

RAPPORT D'ACTIVITÉ
INSPECTION GÉNÉRALE
DES FINANCES
2010



IGF

INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES

éditorial



L'année 2010 : entre continuité et nouveauté.

Continuité, car l'Inspection générale des finances reste toujours très impliquée sur des sujets qui constituent son cœur de métier : la réforme de l'État et le redressement des finances publiques, à travers notamment la révision générale des politiques publiques (RGPP) et l'évaluation des dépenses fiscales et sociales. Thème investi en 2009, l'accompagnement du développement de l'audit interne de l'État a également été approfondi en 2010, avec la poursuite de la mission de concertation sur la structuration de la politique de contrôle et d'audit interne de l'État, qui devrait désormais

faire l'objet de décisions gouvernementales. Au-delà, le positionnement interministériel de l'IGF est conforté avec des missions dans des champs très variés tels que l'agriculture, la santé, la justice et l'emploi.

Continuité, aussi, de la politique d'ouverture du recrutement à des profils très variés (directeur d'hôpital, magistrat, ingénieur, administrateur territorial. . .), tant il est vrai que la diversité des parcours enrichit le service.

Nouveauté également, l'IGF étant sollicitée de façon croissante sur des thématiques relativement nouvelles telles que les finances locales, l'énergie et le développement durable. 2010 aura aussi été une année riche d'innovations pour le service, avec en premier lieu la constitution d'équipes de référence rassemblant des inspecteurs généraux et des inspecteurs autour des thèmes des finances publiques, de la politique de l'emploi et de la culture. Créées afin de mieux mobiliser les ressources et les compétences internes, ces équipes doivent formaliser leur réflexion, enrichir les connaissances partagées du service et permettre à l'Inspection d'anticiper les sujets à enjeux et le cas échéant d'être force de propositions de mission pour les ministres.

Enfin, j'ai souhaité que ce rapport reflète l'activité de l'IGF dans toute sa richesse et fasse état des activités de ses membres qui contribuent à son rayonnement. Qu'il s'agisse du pilotage du Plan Alzheimer, des missions d'assistance dans le cadre de la conférence sur le déficit ou bien encore de la médiation pour les emprunts à risques des collectivités territoriales, nous vous offrons ici un aperçu de la diversité des fonctions occupées par les membres du service.

Bonne lecture,

Jean Bassères

Chef du service de l'Inspection générale des finances

sommaire

Les instantanés 2010	p. 4
Le visage de l'Inspection générale des finances en 2010	p. 6
Une ouverture à l'international	p. 22
Les thèmes majeurs d'intervention de l'IGF en 2010	p. 25
Poursuivre la réforme de l'État par les audits d'opérateurs	p. 29
Mission : audit d'Oséo	
Mission : le devenir de la régie industrielle des établissements pénitentiaires	
Évaluer l'efficacité des dépenses fiscales	p. 35
Interview : Henri Guillaume <i>Évaluation de l'ensemble des dépenses fiscales et des niches sociales</i>	
Mission : évaluation du crédit d'impôt recherche	
Les politiques de l'emploi et le secteur social	p. 41
Interview : Jean-Baptiste de Foucauld <i>Missions locales</i>	
Mission : l'aide médicale d'État (Ame)	
Interview : Florence Lustman <i>Plan Alzheimer 2008-2012</i>	
Énergie et développement durable	p. 49
Mission : régulation et développement de la filière photovoltaïque	
Les finances locales	p. 53
Mission : la situation financière de la Polynésie française	
Interview : Éric Gissler <i>Médiation des emprunts à risques</i>	
Annexes	p. 59

Les instantanés 2010

Janvier



Rencontre de l'IGF avec Christine Lagarde, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

Avril



Séminaire sur le redressement des finances publiques, avec la nouvelle promotion

Février



Lancement de la mission relative aux missions locales pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes

Mai



Lancement de la mission sur l'évaluation des dispositifs fiscaux en faveur du capital-investissement

Mars



Préparation et participation à la Conférence internationale des donateurs pour un nouvel avenir en Haïti

Juin



Installation par les deux ministres en charge de l'Économie et du Budget du Comité d'évaluation des dépenses fiscales et des niches sociales, présidé par Henri Guillaume





Juillet

Mission d'enquête confiée au chef du service sur les relations entre le ministre du Budget et l'administration fiscale

Octobre



Match de foot contre la Cour des comptes

Août



Arrivée de la nouvelle promotion de fonctionnaires en détachement à l'IGF

Novembre



Lancement de la mission de *benchmark* sur les services publics de l'emploi

Septembre



Rencontre de l'IGF avec François Baroin, ministre du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État

Décembre



Accueil d'une délégation turque dans le cadre d'un partenariat d'échanges sur le thème de l'inspection et de l'audit interne

Le visage de l'Inspection générale des finances en 2010



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.



Aux origines de l'Inspection générale des finances

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 comptes.

1814 – L'Inspection générale du Trésor devient Inspection générale des finances.

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

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

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





Jean Bassères, chef du Service, Thomas Cazenave, chargé de mission, Sarah Lacoche, Stéphan Roudil et Pascale Dugos, inspecteurs des finances, et François Schlosser, inspecteur adjoint.

Une variété de missions

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

■ Des missions d'inspection et d'audit interne

Les missions d'inspection portent principalement sur les services déconcentrés des ministères financiers et sont importantes pour l'État, qui peut ainsi contrôler l'activité de ses services, la rigueur de leurs procédures et apprécier l'efficacité de leur action. Les inspecteurs des finances peuvent utiliser en la matière leurs pouvoirs qui leur permettent d'avoir communication de tous les documents nécessaires au contrôle. Ils associent régulièrement des auditeurs de la Mission nationale d'audit (MNA) ainsi que des administrateurs de la direction générale des Finances publiques (DGFIP). Les principaux enjeux portent sur la qualité des procédures et leur mise en œuvre, la régularité des opérations mais également sur la lutte contre la fraude et le contrôle de la déontologie des agents publics.

En 2010, l'IGF aura ainsi réalisé une vérification des services de la DGFIP dans le Nord et le Pas-de-Calais avec une thématique sur la comptabilité des hôpitaux publics (prestation de la DGFIP à l'hôpital public), complétée par des investigations de deuxième phase portant sur l'évolution des recettes des finances territoriales et le développement des

groupements de coopération sanitaire (GCS). Par ailleurs, une mission d'enquête sur les relations entre le ministre du Budget et l'administration fiscale a été confiée au chef du service, conduisant à des investigations sur pièces et sur place au sein des administrations concernées. Enfin, l'IGF a effectué une mission sur la gestion et le contrôle des dossiers à forts enjeux par l'administration fiscale.

L'Inspection participe également aux missions d'audit interne réalisées dans le cadre de la programmation du Comité d'audit interne des ministères financiers, afin de donner une assurance sur la conformité de leurs opérations, de leur apporter des conseils d'amélioration des processus et, plus généralement d'évaluer le degré de maîtrise de leurs risques (l'IGF a participé à deux missions en 2010, l'une sur le processus de rémunération des personnels, l'autre sur la réorganisation des procédures budgétaires et comptables de la direction générale du Trésor dans le cadre de la mise en œuvre du progiciel Chorus).

En outre, l'IGF a poursuivi son implication dans les travaux du Comité interministériel d'audit des programmes (Ciap) en participant à quatre missions portant sur des programmes budgétaires.

Au total l'activité d'inspection et d'audit interne aura représenté 11 % des missions en 2010.



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

Les missions d'évaluation, qui représentent 23 % des missions de l'IGF en 2010, visent à porter une appréciation sur des organismes ou des dispositifs publics et à suggérer des améliorations. L'Inspection dresse à cet effet un constat exhaustif et partagé à partir d'investigations approfondies, mesure la performance et apprécie l'adaptation de l'organisme ou du dispositif aux objectifs et aux besoins (efficacité, efficience, pertinence).

Les missions d'évaluation sont d'une grande diversité. Elles s'inscrivent notamment dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP), avec un fort accent sur les opérateurs et les établissements publics en 2010 (le musée du Louvre, Oséo, l'Agence de services et de paiement), ou bien encore dans le contexte de l'examen de l'efficience des dépenses fiscales (crédit d'impôt recherche, dépenses fiscales outre-mer, dispositifs fiscaux en faveur du capital-investissement, dépenses fiscales en faveur du logement locatif).

