Inspection a établi un rapport proposant une méthodologie d'évaluation des dépenses fiscales à la lumière des expériences étrangères conduites en la matière et sur la base d'un recensement des évaluations conduites tant par les administrations que par les laboratoires de recherche.

La première étape d'un exercice d'évaluation de la dépense fiscale et son premier apport peuvent être d'améliorer la connaissance de son coût et d'approfondir et compléter les éléments mobilisés dans le cadre des lois de finances pour l'apprécier. De ce travail de chiffrage peut résulter une meilleure connaissance des effets directs des mesures votées sur les redevables des contributions concernées, à travers l'analyse des caractéristi-

ques de ces bénéficiaires et de la distribution de ces avantages ainsi qu'à travers l'examen de leur lisibilité et simplicité de gestion pour les contribuables. Le troisième temps de la démarche consiste à repérer les liens de causalité escomptés par le législateur entre l'effet revenu créé par la dépense fiscale et les effets économiques ou sociaux plus larges annoncés et à vérifier si de tels liens de causalité et de tels effets se sont produits et n'ont pas été contrecarrés par d'autres phénomènes. L'étape la plus importante consiste au final à se prononcer au vu de ces diverses analyses sur l'efficacité du dispositif du point de vue de l'efficacité de l'impôt et du point de vue de la politique publique concernée par rapport à d'autres modes d'intervention publique.

Constatant que l'expertise sur les effets économiques et sociaux de la dépense fiscale est encore peu développée en France, la mission préconise pour l'engagement d'une revue systématique des niches fiscales et sociales une approche pragmatique et progressive : cette méthode consiste à programmer en priorité l'évaluation des dépenses fiscales aux plus forts enjeux financiers, associées à des politiques publiques jugées prioritaires par le gouvernement et pouvant être analysées à travers l'exploitation des fichiers statistiques disponibles et une littérature scientifique déjà existante, en France ou à l'étranger. La démarche d'évaluation pourrait être déclinée de façon sensiblement allégée pour les quelque 400 dépenses fiscales à plus faibles enjeux et se limiter dans certains cas à une simple démarche de simplification administrative sur l'initiative des administrations gestionnaires de l'impôt. La sphère académique pourrait par ailleurs être mobilisée, sur la base de délais d'études un peu plus longs et selon des modalités de partenariat à définir au cas par cas, pour explorer et identifier les effets largement ignorés encore de certaines dépenses fiscales (et niches sociales) importantes, parfois même non identifiées comme telles.



## Mission

# Produits d'investissement dans les PME ouvrant droit à avantages fiscaux

Les FCPI (fonds communs de placement dans l'innovation), FIP (fonds d'investissement de proximité) et holdings ISF PME sont des produits d'investissement dans les PME non cotées destinés aux particuliers. Les souscripteurs de ces produits bénéficient d'un avantage fiscal important (réduction d'IR ou d'ISF à l'entrée pouvant aller jusqu'à 75 % des sommes investies). Or les rémunérations des intermédiaires proposant ces produits sont souvent jugées excessives, accréditant l'hypothèse qu'une part substantielle de l'avantage fiscal conçu pour favoriser l'investissement dans les PME serait en réalité captée par les professionnels du capital-risque. À la suite d'un amendement adopté au Sénat en juin 2009 instaurant un plafonnement de ces frais de gestion, l'IGF a été missionnée par la ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi pour évaluer le montant des frais et proposer une meilleure régulation de ceux-ci.

La mission a construit un modèle permettant d'agrèger les différentes catégories de frais de gestion (droits d'entrée, commissions de constitution, frais annuels récurrents...) et d'établir un taux de frais annuel moyen (TFAM). Le TFAM a été calculé pour un échantillon de vingt-cinq fonds commercialisés depuis 2007. Son niveau, élevé par rapport à celui d'autres produits financiers (5,5 % en moyenne), n'a pas évolué depuis l'adoption de la loi Tépà : la mission n'a donc pas corroboré l'hypothèse d'un détournement de l'avantage fiscal par les intermédiaires.

En revanche, la mission a constaté un faible niveau de transparence sur les frais dans les documents d'information destinés aux souscripteurs, en particulier pour les holdings ISF PME. Par ailleurs, elle a constaté qu'environ un tiers des frais était capté par les distributeurs de ces produits sous la forme de rétrocessions annuelles. Or ces rétrocessions annuelles n'apparaissent ni justifiées économiquement, ni même conformes à la directive communautaire « Mif », du fait des caractéristiques des produits ISF PME (durée de blocage longue – entre cinq et huit ans – sans possibilité d'arbitrage pour le souscripteur et donc sans activité de conseil du distributeur).

Sur la base de ces constats, la mission a développé trois axes de propositions. Concernant le niveau des frais, elle conclut à l'inadaptation d'un mécanisme de plafonnement mais propose en revanche d'instaurer une assiette de calcul des frais qui incite davantage les sociétés de gestion à rechercher la performance. S'agissant de la transparence des documents d'information, la mission propose d'aligner les exigences relatives aux holdings ISF PME sur celles des fonds et de généraliser pour tous ces véhicules un taux de frais annuel agrégé. Enfin, la mission propose d'encadrer les rétrocessions annuelles aux réseaux de distribution, soit en les interdisant, soit en les remplaçant par un mécanisme de facturation sur honoraires.

4

# Le bon fonctionnement du financement de l'économie

**C**onséquence directe d'une crise financière sans précédent depuis la fin de Seconde Guerre mondiale, partout dans le monde, le financement de l'économie est redevenu une préoccupation majeure des États. En France, les administrations économiques et financières, et notamment la DGTPE, ont eu à préparer de nombreux projets de réforme dans ce domaine. Ce mouvement s'est traduit par un appel à l'IGF en forte augmentation. Ce sont au total treize missions prenant différentes formes (évaluation, conseil, travaux pour le compte de commissions) qui ont porté en 2009 sur des sujets concernant le financement de l'économie.

La plupart des travaux effectués peuvent se rattacher à deux des orientations majeures : la modernisation de la régulation du secteur financier et l'amélioration du fonctionnement des circuits financiers.

C'est ainsi que se rattachent à la préoccupation de mise en place de nouvelles formes de régulation, la mission sur le contrôle des obligations professionnelles à l'égard de la clientèle dans le secteur financier et l'assistance apportée en fin d'année 2009 à la DGTPE pour la mise au point des modalités de financement de l'Autorité de contrôle prudentiel qui regroupera notamment les fonctions anciennement dévolues à la Commission bancaire et à l'Acam, autorité de contrôle des assurances et des mutuelles.

Permettre au financement de l'économie de répondre à la crise a été le thème sous-jacent d'un ensemble de travaux auquel l'IGF a été étroitement associée (commission sur les priorités de l'emprunt national ; mission sur la révision de la directive sur les marchés d'instruments

financiers) et de missions d'enquête confiées en propre à l'IGF (mission sur l'examen des relations financières entre l'État et la Caisse des dépôts et consignations, mission sur les modalités de fixation du taux de l'usure ; mission sur la situation et les perspectives des activités de microcrédit).

Enfin des missions de l'IGF ont répondu, comme les années précédentes, aux demandes d'analyse approfondie de secteurs particuliers. En 2009, il s'est agi du secteur des aides à la presse, secteur dans lequel l'évolution des techniques et des marchés accentue les problèmes structurels et du secteur de la philanthropie privée orientée vers l'aide au développement, activité jusque-là mal appréhendée en France.