■ Des missions de conseil

L'Inspection générale des finances conduit des missions de conseil, qui ont représenté 39 % du nombre des missions en 2010, permettant de préparer directement la prise de décision publique. Ces missions se caractérisent par une appréciation stratégique de la situation, des contraintes et des objectifs du commanditaire, et par une volonté de formuler des propositions directement opérationnelles.

L'IGF a ainsi réalisé des missions aussi diverses que celles portant sur les mutualisations envisageables à la préfecture de police de Paris, sur le contrôle des acteurs du logement social, sur la définition des indicateurs de l'aide publique au développement ou encore une mission d'appui aux départements en difficulté.

■ Des missions d'assistance

Ces missions ont représenté 27 % des activités de l'IGF en 2010. Elles consistent principalement en des participations à des commissions ou de l'assistance à des personnalités, notamment des parlementaires en mission. Plusieurs inspecteurs



Le recours à l'expertise académique dans le cadre des missions d'évaluation

La revue d'ensemble des dépenses fiscales prévue par la loi de programmation des finances publiques pour 2009-2012 a donné lieu à plusieurs missions de l'IGF. Dans ce cadre, l'Inspection a souhaité mobiliser l'expertise d'économistes spécialisés dans l'évaluation des politiques publiques.

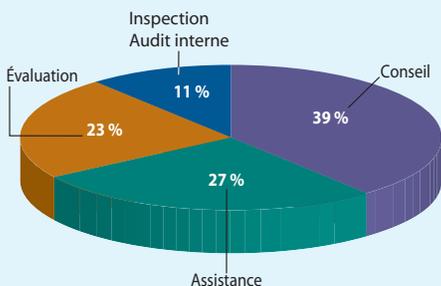
Une convention de recherche a ainsi été signée avec la Paris School of Economics sur l'évaluation de plusieurs dispositifs publics dans le domaine du logement. Elle doit permettre d'apporter l'éclairage des sciences économiques et sociales à l'appréciation des impacts de la décision publique et à l'élaboration des politiques futures. Une collaboration a également été engagée avec l'Institut d'économie publique (Idep) de Marseille, sur l'évaluation des incitations fiscales à l'investissement immobilier locatif.

Par ailleurs, l'offre de formation à l'Inspection comprend des modules destinés à renforcer les compétences en évaluation des inspecteurs et inspecteurs généraux. Les chercheurs du département d'économie de Sciences Po Paris sont donc régulièrement sollicités pour apporter un éclairage aux membres de l'inspection sur les méthodes d'évaluation des politiques publiques en économie et en particulier sur les nouvelles techniques quantitatives.



Les membres de la mission relative à la filière photovoltaïque remettent leur rapport au ministre Christine Lagarde.

Répartition des missions en 2010



ont ainsi été mobilisés en 2010 pour participer, dans le cadre de la Conférence sur le déficit, aux groupes de travail sur le pilotage des dépenses d'assurance maladie (présidé par Raoul Briet), sur la maîtrise des dépenses locales (présidé par Gilles Carrez et Michel Thénault), sur la mise en place d'une règle d'équilibre des finances publiques (présidé par Michel Camdessus), ainsi qu'à la mission de diagnostic de la situation des finances publiques confiée à Paul Champsaur et Jean-Philippe Cotis.

Comme en 2007, l'IGF a participé activement aux travaux de la Commission pour la libération de la croissance française présidée par Jacques Attali.

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 :

- investigations 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, ressources humaines...);
- 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 des inspecteurs sur des missions dont la durée moyenne est inférieure à 4 mois dans 85 % des cas).

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 veille à capitaliser les connais-



sances à la fin de chaque mission grâce à une équipe dédiée. Enfin, l'Inspection s'est dotée d'une charte de déontologie rappelant les obligations auxquelles les inspecteurs et inspecteurs généraux se soumettent pour garantir l'indépendance et l'objectivité de leur pratique professionnelle.

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

Les équipes de référence



Véronique Hespel,
inspectrice générale,
réfèrent politique de l'emploi

Qu'est ce qu'une équipe de référence ?

C'est un groupe qui réunit quelques inspecteurs généraux et inspecteurs intéressés autour de l'inspecteur général réfèrent d'un secteur. La création en est décidée par le chef du service. L'adhésion est volontaire et l'organisation des travaux est libre. Le grand intérêt est l'échange informel d'expériences et de connaissances entre inspecteurs plus anciens et plus jeunes.

Comment a fonctionné le groupe de référence emploi ?

C'est sous l'impulsion de Jean-Baptiste de Foucauld que ce groupe s'est constitué en septembre dernier et nous avons été sept à nous déclarer intéressés par le transfert de sa connaissance exceptionnelle du secteur de l'emploi. À raison d'une réunion d'une heure toutes les deux ou trois semaines, nous avons tous travaillé activement. . . Nous avons identifié dans un premier temps quelques axes de réflexion pour l'Inspection et discuté les notes élaborées par les uns et les autres. Très vite, Jean-Baptiste nous a proposé d'enrichir notre approche par l'organisation d'un séminaire interne à l'Inspection, réunissant les responsables des quatre directions principalement concernées par la politique de l'emploi : DGEFP et Travail, Budget et Trésor. Ce séminaire a eu lieu au début janvier 2011, avec pour thème « comment concilier l'assainissement des finances publiques et le retour au plein emploi ? ». Ce séminaire a été très productif et éclairant pour tous ceux qui y ont participé.

Et quelle suite envisagez-vous maintenant ?

Nous allons continuer le dialogue avec les directions et avec les membres du service à partir des enseignements tirés par le groupe de ce séminaire. Nous avons trouvé tant d'intérêt à travailler ensemble que nous souhaitons poursuivre. Nous espérons par ces contacts susciter l'adhésion des directions pour des thèmes de missions futures, voire en identifier d'autres avec elles. . . Tous les projets ne se concrétiseront sans doute pas dans l'immédiat car les forces de l'Inspection sont limitées et le sujet est vaste. Mais notre objectif est que les idées les plus intéressantes et les plus utiles se concrétisent assez rapidement.



Les grands thèmes pour 2010

L'Inspection générale des finances a réalisé 100 missions en 2010. L'année a été dominée par cinq thématiques :

- la réforme de l'État;
- l'efficacité des dépenses fiscales;
- l'emploi et les politiques sociales;
- l'énergie et le développement durable;
- les finances locales.

Les champs d'investigation de l'IGF couvrent ainsi des axes de travail traditionnels, tels que la réforme de l'État, les dépenses fiscales et les politiques de l'emploi, ainsi que des champs d'investigation plus récents : les secteurs de l'énergie et du développement durable (mission sur la régulation de la filière photovoltaïque) et le secteur des finances locales (rapport sur la situation financière de la Polynésie française).

L'action de l'Inspection générale des finances montre sa capacité à gérer des temporalités diverses : ainsi l'IGF parvient à organiser des missions dans l'urgence (mission d'appui aux départements en difficulté), comme des travaux de longue durée présentant un large champ d'investigation : l'inspecteur général Henri Guillaume préside ainsi à la demande des ministres le comité de pilotage chargé de mener à bien l'évaluation de l'ensemble des dépenses fiscales et des niches sociales.

Un positionnement interministériel

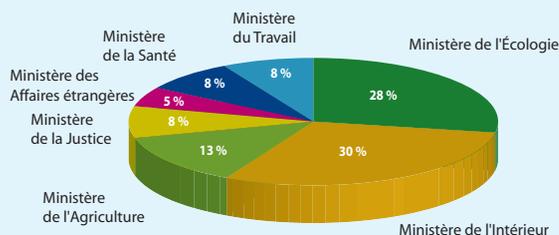
Parmi les 65 lettres de mission signées par le ministre de l'Économie et/ou le ministre du Budget, 39 ont été signées conjointement avec d'autres membres du Gouvernement (soit 60 % de cet ensemble restreint). Les cosignataires les plus fréquents ont été les ministères en charge du Travail, de l'Écologie et de l'Intérieur.

En 2010, le Premier ministre a commandé onze missions à l'Inspection générale des Finances, dont quatre dans le cadre de la RGPP.

Enfin, l'IGF a prêté son concours à neuf missions d'assistance à la demande de la présidence de la République, telles que les missions relatives au Grand Palais, à la Conférence sur le déficit ou encore la mission sur la gouvernance économique européenne confiée à Henri Plagnol et Constance Le Grip.

Par ailleurs, 39 % 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 la plus amenée à effectuer des missions sont l'Inspection générale de l'administration (quatorze missions), l'Inspection générale des affaires sociales (dix missions), le Conseil général de l'environnement et du développement durable (neuf missions) et le Conseil général de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux (huit missions).

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



Qui sommes-nous ?

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

■ La « tournée »

La « tournée », composée de 45 personnes dont l'âge médian est de 33 ans, réunit les inspecteurs des finances, les fonctionnaires en détachement nommés sur des fonctions d'inspecteur des finances et les inspecteurs adjoints. En sus, la « tournée » accueille entre dix et douze stagiaires par an en fonction d'assistant (étudiant de l'enseignement supérieur effectuant un stage de quatre à six mois au service de l'IGF).

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 inspecteurs des finances restent au moins quatre ans au service de l'IGF avant de poursuivre une carrière à l'extérieur du service. En règle générale, les personnes qui rejoignent le service de l'IGF en détachement exercent ces fonctions pendant deux ans.

Le mot « **tournée** » est un héritage de l'Inspection des finances du XIX^e et du début du XX^e siècle. Les inspecteurs des finances s'organisaient alors en « tournées », sous l'autorité des inspecteurs généraux des finances, chefs de divisions territoriales, qui leur permettaient de suivre un itinéraire, selon les instructions du ministre et d'intervenir 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^e, tous les quatre, puis tous les sept, le système prenant fin au XX^e 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.



Ouverture et 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), qui visent d'une part à créer puis consolider les acquis fondamentaux des inspecteurs des finances, et d'autre part à permettre l'approfondissement ou la découverte de sujets, selon les appétences 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, destinées à répondre aux besoins particuliers de chaque mission.

Par ailleurs, le service organise régulièrement des petits déjeuners autour de personnalités et s'attache à mettre en place des rencontres avec des intervenants du milieu universitaire, dans le même objectif d'ouverture à de nouvelles problématiques ou de consolidation des connaissances.

Enfin, les séances de travail dans le cadre du séminaire annuel de l'Inspection générale des finances, qui regroupe les membres du service pendant deux à trois jours, constituent des moments importants de diagnostic, d'échanges et de débats sur l'action publique et l'actualité des politiques publiques. Après un séminaire consacré à la sortie de crise financière en 2009, l'Inspection a ainsi abordé le sujet du redressement des finances publiques en 2010.

Le parcours à la « tournée » permet à tous de gagner rapidement en responsabilité – notamment d’encadrement – et d’acquérir progressivement des compétences utiles pour la suite de leur parcours professionnel.

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

■ 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 de 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, Oséo, Ubifrance, l’Office national des forêts, la Société nationale de sauvetage en mer, le Commissariat à l’énergie atomique, la Caisse centrale de réassurance, l’Agence France-Presse...

Les inspecteurs généraux peuvent également siéger à des conseils d’administration en tant que personnalités qualifiées (Pôle emploi, Caisse nationale d’assurance vieillesse, Bibliothèque nationale de France...). Par ailleurs, ils sont membres ou assurent la présidence d’organismes comme le Conseil d’analyse économique, le Comité consultatif d’éthique, le Conseil d’orientation des retraites, l’Académie des technologies, la Mission d’appui aux partenariats publics privés, 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 services administratifs et financiers de l’IGF.

■ Les fonctions d'appui

La réactivité et l'efficacité des équipes de l'IGF ne pourraient pas être assurées par les inspecteurs et inspecteurs généraux sans l'appui des pôles des services administratifs et financiers, qui comptent vingt-sept personnes, à savoir :

- le pôle gestion des connaissances et documentation, qui prépare des analyses documentaires et sectorielles pour les missions et qui assure la capitalisation des connaissances ;
- le bureau de gestion administrative et financière du service ;
- le bureau des rapports, qui centralise et diffuse les produits de l'Inspection ;
- le service informatique ;
- le bureau logistique, responsable de l'accueil et du bon fonctionnement matériel du service ;
- les secrétariats de la direction du service et 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 a réformé récemment ses 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 meilleurs 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.

Les membres de la « tournée » accèdent à l'IGF par deux voies principales¹ :

- 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.

1 - 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.

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.



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.

Promotion des inspecteurs des finances arrivés au 1^{er} avril 2010 : Emmanuel Saliot, Sandra Desmettre, Olivier Taillardat, Victoire Paulhac, Maryvonne Le Brignonen, Jérôme Itty, Emmanuel Monnet.



Aurélie Lapidus

Inspectrice des finances issue du concours interne de l'Éna.

Diplômée de Sciences Po Paris et de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne.

Conseillère environ-

nement puis Afrique à la Représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne.

Conseillère pour les affaires européennes et internationales au cabinet de la ministre de l'Emploi et de la Solidarité.

Diplomate à la sous-direction des affaires communautaires internes de la direction de la Coopération européenne du ministère des Affaires étrangères.



Mickaël Ohier

Inspecteur des finances issu du tour extérieur pour 2009

Diplômé de la faculté de droit de Rennes, puis de l'École nationale des impôts.

Vérificateur à la

direction des Vérifications nationales et internationales (DVNI).

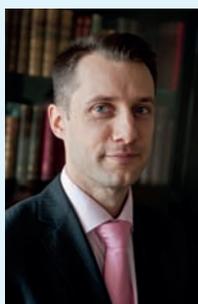
Inspecteur principal des impôts en charge d'une brigade de vérification générale à la DVNI.



Pierre-Emmanuel Thiard

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

Diplômé de Sciences Po Paris (master Affaires publiques).



Emmanuel Saliot

Inspecteur des finances issu du tour extérieur prévu à l'article L. 4139-2 du Code de la défense.

Institut d'études politiques de Paris - Master complémentaire de

droit européen de l'ULB.

Commissaire de navires de guerre.

Chef du bureau environnement et contentieux maritimes à la Préfecture maritime de la Manche et de la mer du Nord à Cherbourg.

Conseiller au sein du cabinet du chef d'état-major des armées à Paris puis du cabinet du président du Comité militaire de l'Union européenne à Bruxelles.



■ 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 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 services publics².

Par ailleurs, pour compléter son expertise 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 effectifs³, intégrer le corps de l'IGF s'ils ont fait preuve d'une valeur professionnelle exceptionnelle.

Exercer les fonctions d'inspecteur ou d'inspecteur adjoint des finances

Il est possible de rejoindre la « tournée » « en fonction d'inspecteur des finances », par détachement ou sous contrat⁴.

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.

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.



Géraldine Welter

Administratrice territoriale issue du concours externe de l'Inet.

Directrice

adjointe du budget du conseil régional d'Île-de-France.



Frédéric Varnier

Directeur d'hôpital formé à l'École des hautes études en santé publique.

Secrétaire général du Centre hospitalier sud francilien à Évry-Corbeil dans l'Essonne (pôles finances, achats, ressources humaines et affaires médicales).



Laurent Buchaillat

Administrateur civil issu du concours interne de l'Éna.

Sous-préfet, directeur du cabinet du préfet de la Loire.

Sous-préfet, secrétaire général de la préfecture de la Meuse.

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.

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). Le processus de sélection comporte trois entretiens, dont un de mise en situation professionnelle.

Par ailleurs, l'IGF accueille des cadres des ministères financiers mettant leur expertise technique, par exemple en matière de fiscalité, au service de l'Inspection en qualité d'inspecteurs adjoints des finances.

Effectuer un stage à l'IGF

L'IGF accueille des étudiants de l'enseignement supérieur qui souhaitent se joindre aux 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 quatre 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.

Deux campagnes annuelles de sélection, dont les modalités sont détaillées sur le site internet de l'IGF, 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 en mars et avril, pour les stages qui démarrent en septembre.

■ 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 (budgétaires, juridiques, fiscales, financières ou encore quantitatives) acquises pendant ces quatre années font de la « tournée » un vecteur reconnu de développement des compétences de la haute fonction publique.



Trois inspecteurs récemment partis du service témoignent



Franck Avice

Promotion 2005-2009

J'ai rejoint la RATP en 2009 comme inspecteur général, directeur de l'audit groupe et du plan d'entreprise. Après une première expérience en Épic, je souhaitais retrouver après la tournée un cadre de travail où sont mêlées la participation à une mission de service public et la liberté d'action qu'offre une entreprise.

Avec des missions d'audit d'unités opérationnelles, de filiales et de sujets transversaux à l'entreprise, mon activité d'inspection générale et d'audit au sein de la RATP est évidemment très proche du travail de l'IGF. J'ai même pu « importer » – sans effort d'inventivité! – des méthodes de travail directement issues de la tournée (création de guides d'audit, objectivation des constats, contradiction systématique avec les audités) pour que l'audit groupe devienne un instrument très opérationnel pour le PDG et un des leviers de transformation de l'entreprise.