## Mission

# Philanthropie privée



42

L'apparition de fondations dépassant 1 milliard d'euros de budget (fondation Gates, réseau Aga Khan pour le développement...), l'expérimentation de solutions originales proposées par des ONG, des fondations ou des entreprises dans le cadre de leur politique de responsabilité sociétale d'entreprise ou de mécénat ont renouvelé l'approche de l'apport financier et qualitatif du secteur privé à la solidarité internationale. Dans ce cadre, le ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi a confié une mission à l'IGF afin d'évaluer l'apport de la philanthropie française à la solidarité internationale et de faire le bilan des dispositifs destinés à encourager la générosité privée des Français, en particulier dans ce secteur. Pour ce faire, la mission s'est rendue aux États-Unis et en Allemagne afin de bénéficier d'éléments de comparaison et a rencontré de nombreux acteurs de la philanthropie et de la solidarité internationale.

S'il est moins massif et moins visible que l'apport du secteur privé américain, l'appui des acteurs privés français à la solidarité internationale est cependant loin d'être insignifiant : son montant, estimé entre 600 et 800 millions d'euros de dons privés se situe dans la moyenne des pays développés, les États-Unis (11,8 milliards d'euros de dons) constituant une exception. La vraie faiblesse porte davantage sur l'absence d'acteurs mondiaux de la taille des organisations non gouvernementales (ONG) ou des fondations anglo-saxonnes : sauf exception (fondation Pierre Fabre...), les fondations françaises apparaissent sous-capitalisées, même à l'échelle européenne, et peu tournées vers l'international. La volonté de discrétion des donateurs et philanthropes français, et le déficit d'image relatif de l'aide au développement, notamment par rapport à l'humanitaire, accentuent le manque de visibilité internationale de la philanthropie française.

Le dispositif fiscal et juridique français joue cependant de manière globalement satisfaisante son rôle de soutien aux différents types d'engagement en faveur de la solidarité internationale : donner, créer son association ou sa fondation ou s'inscrire dans une démarche économique solidaire (responsabilité socialement responsable...).

Toutefois, les stratégies budgétaires et diplomatiques française et communautaire n'intègrent pas encore de manière transversale la valeur ajoutée et les complémentarités de chaque type d'acteurs privés, comme le font aujourd'hui pourtant les partenariats public-privé liés à des financements innovants (Gavi, Unitaid...), exemples d'exploitation réussie des complémentarités publiques et privées, en matière de financements, mais aussi d'innovations.

Sur la base de ces constats, la mission a articulé ses propositions autour de trois grands axes :

- exploiter ou appuyer les synergies entre philanthropie et démarches économiques intégrant une dimension philanthropique ou socialement responsable, le potentiel de dons des particuliers et des entreprises et la professionnalisation des acteurs ;
- approfondir et perfectionner le soutien de l'État aux projets des acteurs privés, via des plates-formes d'informations et/ou de financement ;
- mieux exploiter les synergies et les complémentarités entre les acteurs publics et les différents acteurs privés (ONG, fondations, entreprises...) au niveau français et européen :
  - au niveau français, par le soutien de la responsabilité sociétale des entreprises et les partenariats associant plusieurs acteurs privés (ONG, entreprises, fondations) et publics ;
  - en cas de succès des dispositifs français, par la création d'un observatoire européen de la solidarité internationale rassemblant les initiatives et les acteurs privés présents dans ce domaine, et par l'élaboration d'un mécanisme européen de soutien financier à la RSE et aux partenariats multi-acteurs.





## Mission

# Contrôle du respect des obligations professionnelles dans le secteur financier



44

L'Inspection générale des finances a conduit, au printemps 2009, une mission de réflexion et de propositions sur le contrôle du respect, par les acteurs financiers, de leurs obligations professionnelles à l'égard de la clientèle (ou « conduite des affaires »). Cette mission faisait suite à un précédent rapport de l'IGF, remis en janvier 2009, qui portait sur l'organisation et le fonctionnement de la supervision des activités financières en France.

Le rapport explicite les raisons pour lesquelles ce sujet semble devoir constituer une priorité pour les pouvoirs publics, en dépit du contexte de crise financière qui tend à

focaliser l'attention sur les aspects pruden- tiels de la supervision :

- une conduite des affaires défail- lante peut avoir un impact systémique, ainsi que l'illustre l'exemple des *subprimes* aux États-Unis ;
- l'asymétrie d'information potentielle entre acheteur et vendeur dans la sphère financière justifie des processus spécifiques de protec- tion de l'utilisateur de produits et services financiers ;
- enfin, la mission a été frappée, au cours de ses nombreux contacts, par la perception gé- nérale d'une cassure dans le lien de confiance entre le secteur financier et ses clients. Or le retour de la confiance est un préalable au rétablissement de circuits normaux de financement de notre économie et donc à la relance de la croissance.

Prenant acte de la nécessité de penser la régulation et la supervision dans ces domai- nes de façon souple et adaptable, la mission préconise pour l'avenir l'adoption d'un prin- cipe législatif général soumis à contrôle des autorités de supervision et décliné par des « recommandations concertées » élaborées sous leur égide.

Dans ce contexte, la mission préconise éga- lement de généraliser les dispositifs de veille et d'observatoire des pratiques commerciales et d'instituer des échanges d'information réguliers entre superviseurs et dispositifs de médiation. Elle recommande également de multiplier les contrôles de terrain, en s'ap- puyant sur le réseau de la Banque de France et en développant les « achats mystère », et d'homogénéiser les pouvoirs de sanction des superviseurs.

S'agissant des intermédiaires financiers, la mission préconise que ces derniers puis- sent justifier d'une assurance couvrant la responsabilité civile professionnelle, être enregistrés dans un fichier et adhérer à une



ou plusieurs associations professionnelles couvrant l'ensemble de leur champ d'activité. Ces associations, qui seraient en charge de contrôler le respect, par leurs adhérents, de leurs obligations professionnelles, feraient l'objet d'un agrément par le superviseur compétent et soumises à un contrôle effectif de leur part, qui se traduirait notamment par la possibilité de sanctions en cas de manquements.

Enfin, la mission a évalué les moyens de supervision nécessaires à la mise en œuvre de ses propositions.

Ce rapport a été soumis à consultation publique jusqu'à la fin de l'année 2009. Le gouvernement doit désormais décider des suites – le cas échéant législatives – qu'il entend lui donner.



## Mission

### Microcrédit



46

Outil d'insertion professionnelle et de lutte contre l'exclusion financière, le microcrédit existe en France depuis une vingtaine d'années. Essentiellement porté par des acteurs associatifs soutenus par les pouvoirs publics et relayés, de façon plus récente, par les banques, cet outil s'est développé de façon empirique.

Dans ce contexte, le ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi a chargé l'Inspection générale des finances d'une mission d'évaluation visant à analyser l'efficacité socio-économique de cet outil, son modèle économique et ses perspectives de développement.

En l'absence de définition claire du microcrédit, les différents acteurs ont développé des modalités d'intervention, et même des philosophies d'action, sensiblement différentes tant en termes de publics que d'accompagnement des micro-emprunteurs ou

de modèle économique. Ces modes d'intervention sont apparus à la mission comme complémentaires et non concurrents.