La diversité des missions effectuées à l'IGF contribue également à m'aider à comprendre – au moins a minima – l'ensemble des problématiques d'une entreprise qui doit améliorer sa compétitivité sur un marché du transport urbain désormais ouvert à la concurrence.

Cette expérience m'aide ainsi à piloter la mise en œuvre d'un Plan d'entreprise qui doit accélérer l'adaptation du groupe à un environnement plus contraignant.



Mélanie Joder

Promotion 2005-2009

À la fin de la tournée, j'ai choisi de rejoindre la direction du Budget (DB), où j'ai exercé les fonctions de chef du bureau des lois de finances. J'étais chargée d'organiser la procédure budgétaire annuelle, d'assurer la synthèse des crédits, de préparer la rédaction des projets de lois de finances et de finances rectificatives puis de suivre leur examen au Parlement.

Comme j'avais effectué plusieurs missions dans le domaine du budget et de la réforme de l'État, j'ai ressenti une grande continuité entre mes années à l'Inspection et mes nouvelles fonctions. Dans les deux cas, il s'agissait de réorganiser des procédures et de sélectionner les meilleurs gisements d'économies en alliant l'analyse budgétaire et l'analyse juridique. Par ailleurs, l'organisation de la procédure budgétaire et la coordination des travaux internes à la direction assurée par les bureaux de synthèse de la DB étaient très proches du pilotage des travaux de l'Inspection, auquel j'ai participé en tant que chargée de mission.

Au-delà de la capacité à absorber des pics de travail (par exemple pour préparer le collectif pour le sauvetage de la Grèce ou les investissements d'avenir en quelques jours) et d'un certain sens de la logistique qu'on acquiert au fil des missions, l'Inspection m'avait apporté de bonnes connaissances sur le fonctionnement de plusieurs institutions (Parlement, Matignon, certains autres ministères) qui m'ont été très utiles pour participer aux arbitrages budgétaires interministériels et suivre le débat parlementaire.





Thomas Revia

Promotion 2006-2010

À l'issue de mes quatre années de tournée à l'Inspection générale des finances, j'ai fait le choix de rejoindre la direction générale du Trésor, où je participe à sa mission de conseil et de prévision pour la conduite des politiques publiques, plus spécifiquement dans le secteur du transport ferroviaire.

Ce choix répond à la fois à ma volonté de continuer à travailler dans les services de l'État au ministère des Finances et à mon souhait d'occuper une fonction de conception et d'études. En l'occurrence, mon travail doit contribuer à la définition de la stratégie de l'État dans un secteur économique confronté à des transformations rapides et dans lequel la puissance publique joue un rôle central. Mon activité consiste à produire des analyses et faire des propositions sur les dossiers d'actualité et sur les problèmes structurels du secteur à partir d'évaluations économiques et d'études prospectives. La richesse de ce travail repose particulièrement sur sa forte dimension interministérielle (conduite d'études conjointes avec les services des ministères du Transport, de l'Économie et du Budget ; participation aux travaux du Centre d'analyse stratégique) et sur son aspect international (participation à la conférence intergouvernementale sur le projet Lyon-Turin notamment).

Les missions auxquelles j'ai concouru pendant mes années à l'Inspection générale des finances m'ont permis de développer des savoir-faire précieux pour l'exercice de mes fonctions actuelles. L'approche pluridisciplinaire des problèmes, la connaissance en profondeur du fonctionnement du ministère des Finances et de l'administration en général, le devoir de rigueur et de précision dans les constats, l'exigence d'innovation et de réalisme dans les propositions et la pratique de l'évaluation économique sont autant de compétences que l'Inspection générale des finances met en avant dans ses travaux et qui me sont particulièrement utiles aujourd'hui.



Une ouverture sur l'international

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

■ Développer une approche de comparaison internationale dans le cadre des missions

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 DG Trésor et les attachés fiscaux du réseau de la DGFIP. Ainsi à titre d'exemple la mission sur la régulation et le développement de la filière photovoltaïque s'est rendue en Espagne et en Allemagne et a sollicité le réseau du Trésor pour réaliser des comparaisons internationales complémentaires avec la Belgique, les États-Unis, l'Italie, le Japon, le Portugal et le Royaume-Uni. La mission relative aux incitations fiscales en faveur du capital investissement a pu comparer le système français avec ceux de l'Allemagne, du Canada, des États-Unis, du Royaume-Uni et de la Suède.

L'IGF a également réalisé en 2010 une étude comparative entre les services publics de l'emploi la conduisant à se déplacer en Allemagne et au Royaume-Uni.

Enfin, dans le cadre de la mission d'audit d'Oséo, l'IGF a eu recours à l'expertise du cabinet de consultants McKinsey pour réaliser un *benchmark* des systèmes de garantie d'emprunt de France, de Corée, du Japon, du Canada, de l'Italie et de l'Allemagne.

■ 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 collaboration avec Adetef, l'IGF participe à un certain nombre de missions

d'assistance ou de coopération technique. C'est ainsi que des inspecteurs ou inspecteurs généraux interviennent régulièrement dans le cadre de visites de délégations étrangères ou de séminaires et participent à des missions d'expertises, principalement sur les thèmes relatifs aux finances publiques (réforme budgétaire et comptable, RGPP, partenariats publics privés...), sur les techniques d'audit, d'inspection et de la lutte contre la fraude et sur la gestion des fonds européens. Ces missions se font le plus souvent en étroite liaison avec les directions des ministères financiers et peuvent associer d'autres acteurs du domaine concerné. À titre d'exemple, Alain Bodon, inspecteur général des finances, a supervisé et conduit des missions en Ukraine, en liaison avec la direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS) et avec le Centre de l'économie du sport de l'université de Limoges, sur les aspects économiques du tourisme et des grands événements, notamment dans la perspective de l'Euro 2012 de football qui se déroulera conjointement en Pologne et en Ukraine.

Par ailleurs, des inspecteurs généraux des finances sont chargés d'animer et de coordonner la politique de coopération institutionnelle avec des pays ou des zones (Maroc, Algérie, Tunisie, Proche-Orient, Serbie, autres pays des Balkans, Turquie, Russie, Ukraine, Caucase-Asie centrale).

■ 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, le Vietnam et la Turquie, qui disposent de structures similaires, et a mis en place un partenariat avec la Syrie.

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

En 2010, l'IGF a participé à six missions pour le compte de la Banque mondiale et du FMI, toutes en Afrique subsaharienne.

Méthodologie de *benchmark*

L'exemple de la mission d'étude comparative entre les services publics de l'emploi en France, en Allemagne et au Royaume-Uni

Les ministres chargés de l'Économie et de l'Emploi ont chargé en juin 2010 l'Inspection d'un *benchmark* européen sur les effectifs des services publics de l'emploi dont l'objet était d'éclairer le débat sur la bonne taille de l'opérateur principal de placement qu'est Pôle emploi en France.

L'exercice de recensement de données homogènes entre pays s'est heurté à trois difficultés principales : difficultés de détermination du périmètre du service public de l'emploi, celui-ci ne faisant pas l'objet d'une définition homogène entre les pays ; difficultés de dénombrement des organismes participant au service public de l'emploi et notamment des effectifs des collectivités locales, des organismes de protection sociale, des prestataires externes ; difficultés de ventilation analytique des effectifs par mission opérationnelle, ces dernières recouvrant des périmètres hétérogènes d'un pays à l'autre et les systèmes de comptabilité analytique étant inégalement développés.

Ces difficultés ont conduit la mission à concentrer son exercice de *benchmark* sur l'Allemagne et le Royaume-Uni et à renoncer à étendre son diagnostic aux sept autres pays initialement envisagés. En effet, les informations recueillies dans un premier temps par simple questionnaire auprès de ces pays se sont révélées faiblement exploitables à distance.

Il s'est révélé nécessaire pour établir la comparaison la plus rigoureuse et précise possible avec l'Allemagne et le Royaume-Uni de se rendre sur place dans chaque pays. Cette visite a permis non seulement de visualiser les différences d'organisation et de *process* entre les pays, mais également de recueillir un grand nombre d'informations des opérateurs principaux, non publiées mais cependant indispensables à l'analyse. Ces déplacements ont surtout été l'occasion de nouer des relations de confiance et de collaboration avec les interlocuteurs étrangers de tous niveaux rencontrés : ces relations ont permis que se poursuivent ensuite le dialogue, la transmission et la vérification des informations pendant toute l'élaboration du rapport à Paris par des échanges électroniques et téléphoniques jusqu'au dernier moment.