L'utilité économique et sociale du microcrédit apparaît en outre remarquable : la pérennité des entreprises créées est plus forte que celle de la moyenne nationale des jeunes entreprises, l'insertion professionnelle des emprunteurs est réelle et les taux de perte sont limités.

Ces constats ont conduit la mission à formuler des recommandations de trois ordres :

- le microcrédit mérite d'être plus clairement défini, l'accompagnement des bénéficiaires devant en être un élément constitutif. Cette définition permettra d'améliorer la connaissance du phénomène, tant en termes de volume que d'impact ;
- l'intervention de l'État, qui se matérialise par des financements de l'accompagnement des bénéficiaires et l'octroi de garanties des prêts, est utile et peut être optimisée ;
- l'offre de microcrédit peut être consolidée en recherchant une plus grande implication des banques et le développement de leurs partenariats avec les acteurs associatifs.





## Mission

# Assistance à la commission Juppé-Rocard sur les priorités du grand emprunt national

En juillet 2009, le président de la République a confié à deux anciens Premiers ministres, MM. Juppé et Rocard la présidence d'une Commission sur les priorités stratégiques pour la France. La Commission, composée d'une vingtaine de personnalités, a été installée à la fin du mois d'août. Sa mission était d'identifier les investissements d'avenir que pourrait financer dans une démarche exceptionnelle un emprunt national. L'Inspection a été sollicitée pour assister la Commission, un inspecteur général ayant été désigné comme rapporteur général et deux inspecteurs des finances comme rapporteurs.

Durant trois mois, la Commission a tenu de multiples réunions, auditionné plus de deux cents personnes et examiné plus de trois cents contributions écrites. Elle a remis son rapport au président de la République le 19 novembre.

Le fil directeur du rapport est l'accélération de la transition vers un nouveau modèle de développement, plus respectueux de l'environnement, en misant toujours plus sur la connaissance. La Commission a dégagé dans cette perspective sept axes prioritaires d'investissement. Les deux premiers, sur l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation et sur les PME innovantes mobilisent à eux seuls plus de la moitié de l'enveloppe globale (35 milliards) proposée. Ce choix reflète l'accent mis sur l'économie de la connaissance, dans la droite ligne des objectifs européens, accent qui se retrouve également dans chacune des autres priorités thématiques : les sciences du vivant, les énergies décarbonées, la ville de demain, la mobilité du futur et la société numérique.

Le rapport Juppé-Rocard propose une démarche originale à l'appui de cet effort d'investissement. Les fonds seraient alloués à des opérateurs publics (ANR, Ademe, Oséo...). Ces opérateurs, dans le cadre d'une convention avec l'État, procéderaient à des appels à projets. Des jurys ou comités de sélection effectueraient ensuite le choix des projets individuels. Le rapport insiste par ailleurs sur le contrôle, le suivi et l'évaluation des investissements. Il propose la mise en place d'un Comité de surveillance.

Un mois après la remise du rapport, le président de la République a annoncé la mise en œuvre de ses principales recommandations. Il confirme l'enveloppe proposée, les grandes priorités et la démarche générale. Un projet de loi de finances rectificative a été présenté en Conseil des ministres en janvier 2010 et voté par le Parlement en février. Un Commissariat général à l'investissement, présidé par René Ricol, est créé pour assurer la mise en œuvre des investissements d'avenir. Le Comité de surveillance est mis en place ; il sera coprésidé par MM. Juppé et Rocard.



# Évaluer les politiques de l'emploi et de protection sociale

**L'**ampleur de la dépense sociale dans notre pays explique que l'IGF consacre traditionnellement une partie importante de son activité à cette fonction.

**L'impact de la crise financière sur l'économie et la hausse brutale du chômage qui en a résulté explique l'intérêt particulier qui a été porté en 2009 à la question de l'emploi.**

Cela est d'ailleurs facilité depuis 2007 par le rattachement de la direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle au ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi. Cette dénomination nouvelle montre le souci des pouvoirs publics de lier étroitement politique économique et politique de l'emploi. Elle se traduit sur le terrain par la mise en place progressive des Direccte (direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi), à la préfiguration et à la détermination du mode de pilotage desquelles l'IGF a été associé.

L'IGF participe à la réflexion et à la mise en œuvre des politiques de l'emploi du fait de la présence de quelques uns de ses membres dans divers conseils et commissions. En 2009, ses travaux ont été particulièrement centrés sur deux thèmes :

- les exonérations de charges sociales, qu'il s'agisse de celles du régime général dont le coût, 24 milliards d'euros, demeure important, des cotisations patronales de la branche famille ou d'exonérations ciblées concernant des catégories particulières de salariés (travailleurs occasionnels du secteur agricole, ou salariés partant volontairement à la retraite dans le cadre d'un accord de gestion prévisionnel des

emplois et de compétences) pour lesquels différents scénarios d'évolution ont été proposés ; l'Inspection a été notamment chargée d'évaluer les allègements généraux de cotisations sociales patronales sur les bas salaires. Dix-sept ans après leur création et après une dizaine de modifications, ces allègements concernent aujourd'hui dix millions de salariés dans près de deux millions d'établissements avec un coût pour les finances publiques estimé à 23 milliards d'euros. La mission, qui a très largement associé les partenaires sociaux, a examiné les effets sur l'emploi et sur les salaires des allègements de cotisation et l'existence d'éventuelles « trappes à bas salaires ». Elle a également étudié la possibilité de renforcer la conditionnalité des allègements et examiné les différentes pistes envisageables de réforme du dispositif ;

- la poursuite des réflexions sur la formation, à partir notamment de la révision du plan comptable des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) de la formation professionnelle, afin que ces organismes soient mieux à même de remplir les objectifs assignés par la loi du 24 novembre 2009 sur la formation professionnelle tout au long de la vie.

Parallèlement, l'IGF a déployé son action sur les divers terrains de la protection sociale

En matière de santé, l'IGF a réfléchi aux nouveaux modes de pilotage qu'impliquait la création des Agences régionales de santé : les administrations centrales doivent fonctionner de manière moins cloisonnée, la répartition des compétences doit être clarifiée et l'action de l'administration de la santé mieux articulée avec celle de l'assurance maladie et de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie. Un pilotage national reposant sur une démarche de contractualisation devra être mis en place.

L'IGF a en outre participé activement à la réflexion de la Commission sur l'avenir des centres hospitaliers universitaires présidée par le professeur Jacques Marescaux. Relevant notamment les performances insuffisantes en matière de recherche biomédicale, un contexte économique dégradé et une gouvernance ne reflétant pas suffisamment la triple mission (notamment universitaire) des CHU, la Commission a fait un ensemble de propositions en vue de leur donner un nouveau souffle. Elle propose notamment de renforcer la dimension universitaire et médicale de leur gouvernance, de remplacer les pôles existants par des « départements hospitalo-universitaires », de dynamiser la recherche biomédicale et de « gérer les talents » dans un souci d'attractivité.

L'IGF a également participé à la réflexion confiée à Yves Bur, parlementaire en mission, sur l'évolution du financement de la branche famille de la sécurité sociale. Cette branche, qui délivre très majoritairement des prestations à caractère universel, est financée de manière croissante par la fiscalité. Cependant les cotisations dues par les employeurs sont encore prépondérantes (33 milliards en 2008). La mission s'est penchée sur la pertinence de cette évolution vers une fiscalisation accrue et sur ses modalités.

À la demande du ministre chargé du Budget et des Comptes publics, l'IGF a évalué la mise en œuvre de la convention d'objectif et de la gestion conclue entre l'État et l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale (Acos), sous l'angle de l'optimisation de la gestion de trésorerie du régime général. Comme il lui avait été demandé, elle a formulé trente-cinq propositions pour améliorer cette gestion et faire face à des besoins qui seront à l'évidence élevés au cours des prochaines années. Elle a proposé notamment que l'Acos, pour élargir sa gamme de concours, émette directement des billets de trésorerie sur le marché.

Enfin, et pour la première fois, l'IGF est intervenue à la demande d'une collectivité territoriale pour évaluer la gestion des dépenses consacrées aux bénéficiaires du RMI. Après avoir étudié les facteurs d'évolution de la dépense, la mission a proposé un ensemble de mesures pour accroître l'efficacité de la politique départementale d'insertion, la priorité devant notamment être accordée à la conclusion des contrats d'insertion dans une logique de droits et devoirs.





## Mission

# Allègements de charges

À la suite de la rencontre entre le président de la République et les partenaires sociaux le 1<sup>er</sup> juillet 2009, quatre ministres ont saisi l'Inspection générale des finances d'une mission d'évaluation des allègements généraux de cotisations sociales patronales sur les bas salaires.

Dix-sept ans après leur création et après une dizaine de modifications, ces allègements concernent aujourd'hui 10 millions de salariés dans près de 2 millions d'établissements et représentent une moindre recette de 23 milliards d'euros pour la sécurité sociale, qui lui est toutefois entièrement compensée par l'État.

Cette mission, qui s'est déroulée au cours de l'automne 2009, a largement associé les partenaires sociaux (Medef, CGPME, Upa, CFDT, CGT, CGT-FO, CFTC et CFE-CGC) qui ont été auditionnés sur les trois axes de travail.

En effet, à la demande des commanditaires, la mission a particulièrement examiné trois sujets :

- celui des effets sur l'emploi et sur les salaires des allègements de cotisations : la mission a procédé au recensement et à l'analyse des études économiques les plus récentes permettant de se prononcer sur l'impact en matière d'emploi et sur l'existence éventuelle de « trappes à bas salaires » du fait de la dégressivité des allègements ;
- celui de la conditionnalité des allègements de charges à la politique salariale : alors que la loi du 3 décembre 2008 a introduit des premiers éléments de conditionnalité (notamment en subordonnant le bénéfice des allègements de cotisations à l'ouverture de la négociation annuelle obligatoire), la mission a expertisé l'opportunité et les modalités d'une conditionnalité renforcée ;
- celui des pistes envisageables de réforme : stabilisé depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2007, le dispositif d'allègements de cotisations fait toutefois régulièrement l'objet de propositions de réforme tendant à en limiter le coût : modification des paramètres du barème de calcul, exclusion de tel ou tel type d'entreprises du bénéfice des allègements, annualisation de leur calcul, etc. La mission s'est attachée à présenter les enjeux de dix pistes possibles de réforme en indiquant le coût ou le gain budgétaire envisageable ainsi que les conséquences potentielles sur l'emploi des salariés les moins qualifiés.



## Mission

# Gestion financière des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) et du fonds unique de péréquation (Fup)

Les organismes paritaires collecteurs agréés collectent chaque année auprès des entreprises environ 6 milliards d'euros afin de financer diverses actions de formation professionnelle. Afin d'assurer une égalité de traitement entre les différentes branches, un fonds de péréquation a été créé pour contribuer à l'équité du financement au regard des demandes des salariés.

Néanmoins, on observait une certaine opacité du système, voire une tendance à la thésaurisation de ces organismes, qui ne s'accordait pas avec la volonté de dynamisation de la politique de formation professionnelle portée par la nouvelle loi de 2009.

Les constats de la mission montrent un défaut systémique conséquent.

Il a pu être mis en évidence que le Fup ne maîtrise que très imparfaitement son rôle de péréquation. De plus, afin d'inciter les OPCA à financer le plus grand nombre possible de formations, un système d'encadrement des frais de gestion a été mis en place et est contrôlé par l'État. Ce dispositif, louable dans son esprit, fonctionne mal en l'absence de toute forme cohérente de comptabilité analytique au sein des OPCA.

Par ailleurs, la mission a pu constater que la gestion des produits financiers des OPCA demeurait empirique et produisait de faibles revenus alors que la somme des trésoreries des organismes collecteurs est comprise chaque année entre 2 et 5 milliards d'euros.

Enfin, le plan comptable des OPCA et du Fup n'a pas été actualisé depuis 1993, date de sa création, alors que la réglementation et les dispositifs aidés ont connu d'importantes évolutions. D'une manière générale, les comptes des OPCA ne reflètent que très imparfaitement la réalité de l'activité économique de ces derniers. À titre d'exemple, une grande part des engagements des OPCA figure dans des tableaux annexes hors bilan.

Aussi, la mission a été amenée à effectuer un certain nombre de propositions visant à accroître la transparence du système :

- imposer la mise en œuvre d'une comptabilité analytique dans les OPCA et au Fup ;



- dynamiser la gestion de la trésorerie des OPCA qui collectent des sommes très importantes, voire autoriser un lissage tout au long de l'année pour les versements obligatoires effectués par les entreprises ;

- individualiser l'encadrement des frais de gestion des OPCA afin de limiter au maximum une part forfaitaire pour les dépenses de gestion au sens strict et négocier avec la délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle une part variable pour les services de proximité.

L'ensemble de ces points d'amélioration passe par une profonde modification du plan comptable des OPCA et du Fup qui n'a pas évolué en parallèle avec les modifications des dispositifs. La mission a réalisé en la matière une série de préconisations qui doivent faire désormais l'objet d'une étude auprès de l'Autorité de normalisation comptable.





# L'accompagnement des évolutions du monde agricole

**L**a dynamique interministérielle de l'Inspection générale des finances l'a conduit en 2009 à être fortement sollicitée dans les domaines de l'agriculture, de la forêt et de la ruralité, ce qui représente pour elle un nouveau champ d'investigation.

Elle est d'abord intervenue sur des thèmes qui lui sont familiers comme celui des catastrophes naturelles et de la réparation des dommages causés aux biens qui mettent en jeu des problématiques assurantielles ou pour les biens non assurables, des mécanismes d'indemnisation par des fonds publics. Trois missions ont été effectuées dans ce domaine, dont une mission interministérielle très importante de médiation avec les assurances. Par ailleurs, l'IGF a également procédé à l'évaluation de l'ensemble des coûts économiques consécutifs à la tempête Klaus des 24 et 25 janvier 2009 en vue d'une saisine du fonds de solidarité de l'Union européenne.

Dans le prolongement de cette mission, une réflexion a été engagée sur la possibilité de développer un système d'assurances destiné à protéger les propriétaires forestiers, quel que soit leur statut, contre les risques consécutifs aux tempêtes.