Lorsqu'un exercice de *benchmark* porte sur des questions non traitées dans le cadre des institutions statistiques internationales, un travail méthodologique minutieux est nécessaire et peut sensiblement allonger les délais de l'enquête demandée.



La participation de l'IGF à une mission du FMI au Burkina-Faso



Les pays de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) sont engagés dans la mise en place de budgets-programmes. Cette démarche structurée par des directives communautaires à transposer d'ici à fin 2011 doit conduire à une meilleure prise en compte de la performance dans les politiques publiques et à améliorer la gestion des finances publiques de ces pays. Le département des affaires fiscales du Fonds monétaire international (FMI) soutient cette démarche et plusieurs inspecteurs des finances ont participé à des missions d'assistance auprès des autorités ouest-africaines pour développer leurs stratégies d'implantation des budgets-programmes et progresser sur un ensemble de réformes associées.

La mission conduite au Burkina Faso en 2010 portait sur l'amélioration de la chaîne de la dépense de l'État et s'est déroulée en trois phases :

- un programme de rencontres et de réunions de travail avec les autorités burkinabés (ministère des Finances, organes de contrôle, directions financières des autres ministères) pour collecter des données pendant 15 jours sur place ;
- la rédaction d'un projet de rapport présenté lors d'une restitution orale des principales conclusions de la mission aux autorités burkinabés, notamment aux services en charge des réformes financières ;
- la transmission d'un rapport validé par le FMI aux autorités pour contradiction, avec un échange prévu en début d'année 2011 sur les conclusions définitives.

Le principal défi à relever pour les autorités burkinabés consiste à alléger des contrôles redondants pour diminuer des délais de paiement problématiques tout en sécurisant le contrôle des dépenses sensibles, notamment les marchés publics, la solde et les dépenses engagées par des établissements publics et fonds spécialisés. Les outils informatiques mis en place permettent d'ores et déjà un suivi de l'exécution budgétaire mais pourraient être étendus et renforcés dans ces domaines sensibles, comme l'est depuis début 2011 le système de suivi des financements extérieurs issus de l'aide publique au développement. Enfin la meilleure coordination entre acteurs de la chaîne de la dépense, des ministères dépensiers au contrôleur financier jusqu'au comptable, est un chantier à poursuivre en 2011 pour accroître l'efficacité et la diligence des contrôles.

Les thèmes majeurs d'intervention en 2010



Les thèmes majeurs d'intervention en 2010



1

Réforme
de l'État

2

Dépenses
fiscales

3

Emploi et
secteur social

4

Énergie et
développement
durable

5

Finances
locales

1

Poursuivre la réforme de l'État par des audits d'opérateurs

L'Inspection a poursuivi ses travaux de révision générale des politiques publiques (RGPP) en participant activement, dans la continuité des rapports qu'elle avait remis en 2009, à la préparation des comités de suivi consacrés au ministère de l'Intérieur, de l'Outre-Mer et des Collectivités territoriales et au ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer.

Elle a également effectué l'audit de trois opérateurs de l'État : le premier sur l'Agence de services et de paiement, le second sur l'établissement public du Louvre et le troisième sur la nouvelle société Oséo.

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 plans d'action opérationnels qui permettent de garantir que la stratégie et la gestion de ces opérateurs sont cohérentes avec les objectifs que fixe l'État pour réduire les déficits.

Par ailleurs, l'IGF a réalisé une mission qui a contribué à la création d'un nouvel opérateur culturel, le Grand Palais rénové, et s'est interrogé sur le devenir de la Régie industrielle des établissements pénitentiaires (RIEP). Elle a également apporté sa contribution à l'évaluation de la contribution des services de l'État aux politiques de modernisation en réalisant un audit sur le rôle de France Domaine dans la nouvelle politique immobilière de l'État.





Pierre Lepetit,
inspecteur général
des finances

Mission



30

Audit d'Oséo

Outil des politiques publiques de soutien à l'innovation et au développement des PME, le groupe Oséo est issu du rapprochement en 2005 de trois structures publiques : une agence de valorisation de la recherche (l'Anvar), une banque spécialisée sur le développement des petites et moyennes entreprises (la BDPME) et une société de garantie des prêts accordés aux entreprises (la Sofaris).

Oséo est un organisme dont le capital est détenu à près de 90 % par des institutions publiques (État, Caisse des dépôts et consignations) et qui assure à la fois des missions d'intérêt général, définies par la loi et financées sur fonds publics, et des activités concurrentielles de financement des entreprises.

Dans le contexte de la crise économique et financière, les équipes d'Oséo ont été très fortement sollicitées par les pouvoirs publics pour apporter des réponses aux difficultés de financement des PME, ce qui s'est traduit par une forte croissance de l'activité du groupe, liée au plan de relance de l'économie.

L'audit de l'IGF a porté sur l'efficacité, l'efficience et le positionnement stratégique d'Oséo, au regard de ses trois métiers : le soutien à l'innovation des PME, la garantie des prêts bancaires aux entreprises et le financement de leur cycle d'activité.

Si la qualité de service d'Oséo est globalement appréciée par les PME consultées, la mission recommande un certain nombre d'ajustements permettant d'optimiser la dépense publique et de mieux articuler les interventions d'Oséo avec les autres dispositifs de soutien public (crédit impôt recherche), avec l'ensemble des acteurs du financement de l'innovation des PME (conseils régionaux, pôles de compétitivité, chambres de commerce et d'industrie) et vis-à-vis des programmes d'investissement d'avenir (grand emprunt).

Les propositions de la mission visent également à mieux structurer le dialogue entre l'établissement et ses actionnaires sur la stratégie et la performance de l'établissement, à améliorer l'organisation interne du groupe et à optimiser ses procédures, au regard de ses évolutions récentes (fusion des trois sociétés anonymes d'Oséo, prévue par la loi de régulation bancaire et financière du 22 octobre 2010). Les recommandations formulées à l'issue de l'audit tendent à renforcer le contrôle de l'établissement par l'État, tutelle et actionnaire de référence du groupe.

Enfin, compte tenu de la stratégie de diversification et de croissance de ses activités, la mission a cherché à apprécier le positionnement d'Oséo vis-à-vis des acteurs de marché, et

en particulier des établissements bancaires, sur la base d'une analyse des conditions d'intervention du groupe sur le marché du crédit aux PME.

Plusieurs scénarios ont été examinés pour le repositionnement stratégique d'Oséo et l'évolution de son modèle économique, en fonction de la profondeur souhaitée de l'intervention publique et des conditions de financement des missions d'intérêt général du groupe, l'enjeu étant de maintenir Oséo au cœur d'une stratégie publique cohérente au service de la croissance des PME françaises.



Jean Richard de Latour, Laurent Buchaillat, Misoo Yoon et Cécile Tlili, inspecteurs des finances



Maryvonne Le Brignonen,
inspectrice des finances

Mission

Le devenir de la régie industrielle des établissements pénitentiaires

L'IGF s'est vue confier une mission pour identifier le devenir de la Régie industrielle des établissements pénitentiaires (RIEP), qui conduit le développement d'ateliers de travail dans les établissements en gestion publique, quand des gestionnaires délégués privés ont la même responsabilité dans les établissements les plus récents, qui sont sous gestion privée hors les missions régaliennes.

Il fallait ici prendre appui sur une immersion crédible dans l'univers carcéral pour conduire des observations approfondies dans onze établissements pénitentiaires, parce que la prison est une réalité difficile, objet de bien des représentations symboliques qui font une société humaine, et que le travail pénitentiaire en est l'un des visages.

Trois éléments clefs se sont dégagés pour nourrir la réflexion.

D'abord, une activité rémunérée est un besoin vital pour la grande majorité des détenus.

Ensuite, le travail en prison ne peut pas satisfaire une ambition de rentabilité. Les contraintes de sécurité s'opposent à un optimum d'organisation. La durée limitée du travail nuit à la rentabilisation d'équipements lourds et des formations techniques. Les caractéristiques des détenus impliquent un taux d'encadrement très élevé. Et lorsqu'en dehors de marchés captifs ou de niches d'activités à forte valeur ajoutée, il s'agit de sous-traitance souvent de troisième rang, la sensibilité aux aléas conjoncturels et la contrainte sur les coûts salariaux pèsent lourd.