En ce qui concerne la ruralité et le développement rural, le gouvernement a créé, par la loi d'aménagement du territoire de février 1995, des zones de revitalisation rurale (ZRR) qui ont été définies par des critères de densité démographique et de fragilité économique.

Elles concernent 8 % de la population de notre pays et un tiers des communes dans lesquelles les entreprises et, depuis 2005, les organismes d'intérêt général bénéficient d'exonérations des cotisations sociales patronales et d'exonérations fiscales. C'est pour évaluer le dispositif mis en place et formuler des recommandations destinées à améliorer l'efficacité des mesures prises qu'a été constituée une mission interministérielle dans laquelle l'IGF a apporté son expérience acquise à l'occasion de plusieurs missions relatives aux exonérations de charges sociales.

C'est dans le domaine de la volatilité des prix des matières premières agricoles soumis désormais à l'évolution des marchés mondiaux que l'IGF a été sollicitée et particulièrement en ce qui concerne l'amélioration de la gestion des aléas économiques et la médiation sur le prix du lait.



## Mission

# Amélioration de la gestion des aléas économiques dans le domaine agricole



56

Cette mission, d'une grande actualité, se situe dans un contexte nouveau auquel sont confrontées les entreprises agricoles. D'une part la volatilité des prix, inhérente aux marchés agricoles, a été d'une grande amplitude depuis deux ans : après la forte hausse du prix des céréales, du lait et de la poudre de lait intervenue en 2007, ces mêmes prix ont connu une baisse supérieure en 2008 et 2009. D'autre part, les agriculteurs européens sont plus exposés que par le passé aux fluctuations des marchés en raison de l'application des règles du commerce international (OMC) et des évolutions profondes de la politique agricole commune (PAC) intervenues en 2003 et 2009 (découplage des aides agricoles, démantèlement des instruments de régulation du marché comme le stockage public, les aides à l'exportation...).

Dans ce contexte, les travaux de la mission se sont concentrés sur les informations et les outils dont doivent désormais disposer les entreprises agricoles et les filières de transformation dans lesquelles elles se situent, pour élaborer leur stratégie de gestion des risques, dans une logique de meilleure connaissance de ces risques et de plus grande responsabilité individuelle et collective au sein d'une même filière.

Ainsi quatre axes de travail ont été approfondis :

- la prévoyance qui constitue le premier niveau de la gestion des aléas économiques par les agriculteurs ;
- le développement des marchés à terme qui peuvent fournir des références de prix aux filières et fonder des instruments de couverture du risque prix ;
- les assurances qui peuvent être des solutions pertinentes aux besoins de protection contre les aléas climatiques et qui peuvent faire l'objet de développements pour couvrir les aléas économiques ;
- les pratiques de contractualisation et de mutualisation qui peuvent contribuer au renforcement de l'organisation économique des filières.

Tous ces sujets, qui se situent à l'interface des ministères chargés de l'Économie et de l'Agriculture, sont en fait des sujets stratégiques qui conditionnent l'évolution de l'économie agricole et dont la problématique devra être prise en compte dans le cadre de la réforme de la politique agricole commune qui interviendra en 2013.



## Mission

# Médiation dans la crise du lait du printemps 2009

Depuis deux ans, le prix du lait payé aux producteurs connaît des variations importantes tant à la hausse (en 2008) qu'à la baisse (2009) en raison notamment de l'assouplissement des règles communautaires de gestion des marchés (quotas et intervention). Par ailleurs, les recommandations de prix à la production diffusées par le Centre national interprofessionnel de l'économie laitière (CNIEL) depuis 1997 avaient moins d'effet directeur sur le marché en raison du retard avec lequel elles enregistraient les évolutions des prix des marchés internationaux et le ministère chargé de l'Économie avait attiré l'attention de l'interprofession sur le risque encouru, au regard des règles de concurrence, par la mise en œuvre de telles pratiques.

Un nouveau dispositif avait été adopté fin 2008 par la loi de finances. Il autorisait le CNIEL à diffuser des indices de tendance prévisionnelle des marchés et les CRIEL, centres régionaux de l'interprofession, à élaborer et diffuser des valeurs qui entrent dans la composition du prix de cession.

Dans le contexte de forte diminution des prix au début de l'année 2009, le dialogue au sein de l'interprofession n'a pas permis l'élaboration de ces indices et valeurs et les industriels ont annoncé unilatéralement les prix qui seraient payés aux producteurs pour les livraisons qu'ils avaient effectuées. Le marché du lait présente en effet la caractéristique qu'aucun contrat ne lie le producteur et son client industriel transformateur puisqu'au moment de la livraison ni les quantités, ni le prix ne sont connus. Le producteur livre tout ce qu'il produit à l'industriel et celui-ci donne le prix au début du mois suivant quand le règlement des livraisons est effectué.

Constatant la dégradation des relations entre les producteurs et les industriels, le ministre chargé de l'Agriculture et le secrétaire d'État à l'Industrie et la Consommation ont nommé deux médiateurs pour renouer les fils du dialogue interprofessionnel afin de faciliter les conditions d'une négociation permettant de déboucher sur l'élaboration et la diffusion d'éléments entrant dans la composition du prix du lait et ce dans le strict respect des règles de concurrence et enfin de rechercher des solutions permettant d'assurer la stabilité des relations commerciales entre les producteurs et les industriels.

La médiation a permis d'aboutir à la signature d'un protocole définissant les conditions d'élaboration des indices de tendance des marchés laitiers et les principes d'un accord à conclure avant le 31 décembre 2009 pour définir les bases des relations contractuelles qui devraient normalement s'établir entre les producteurs et leurs clients.

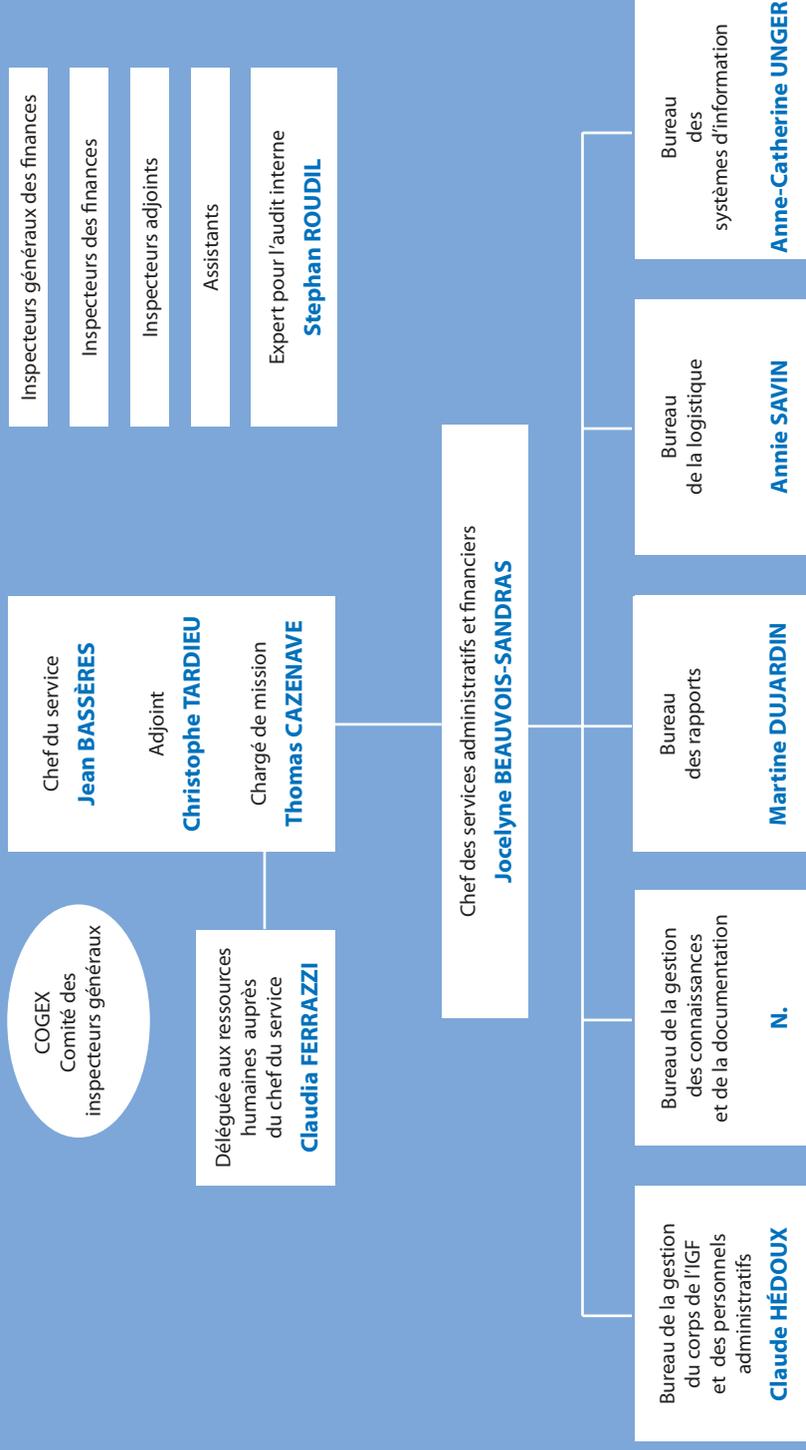




# Annexes

Organigramme du service de l'Inspection générale des finances au 1 <sup>er</sup> avril 2010	p. 60
Missions réalisées par l'Inspection générale des finances en 2009	p. 61
Inspecteurs généraux des finances au service entre janvier 2009 et avril 2010	p. 66
Inspecteurs des finances au service entre janvier 2009 et avril 2010	p. 66
Inspecteurs généraux référents et territoriaux au 1 <sup>er</sup> avril 2010	p. 67

# Organigramme du service de l'Inspection générale des finances au 1<sup>er</sup> avril 2010



## Missions réalisées par l'Inspection générale des finances en 2009

Les missions recensées ci-dessous ont donné lieu à des rapports confidentiels, sauf mention contraire.

### Inspection et audit interne

---

Certification des indicateurs d'intéressement des administrations de Bercy pour l'année 2008

---

Précertification et certification des indicateurs d'intéressement de Bercy pour l'année 2009

---

Programme 218 – « Conduite et pilotage des politiques économiques et financières » de la mission « Gestion des finances publiques et des ressources humaines »

---

Programme 302 – « Facilitation et sécurisation des échanges » de la mission « Gestion des finances publiques et des ressources humaines »

---

Programme 159 – « Information géographique et cartographique » de la mission « Écologie, développement et aménagement durables »

---

Programme 109 – « Aide à l'accès au logement » de la mission « Ville et logement »

---

Programme 183 – « Protection maladie » de la mission « Santé »

---

Programme 223 – « Tourisme » de la mission « Politique des territoires »

---

Programme 144 – « Environnement et prospective de la politique de défense » de la mission « Défense »

---

Les provisions pour charges de compte épargne temps (CET)

---

Les services déconcentrés de la filière gestion publique de la direction générale des finances publiques (DGFIP) en Loire-Atlantique

---

La chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Sète-Frontignan-Mèze

---

## Évaluation d'organisations et de dispositifs publics

---

La mise en œuvre du règlement sanitaire international (RSI)

---

Le dispositif national de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (Gafi)

---

Les conséquences des intempéries ayant touché la France les 24 et 25 janvier 2009 (tempête Klaus)

---

Le contrôle fiscal en matière de défiscalisation dans les départements et collectivités d'outre-mer (Dom-Com)

---

Les mesures de réduction de taux de cotisations sociales en faveur des travailleurs occasionnels – demandeurs d'emploi (TO-DE) du secteur agricole

---

La validation des périodes assimilées de chômage par la Caisse nationale d'assurance vieillesse des travailleurs salariés (Cnav-TS)

---

La stratégie de développement de l'Office national d'études et de recherches aérospatiales (Onera)

---

Le coût des fonctions support de l'État

---

L'approvisionnement en produits pétroliers du ministère de la Défense

---

La consommation des crédits médico-sociaux soumis à l'objectif global de dépense (OGD)

---

RGPP Agence française de développement (AFD)

---

RGPP Voies navigables de France (VNF)

---

RGPP Établissement français du sang (EFS)

---

Les conditions de succès et les risques du programme Opérateur national de paye (ONP)

---

Les mesures en faveur des zones de revitalisation rurale (ZRR)

---

La réforme de l'administration générale de la direction des douanes et droits indirects (DGDDI)

---

La dématérialisation à la direction générale des finances publiques (DGFIP)

---

La mission d'aménagement du territoire de La Poste

---

La préfiguration des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte)

---

Le taux de compensation pour le calcul des besoins du service dans l'administration pénitentiaire (TCCBS)

---

Les exonérations des charges sociales en cas de départ volontaire du salarié

---

RGPP Institut national de la propriété intellectuelle (Inpi)

---

Les organismes d'expertise et de conseil rattachés au Premier ministre

---

Les arrêts maladie dans la fonction publique d'État

---

Les relations financières entre l'État et la Caisse des dépôts et consignations (CDC)

---



---

Les méthodologies d'évaluation des dépenses fiscales

---

RGPP Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE)

---

Les aides à la presse

---

Les services de contrôle budgétaire et comptable ministériels (CBCM)

---

Les allègements généraux de cotisations sociales patronales sur les bas salaires

---

Le microcrédit

---

RGPP Centre national d'art et de culture - Georges Pompidou (Cnac-GP)

---

La philanthropie privée tournée vers l'aide au développement

---

Les dépenses fiscales et sociales relatives à l'épargne

---

Les dépenses fiscales et sociales relatives à l'inactivité

---

Bilan de la nouvelle bonification indiciaire (NBI) dans les trois fonctions publiques

---

## Conseil

---

Les modalités de fixation du taux d'usure

---

Le financement du démantèlement des installations nucléaires civiles utilisées dans les activités nucléaires de défense

---

Le pilotage national des agences régionales de santé (Ars)

---

Tempête de janvier 2009: mission de médiation avec les assurances et les collectivités territoriales

---

Agence nationale des chèques vacances - Comité des sages

---

Médiation entre la Société financière pour l'accèsion à la propriété (Sofiap) et le Crédit immobilier de France (Cif)

---

Les conditions du déménagement de l'institut technologique Forêt - Cellulose - Bois - Ameublement (FCBA) de son site parisien

---

L'opération immobilière Ségur-Fontenoy

---

Les modalités de vente et de mise aux enchères des quotas de CO<sub>2</sub> en France