Dès lors la place reconnue au travail en prison dépend du sens donné à la politique pénitentiaire. Si le travail n'était qu'occupational, la qualification compterait peu. Mais les objectifs posés par la loi pénitentiaire de 2009 sont tout autres : le travail est l'une des clefs de la réinsertion et de la non-récidive. Il en va également du respect de la dignité de la personne.

Observation centrale enfin : la RIEP a une expertise pénitentiaire, propose le travail le plus qualifié et le mieux rémunéré, et joue le rôle d'un « laboratoire expérimental » à l'origine d'initiatives en faveur de la réinsertion.

Les termes de l'alternative se présentaient ainsi :

- ou bien la fermeture de la RIEP. Elle dégagerait bien sûr un bénéfice budgétaire, mais elle heurterait de front la loi pénitentiaire, car il est quasi impossible d'organiser sérieusement une substitution par des prestataires privés à qualité du travail au moins identique, d'autant plus pour les détenus particulièrement signalés ;
- ou bien, ce qu'a préconisé la mission, le renforcement de la RIEP (pour 1 500 détenus), par une optimisation de son organisation, le maintien de commandes publiques, la production du mobilier de détention dans les nouveaux établissements, l'insertion du travail pénitentiaire dans les achats publics socialement responsables, voire le développement de partenariats d'activité avec les gestionnaires délégués, sans oublier la réservation de mètres carrés pour des ateliers RIEP dans les nouveaux équipements, et une légère majoration – temporaire – de la subvention publique.

Pour le moyen terme, la mission a proposé d'aller plus loin en dessinant les contours d'une Agence du travail et de la réinsertion des détenus (Atred). Maître d'ouvrage pour une dynamique de solidarité et de responsabilité favorable au travail en prison – le taux de sous-emploi dans les prisons est trop élevé aujourd'hui – l'Atred serait également en partie maître d'œuvre, pour conserver un levier d'action en termes de commandes publiques, de choix de localisations ou encore d'expérimentations (comme l'implantation d'ateliers d'insertion, ou le droit du travail commun). Une telle agence favoriserait une plus grande liberté de gestion, gage d'une meilleure réactivité, une contractualisation sur des objectifs et des résultats, et des formes avancées de partenariat avec les gestionnaires délégués, le tout contribuant à une meilleure efficacité de la dépense publique.



Évaluer l'efficacité des dépenses fiscales

À la suite de ses travaux sur les dépenses fiscales et les niches sociales, débutés en 2009 dans différents champs (inactivité, épargne retraite et épargne financière), l'IGF a poursuivi ses travaux dans ce domaine en 2010.

Elle a ainsi réalisé une évaluation du crédit d'impôt recherche et s'est vue confier une mission sur les soutiens publics au secteur du capital-risque en France (notamment sur les dispositifs fiscaux).

Par ailleurs les ministres ont chargé Henri Guillaume, inspecteur général des finances, de la direction d'un comité de pilotage chargé de mener à bien l'évaluation, prévue par la loi de programmation des finances publiques de février 2009, de l'ensemble des dépenses fiscales et des niches sociales.

Ce comité doit notamment coordonner les travaux des cinq missions d'évaluation approfondie qui ont été retenues par les ministres. Deux de ces missions ont été attribuées à l'IGF : la première consiste à évaluer les niches fiscales et sociales outre-mer et la seconde, effectuée en partenariat avec le Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD), concerne les aides fiscales en faveur de l'investissement locatif.

Le Comité d'évaluation des dépenses fiscales et des niches sociales peut s'appuyer, dans la conduite de ses travaux, sur le rapport relatif aux méthodologies d'évaluation de la dépense fiscale établi en septembre 2009 et réalisé sous la direction de Véronique Hespel, inspectrice générale des finances.





Henri Guillaume, inspecteur général des finances honoraire. Il a notamment occupé les fonctions de commissaire général au Plan (1984 -1987) et de président-directeur général de l'Agence nationale de l'innovation (Anvar) (1989 -1996).

Interview

**Henri Guillaume,
Président du comité de pilotage**



36

Évaluation de l'ensemble des dépenses fiscales et des niches sociales

Quels sont les enjeux de cet exercice d'évaluation des dépenses fiscales et des niches sociales ?

Cet exercice a essentiellement pour but d'informer le Parlement sur un sujet où, au regard des montants en jeu, les données disponibles ne sont pas complètement satisfaisantes. Cet exercice porte sur près de 500 dépenses fiscales pour un montant de 65 milliards d'euros en 2011. Les niches sociales sont pour leur part principalement regroupées au sein de 69 « fiches » qui représentent pour 2011 un montant total de 31 milliards d'euros sur les seules exonérations de cotisations et de contributions sociales.

Les travaux d'évaluation consistent à passer au crible de l'efficacité (atteinte ou non de l'objectif visé) puis de l'efficience (réalisation de l'objectif avec optimisation des moyens

engagés) chaque niche pour déterminer si elle constitue le meilleur outil possible pour répondre aux objectifs du législateur.

Quels sont les critères d'évaluation que vous utilisez et les moyens mis en œuvre ?

Les différentes équipes d'évaluation se concentrent d'abord sur les effets directs observés sur les bénéficiaires et essaient de déterminer, par exemple, si les agents économiques qui bénéficient de la mesure sont effectivement ceux qui devaient l'être en fonction des objectifs initiaux du législateur.

Les évaluateurs étudient également les effets économiques, sociaux et environnementaux constatés en scindant leur approche entre les objectifs visant à modifier le comportement des agents économiques (encouragement à la consommation de certains biens, développement de certaines activités...) et ceux dont le but est redistributif.

Ils bénéficient du soutien des services de statistiques de la direction générale des Finances publiques et de l'Insee. La mission sur l'investissement locatif associe par ailleurs des universitaires à ses travaux.

Comment s'organisent vos travaux ?

L'exercice d'évaluation associe les principales directions de Bercy (directions du Budget, des Finances publiques, du Trésor (DG Trésor), de la Législation fiscale, de la Sécurité sociale, des Douanes et des Droits indirects (DGDDI), le Contrôle général économique et financier, la direction générale de la Modernisation de l'État, l'Insee et l'IGF). Il prendra la forme d'un rapport remis aux ministres pour permettre une présentation de l'évaluation de l'ensemble des dispositifs au Parlement avant le 30 juin 2011.

Outre les deux missions confiées à l'IGF en 2010, trois autres missions d'évaluation approfondies ont été lancées. Ainsi, la DG Trésor est chargée de l'évaluation du crédit d'impôt pour dépenses d'équipement de l'habitation principale en faveur des économies d'énergie et du développement durable ainsi que des niches fiscales et sociales en faveur des services à la personne. La DGDDI, pour sa part, travaille sur les niches fiscales liées à la consommation d'énergies fossiles.

Chaque dispositif fera par ailleurs l'objet d'une fiche d'identification rappelant ses principales caractéristiques ainsi que l'évaluation du coût et de l'efficacité de la mesure.

La validation de l'ensemble de ces travaux sera soumise au Comité d'évaluation des dépenses fiscales et des niches sociales.



Laurent Martel et Alexis Masse,
inspecteurs des finances

Mission



38

Évaluation du crédit d'impôt recherche

Christine Lagarde et Éric Woerth ont confié à l'IGF une mission d'évaluation du crédit d'impôt recherche (CIR) qui, avec 6,2 milliards d'euros en 2009 (4 milliards d'euros hors dispositifs exceptionnels du plan de relance), était devenu la première dépense fiscale en France. Le CIR est un crédit d'impôt remboursable équivalent à 30 % des dépenses de R&D pour toutes les entreprises, qu'elles soient assujetties à l'IS ou à l'IR.

Cette mission, inscrite dans le cadre de la revue générale des niches fiscales et sociales, devait préparer et alimenter le débat autour de l'adoption de la loi de finances pour 2011, trois ans après une importante réforme du CIR qui en a fortement accru le coût.

Après quatre mois d'investigations auprès de chercheurs, d'économistes, de vérificateurs fiscaux, d'entreprises de toutes tailles et tous secteurs, la mission a porté un jugement d'ensemble positif sur le CIR :

- de nombreuses évaluations économétriques, en France et à l'étranger, réalisées selon des méthodes variées, concluent que les entreprises bénéficiaires utilisent l'intégralité de l'aide fiscale qu'elles reçoivent pour abonder leur budget de R&D. Pour un euro de dépense fiscale, on augmenterait à court terme de un euro la dépense de R&D des entreprises et de deux à quatre euros le PIB à long terme ;
- la dépense de R&D des entreprises françaises a augmenté plus rapidement que le PIB en 2008 (année marquée par l'entrée en vigueur du CIR renforcé), ce qui n'a pas été fréquent au cours des dix dernières années. Plusieurs secteurs de l'économie ont accru leur intensité en R&D, ce qui est un indice encourageant ;
- des études économétriques mettent en évidence l'influence des incitations fiscales sur les choix d'implantation géographique des centres privés de R&D. L'augmentation de la part des filiales étrangères dans la dépense privée de R&D en France en 2008 constitue un indice positif à cet égard.