---

La création d'un portail d'accès aux informations publiques

---

Le contrôle du respect des obligations professionnelles à l'égard de la clientèle dans le secteur financier

---

La structuration de la politique de contrôle et d'audit internes de l'État

---

La réforme des juridictions sociales

---

---

Le pilotage national des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte)

---

Médiation sur le prix du lait

---

La gestion de la trésorerie de l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale (Acos)

---

Les perspectives de rapprochement de l'Atelier du livre d'art et de l'estampe (Alae) de l'Imprimerie Nationale et de l'Institut mémoires de l'édition contemporaine (Imec)

---

La création d'un centre de conférences international

---

Les frais prélevés sur les produits financiers bénéficiant d'un avantage fiscal pour favoriser l'investissement dans les petites et moyennes entreprises (PME)

---

L'amélioration de la gestion des aléas économiques en agriculture

---

La gestion financière des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) de la formation professionnelle et du fonds unique de péréquation (Fup)

---

Le financement de la ligne à grande vitesse (LGV) Provence-Alpes-Côte d'Azur (Paca)

---

Le financement du canal Seine-Nord Europe

---

Le dispositif d'aide à l'export des produits de l'industrie agroalimentaire

---

Les possibilités de favoriser la préparation individuelle de la retraite à titre de mécanisme complémentaire

---

RGPP 2 – Services du Premier ministre (SPM)

---

RGPP 2 – Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales (MIOMCT)

---

RGPP 2 – Ministère de la Justice

---

RGPP 2 – Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer (MEEDDM)

---

La situation financière de la collectivité d'outre-mer de Saint-Martin

---

La restructuration des forces armées outre-mer

---

La programmation financière du Commissariat à l'énergie atomique (CEA)

---

Le projet de Philharmonie de Paris

---

L'amélioration des dispositifs de mise en œuvre et d'utilisation des crédits alloués aux régions françaises au titre des fonds structurels européens pour la période 2007-2013

---

Le service civique volontaire dans le domaine de la solidarité et de la prévention de l'isolement

---

Les droits d'usage des mers

---



## Assistance

---

L'intéressement collectif - Comparaisons internationales [M. Diefenbacher]

---

L'avenir des centres hospitaliers universitaires (CHU) [Pr Marescaux]

---

La gestion des dépenses consacrées aux bénéficiaires du revenu minimum d'insertion (RMI)  
à La Réunion

---

République centrafricaine - Revue des finances publiques dans le secteur de la sécurité

---

Burkina Faso - Revue des finances publiques

---

L'évolution du financement de la branche famille [Y. Bur]

---

États généraux de l'outre-mer [R. Samuel]

---

Le développement de l'apprentissage dans la fonction publique [L. Hénart]

---

Les priorités de l'emprunt national [A. Juppé et M. Rocard]

---

Préfiguration de la future autorité de supervision de la banque et de l'assurance issue de la fusion  
de la Commission bancaire (CB) et de l'Autorité de contrôle des assurances et des mutuelles (Acam)

---

Mise en œuvre du programme d'action pour la diversité et l'égalité des chances [Y. Sabeg]

---

Les assurances sylvicoles

---

Création et Internet [G. Cerutti]

---

La volatilité des prix du pétrole [Pr. Chevalier]

---

La révision de la directive sur les marchés d'instruments financiers (Mif) [P. Fleuriot]

---

L'organisation des grands événements sportifs [D. Douillet]

---

L'attractivité de la France [P. Giacobbi]

---



## Inspecteurs généraux des finances au service\*

François ASSELINEAU  
François AUVIGNE  
Jean BASSÈRES  
Christophe BAULINET  
Thierry BERT  
Yann BOARETTO  
Alain BODON  
Anne BOLLINET  
Yves BONNET  
Philippe BOUYOUX  
Bertrand BRASSENS  
Élisabeth BUKSPAN  
Jean-Michel CHARPIN  
Jean-Paul CLUZEL  
Nathalie COPPINGER  
Alain CORDIER

Philip DANE  
Michèle DEBONNEUIL  
Nathalie DELAPALME  
Bruno DELÉTRÉ  
Alain DORISON  
Philippe DUMAS  
Bruno DURIEUX  
Jean-Baptiste de FOUCAULD  
Éric GISSLER  
Henri GUILLAUME  
Véronique HESPEL  
Francis IDRAC  
Jean-Pierre JOCHUM  
Danièle LAJOURMARD  
Pierre LEPETIT  
Jean-Luc LÉPINE

Florence LUSTMAN  
Martine MARIGEAUD  
François MONGIN  
Bruno PARENT  
Daniel PERRIN  
Joël ROCHARD  
Claude RUBINOWICZ  
Noël de SAINT-PULGENT  
Claude SARDAIS  
Bertrand SCHNEITER  
Denis SCHRAMECK  
Bernard SCEMAMA  
André TANTI  
Jean-Luc TAVERNIER  
François WERNER

## Inspecteurs des finances au service\*



66

Franck AVICE  
Jack AZOULAY  
Cécilia BERTHAUD  
Dominique BLANC  
Patrick BLANC  
Hervé BRABANT  
Magali BRABANT  
Céline CARTIER  
Thomas CAZENAVE  
Delphine CHAUMEL  
Charlotte CHEVALIER  
Jérôme CHEVALIER  
Nicolas COLIN  
Maylis COUPET  
Alain DAMAIS  
Hélène DANTOINE  
Caroline DAUDE  
Jean-Philippe DONJON  
de SAINT-MARTIN  
Romain DUBOIS  
Pascale DUGOS  
Oriane DUPRAT-BRIOU

Bernard FONTAINE  
Claudia FERRAZZI  
Michaël FRIBOURG  
Pierre GAUDIN  
Matthieu GUERLAIN  
Renaud GUIDÉE  
Philippe HELLEISEN  
Mélanie JODER  
Jean-François JUÉRY  
Maud JUTTEAU  
Sarah LACOCHE  
Michel LAFFITTE  
Maxence LANGLOIS-BERTHELOT  
Aurélie Sara LAPIDUS  
Charlotte LECA  
Pierre-Emmanuel LECERF  
Olivier LE GALL  
Dominique LEPIDI  
David LUBEK  
Philippe MAREINE  
Louis MARGUERITTE  
Laurent MARTEL

Alexis MASSE  
Florent MASSOU  
Vincent MENUET  
Yann de NANTEUIL  
Mickaël OHIER  
Philippe PASCAL  
Maud PHÉLIZOT  
Thomas REVIAL  
Jean RICHARD de LATOUR  
Jérôme RIVOISY  
Stephan ROUDIL  
Thibaut SARTRE  
Julien SENÈZE  
Alexandre SINÉ  
Emmanuel SKOULIOS  
Vincent SUSPLUGAS  
Christophe TARDIEU  
Pierre-Emmanuel THIARD  
Emmanuelle THOMAS  
Cécile TLILI  
Misoo YOON

\* Inspecteurs des finances ou inspecteurs généraux des finances présents entre janvier 2009 et avril 2010, sur tout ou partie de cette période.

## Inspecteurs généraux référents et territoriaux au 1<sup>er</sup> avril 2010

Les inspecteurs généraux des finances sont nommés, sur proposition du chef du service de l'IGF, par arrêté conjoint du ministre du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État et du ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi. Le plan stratégique du service a conduit à la création d'une fonction d'inspecteur général référent, qui vise à structurer l'expertise sur les politiques publiques et sur des questions transversales au sein du service de l'Inspection générale des finances. La liste des portefeuilles et les nominations pour chaque inspecteur général référent sont arrêtées par le ministre sur proposition du chef du service de l'IGF. Parallèlement, les inspecteurs généraux peuvent aussi assurer la fonction d'inspecteurs généraux territoriaux, avec pour mission le suivi des réformes dans les ministères financiers sur un territoire donné.

**Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi**  
**Ministère du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État**

Direction	Inspecteur général référent
Secrétariat général	Denis SCHRAMECK
Direction des personnels et de l'adaptation de l'environnement professionnel	Denis SCHRAMECK
Direction des affaires juridiques	Denis SCHRAMECK
Service de la communication	Denis SCHRAMECK
Haut fonctionnaire de défense et de sécurité	Denis SCHRAMECK
Direction générale du Trésor et de la politique économique	Bruno DURIEUX Politiques macroéconomiques
	Jean-Luc LÉPINE Financement de l'économie et participations de l'État
	Bertrand SCHNEITER Commerce international et réseau international
Direction du budget	
Direction générale de la modernisation de l'État	
Direction générale des finances publiques (hors direction de la législation fiscale)	François AUVIGNE
Direction de la législation fiscale	Christophe BAULINET
Service des pensions	François AUVIGNE
Direction générale des douanes et droits indirects	Véronique HESPEL
Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes	Bertrand BRASSENS
Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services	Henri GUILLAUME et Alain BODON



**Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi**  
**Ministère du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État**

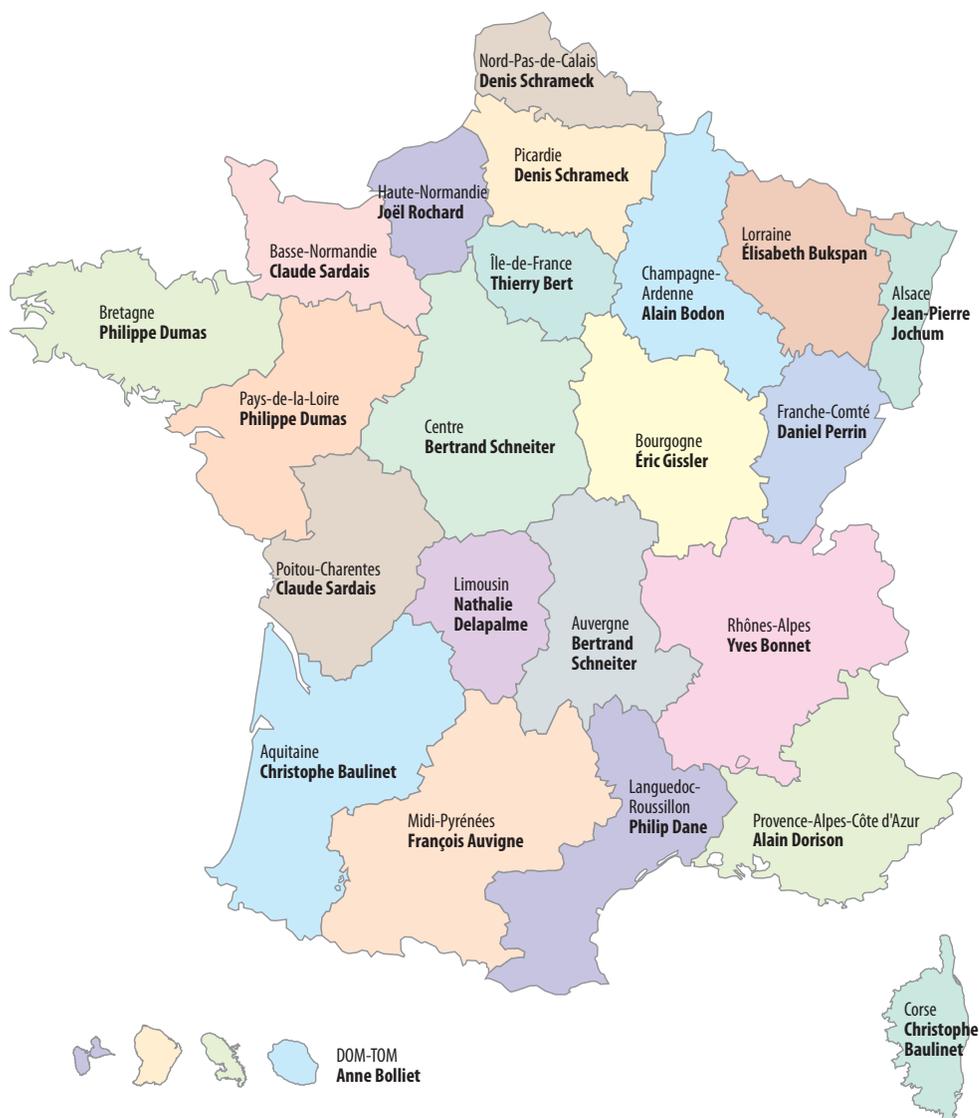
Direction	Inspecteur général référent
Institut national de la statistique et des études économiques	Philip DANE
Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques	Philip DANE
Direction générale de l'administration et de la fonction publique	Martine MARIGEAUD
Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle	Jean-Baptiste de FOUCAULD

**Autres institutions**

Ministères-institutions	Inspecteur général référent
<b>Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer</b>	Jean-Michel CHARPIN Énergie, développement durable
	Noël de SAINT-PULGENT Transports
<b>Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales</b>	Éric GISSLER Intérieur, collectivités territoriales
	Anne BOLLIET Outre-mer
<b>Ministère des Affaires étrangères et européennes</b>	Nathalie DELAPALME
<b>Ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire</b>	Éric GISSLER
<b>Ministère de la Justice</b>	Noël de SAINT-PULGENT
<b>Ministère de l'Agriculture et de la Pêche</b>	Daniel PERRIN
<b>Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville</b>	Yves BONNET Travail, relations sociales
	Michèle DEBONNEUIL Solidarité
	Anne BOLLIET Ville
<b>Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche</b>	Florence LUSTMAN
<b>Ministère de la Défense</b>	Nathalie COPPINGER
<b>Ministère de la Santé et des Sports</b>	Véronique HESPEL
<b>Ministère du Logement</b>	Anne BOLLIET
<b>Ministère de la Culture et de la Communication</b>	Alain CORDIER
<b>Haut-commissariat aux Solidarités actives contre la pauvreté et à la Jeunesse</b>	Véronique HESPEL
<b>Institutions financières multilatérales</b>	Claude RUBINOWICZ



## Inspecteurs généraux territoriaux





**Crédits photographiques :**

DPAEP :

Dominique-Henri Simon

Fotolia

Inspection générale des finances

PhotoAlto

Phovoir

Slides Pro

Sircom :

Nicole Vrignonneau

Droits réservés

**Conception et réalisation :**

Studio graphique du Sircom

INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES

Télédoc 335

139, rue de Bercy  
75572 Paris Cedex 12

Tél. : 01 53 18 38 00

[www.igf.bercy.gouv.fr](http://www.igf.bercy.gouv.fr)