La mission s'est toutefois abstenue de porter un jugement définitif car le caractère récent de la réforme du CIR (2008) ne lui permettait pas de réaliser une évaluation économétrique incontestable des effets du nouveau dispositif. Elle préconise donc la stabilité de ce dernier jusqu'en 2013, pour permettre au nouveau CIR de produire son plein effet et pour acquérir le recul nécessaire à une évaluation scientifique. La mission s'est toutefois attachée à dessiner, pour l'avenir, quelques scénarios d'évolution du CIR en fonction des résultats de cette future évaluation.

À court terme, la mission a formulé quelques propositions d'ajustement pour prévenir l'optimisation et l'abus de droit, en durcissant le régime applicable aux nouveaux entrants dans le CIR et aux dépenses de sous-traitance. Ces propositions ont donné lieu à des mesures correctrices dans la LFI 2011.

La mission a également préconisé une amélioration de la sécurité juridique pour les entreprises bénéficiaires, par une mise en cohérence des différentes bases réglementaires et par une formalisation accrue des conditions du contrôle fiscal. Des travaux en cours vont dans ce sens.

Enfin, la mission a recommandé que les cabinets spécialisés dans l'accompagnement des entreprises bénéficiaires du CIR s'engagent dans une démarche d'autodiscipline pour éliminer les pratiques abusives dont certaines PME sont victimes. Une disposition a été introduite en loi de finances et des travaux engagés entre l'organisation représentative de ces cabinets et les administrations concernées.



3

Les politiques de l'emploi et le secteur social

Comme les années précédentes, l'expertise de l'IGF a été fréquemment sollicitée dans le domaine social qui couvre un champ particulièrement vaste d'interventions publiques dans notre pays.

Trois sujets l'ont plus particulièrement mobilisée en 2010 : le pilotage des politiques de l'emploi, celui des dépenses d'assurance-maladie et celui du financement du logement social.

En 2010, dans le domaine de l'emploi, deux thèmes ont été privilégiés :

- l'action à l'égard des jeunes à travers notamment l'évaluation du fonctionnement des missions locales (cf. interview infra) et les missions portant d'une part sur la coordination de l'information et du conseil à l'orientation des jeunes et, d'autre part, sur les moyens de développer le service civique dans le domaine de la solidarité et la prévention de l'isolement ;

- le pilotage du service public de l'emploi, qui a donné lieu à trois missions successives : la première a porté sur l'organisation de la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, la seconde a évalué à la fin du premier semestre l'état d'avancement de la réalisation du premier palier de la convention tripartite entre l'État, l'Unedic et Pôle emploi, la troisième a comparé les effectifs, l'organisation et les modalités d'accompagnement des demandeurs d'emploi mis en œuvre par les services publics de l'emploi allemand, britannique et français.

Une mission d'assistance à la réforme de la gouvernance de l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (Afp) a par ailleurs été conduite tout au long de l'année, à la suite de la mission de l'année 2009 sur les perspectives de l'Afp.

L'intervention de l'IGF dans le domaine de l'assurance-maladie a pris des formes diversifiées en 2010 : un rapporteur de l'IGF a contribué à la réflexion confiée à Raoul Briet sur

le pilotage des dépenses d'assurance-maladie en début d'année ; la mission annuelle de vérification des services extérieurs de la DGFIP a produit au printemps des analyses et propositions spécifiques sur l'organisation de la gestion comptable des établissements hospitaliers ; deux inspecteurs généraux ont examiné les modalités selon lesquelles pourrait être simplifiée et rationalisée la gestion des divers fonds d'assurance maladie par lesquels l'État privilégie le financement de certaines priorités de la politique de santé ; l'IGF a participé par ailleurs à une mission conjointe de quatre corps d'inspection sur la réforme des juridictions spécialisées dans le domaine social.

En fin d'année a été menée avec l'Igas une mission d'évaluation sur les causes de la forte croissance des dépenses de l'aide médicale d'État (Ame).

Sur toute la période une inspectrice générale a présidé, comme elle l'avait fait les années précédentes, le comité de pilotage du plan Alzheimer tandis qu'un inspecteur général présidait la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie. Les compétences de l'IGF dans le domaine de l'aide à l'autonomie des personnes fragiles se concrétisaient également par sa participation à une mission conjointe avec l'Igas sur les modalités de tarification des services à domicile auprès de ces personnes.

L'IGF a capitalisé également à travers diverses enquêtes antérieures une expérience transversale et ancienne dans le domaine du logement social, qui a été mobilisée en 2010 sur des sujets importants pour le secteur : le dispositif de contrôle des acteurs du logement social, le logement social à Mayotte et le bilan de la généralisation du livret A (impact sur la part affectée au Fonds d'épargne, servant à financer le logement social).



Interview

**Jean-Baptiste de Foucauld,
inspecteur général des finances**



42

Missions locales

Quelle est l'origine de cette mission ?

Il manquait un rapport d'ensemble indépendant sur l'action des missions locales et le bilan que l'on peut en tirer. La mission est issue d'une proposition de l'Inspection générale des finances faite au secrétaire d'État chargé de l'Emploi. J'avais par ailleurs été moi-même sensibilisé à la question de l'emploi des jeunes en présidant, en 2001 et 2002, la commission de 72 membres créée par le Parlement pour réfléchir à la question passionnante de l'autonomie des jeunes.

Jean-Baptiste de Foucauld, inspecteur général des finances honoraire spécialiste des questions d'emploi, a été Commissaire au plan de 1992 à 1995 et est le fondateur de l'association Solidarités nouvelles face au chômage.

Que sont les missions locales d'insertion sociale et professionnelle des jeunes ?

Ce sont 482 structures, pour l'essentiel associatives, qui occupent 11 000 collaborateurs et couvrent l'ensemble du territoire. Ces associations sont chargées de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes et en accueillent environ 900 000 chaque année. Tout jeune qui le souhaite peut ainsi recevoir des conseils, avis et aides pour l'emploi, la santé, le logement et la formation. Ces structures sont multi-partenariales : elles réunissent les collectivités, les partenaires sociaux et les administrations. Pôle emploi peut également orienter les jeunes chômeurs indemnisés vers les missions locales, avec qui il a établi un partenariat.

Quelles sont les principales conclusions de la mission ?

La mission a constaté une réelle professionnalisation des missions locales et un intérêt marqué pour les questions de l'emploi, conformément aux orientations données par la DGEFP. La mission a une impression plutôt positive du pilotage et de la gouvernance des missions locales : le Conseil national des missions locales et l'administration ont mis en place des dispositifs ambitieux (exemple son système d'information) et un conventionnement d'objectif et de moyens.

Toutefois, ces instruments pourraient être utilisés de façon plus efficace. Les propositions de la mission portent donc principalement sur l'amélioration de la gouvernance :

- chaque mission locale doit mieux définir son projet de territoire ;
- les conventions pluriannuelles d'objectifs et les financements devraient être modulés en fonction des résultats ;
- la gouvernance nationale pourrait être simplifiée, notamment grâce à la mise en place d'un centre de ressources pour gérer et adapter le dispositif informatique Parcours 3.

Sur la base de ces travaux, le groupe de référence emploi a proposé de nouveaux axes d'investigation, sur l'emploi et l'insertion des jeunes.



Philippe Pascal, Matthieu Guerlain et Julien Senèze, inspecteurs des finances



Alain Cordier,
inspecteur général des finances

Mission

L'aide médicale d'État (Ame)

L'aide médicale de l'État (Ame) assure financièrement les soins pour les étrangers en situation irrégulière, dont les ressources sont inférieures à 634 euros mensuels pour une personne seule (951 euros pour deux personnes).

Pour mieux comprendre l'évolution des dépenses publiques à ce titre et évaluer différentes voies d'efficacité, la mission IGF-Igas a analysé l'exhaustivité de 24 mois de dépenses

Ame des deux CPAM de Paris et Bobigny qui concentrent 44 % de la dépense France entière, et s'est rendue dans deux hôpitaux particulièrement concernés en Seine-Saint-Denis.

Il s'est dégagé quelques grandes observations :

- les bénéficiaires de l'Ame sont majoritairement des hommes seuls dans un état de santé dégradé ne recourant aux soins qu'en cas de besoin. À plus de 80 % ils n'ouvrent des droits que pour eux-mêmes. Les familles de six personnes et plus constituent moins de 0,5 % du total des consommateurs ;
- le bénéficiaire de l'Ame a, en 2008, consommé 1 741 euros de soins, là où le bénéficiaire de la CMU complémentaire (CMUC) consomme 2 606 euros et l'assuré du régime général 1 580 euros ;
- 97 % des bénéficiaires de l'Ame recourent aux soins de ville, avec une couverture plus réduite que celle de la CMUC. Mais la dépense est particulièrement concentrée sur l'hôpital avec de plus quelques très gros consommateurs ;

et quelques éléments de diagnostic :

- l'évolution forte des dépenses ne s'explique pas par une croissance massive du nombre de bénéficiaires de l'Ame ;
- l'hyper-concentration de la dépense rend très difficile, voire sans grande signification, toute prévision ou interprétation statistique ;
- il n'est pas possible d'établir statistiquement un lien entre l'évolution des dépenses et l'évolution des abus et fraudes ;
- l'évolution des dépenses pourrait venir de l'effort d'amélioration du contrôle des droits par les hôpitaux, qui permet une nette amélioration des mises en recouvrement ;
- les conditions restrictives d'application de la procédure « étranger malade » – couverture médicale de droit commun pour un étranger gravement malade – ont une répercussion probable à la hausse des dépenses de l'Ame.

Au regard de ces observations, la mission ne recommande pas la mise en œuvre d'un droit d'entrée pour l'Ame. Le montant du droit de timbre pouvant conduire à retarder une prise en charge médicale et à un recours tardif à l'hôpital, le premier effet serait celui de l'accroissement significatif des dépenses, le deuxième, celui de risques sanitaires sérieux. En revanche, la mission propose une réforme de la facturation des séjours hospitaliers au titre de l'Ame pour un passage à une facturation de droit commun avec pour effet une économie, pour le budget de l'État supportant l'Ame, de 130 millions d'euros *a minima* (mais le manque à gagner pour les hôpitaux devrait faire l'objet de compensations transitoires).

La mission souligne la nécessité de mieux organiser l'aval des séjours hospitaliers. Pour corriger l'effet de seuil de ressources pour l'ouverture des droits à l'Ame, la mission préconise également une réflexion sur la poursuite du bénéfice de l'Ame au-dessus du plafond de ressources actuel moyennant le paiement d'une contribution dont le calcul serait aligné sur la contribution pour bénéficiaire de la CMU de base.

Au total, la mission promeut la révision de la distinction entre Ame et CMU, pour ne retenir qu'un seul dispositif. Elle propose que, dans l'immédiat, des instructions soient données aux services pour une application plus homogène de la réglementation pour l'attribution des droits liés aux dispositions relatives au séjour des étrangers malades et pour l'appréciation des conditions de la régularité du séjour afin de garantir un égal accès au droit sur tout le territoire.





Interview

**Florence Lustman ,
inspectrice générale des finances**

Plan Alzheimer 2008-2012

Pourquoi un troisième Plan Alzheimer a-t-il été mis en place ?

Le Plan Alzheimer lancé le 1^{er} février 2008 par le Président de la République a été précédé de deux autres plans essentiellement focalisés sur le volet « santé publique ». Or cet angle d'attaque, qui est aussi celui géné-

Florence Lustman, inspectrice générale des finances, ancienne secrétaire générale de l'Autorité de contrôle des assurances et des mutuelles (Acam) (2000 - 2007), est chargée de l'évaluation du Plan Alzheimer.

ralement adopté dans le monde, ne permet pas de traiter l'ensemble des problématiques soulevées par cette pathologie. D'ailleurs, le constat dressé en 2007 montrait que la qualité de vie des malades et des aidants pouvait encore être considérablement améliorée en France. Le Plan Alzheimer 2008-2012 présente ainsi 44 mesures qui correspondent à trois dimensions : la dimension « recherche » en France et en Europe, afin de connaître la maladie et trouver un traitement médical ; « la prise en soins », pour améliorer la qualité de vie du couple malade/aidants ; la démarche « éthique et société » qui est un champ original et une spécificité française, et qui vise à garantir la dignité du malade et l'éthique de cet enjeu sociétal.

Quel est le rôle de la mission de pilotage du Plan et pourquoi vous l'a-t-on confiée ?

Le choix a été fait de ne pas créer une structure nouvelle de type agence mais de confier à une équipe restreinte l'évaluation de la mise en œuvre du Plan. En pratique, le Président m'a chargée de :

- coordonner les ministères impliqués et animer la relation entre les pouvoirs publics et l'ensemble des acteurs de la lutte contre la maladie d'Alzheimer ;
- définir des indicateurs quantifiés permettant de suivre l'exécution du Plan et d'évaluer ses résultats ;

- planifier le déploiement du Plan et s'assurer de la réalisation et du financement effectifs des mesures.

Pour ce faire, il était nécessaire de recourir à une personnalité en capacité d'actionner rapidement les leviers de décision et de fédérer les initiatives et actions interministérielles, apportant un regard extérieur et dont l'évaluation est le métier. C'est donc naturellement que le choix s'est porté sur un membre de l'Inspection générale des finances.

Quel est aujourd'hui l'état d'avancement de ce troisième plan ?

Un important effort de recherche a été fourni, avec notamment la découverte majeure en 2009 de deux nouveaux gènes associés à la maladie. À la date de février 2011, 104 projets de recherche sont en cours pour 72 millions d'euros et 96 nouveaux chercheurs ont été recrutés.

Les nouvelles structures facilitant le parcours du malade commencent à se déployer pour changer concrètement la vie des malades et des aidants : à titre d'exemple, les maisons pour l'autonomie et l'intégration des malades des territoires (MAIA), réseaux intégrés de prise en charge au plan local, seront au

nombre de 155 à la fin 2012 et des équipes mobiles pluridisciplinaires, intervenant à domicile, sont d'ores et déjà opérationnelles auprès de 111 services de soins infirmiers à domicile (500 sont prévues fin 2012).

Enfin, il faut relever le grand progrès qualitatif opéré depuis le démarrage du Plan dans le secteur médico-social. En effet, il a fallu définir des cahiers des charges et des règles de bonnes pratiques pour conditionner le financement de projets : tout ce travail d'élaboration de normes de qualité ou d'activité perdurera au-delà du Plan et amorce un mouvement de restructuration du secteur très positif.

Comment le Plan Alzheimer s'inscrit-il dans le débat sur la dépendance ?

Le Plan Alzheimer a déjà permis de déployer une série de solutions destinées à une partie de la population dépendante, à savoir celle qui souffre de troubles cognitifs. Il me semble évident que le débat sur la dépendance peut être nourri des enseignements du Plan et en particulier des initiatives telles que les MAIA, dont le bénéfice s'étend à l'ensemble des personnes âgées dépendantes.



Énergie et développement durable

L'importance croissante de la prise en compte des préoccupations environnementales et des engagements de l'État en faveur du développement des énergies renouvelables a conduit l'IGF, dans le cadre de son positionnement interministériel, à investir le champ du développement durable et de l'énergie au travers de plusieurs missions menées par l'IGF seule ou conjointement avec d'autres services, comme le Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGIET).

Dans un contexte où les besoins énergétiques sont toujours croissants, alors que la production d'énergie est encore majoritairement polluante et que les réserves de pétrole et de gaz s'amointrissent, ces missions ont notamment porté sur la production et la consommation d'énergie, et en particulier d'énergie renouvelable.

Conformément aux engagements pris lors du Grenelle de l'environnement, la France apporte au développement des énergies renouvelables des moyens financiers de grande ampleur. Ce soutien doit en particulier permettre un développement approprié de l'énergie solaire et la construction dans notre pays d'une véritable filière industrielle créatrice d'emplois.

À la fin de l'année 2009, le secteur de la production d'électricité solaire photovoltaïque a connu une bulle spéculative dont les conséquences financières pouvaient atteindre plusieurs dizaines de milliards d'euros sur 20 ans, et dont la prise en charge par la contribution au service public de l'électricité (CSPE) aurait nécessité un relèvement important du prix de l'électricité.

C'est ainsi que les ministres de l'Écologie et de l'Économie ont confié à l'IGF une mission « photovoltaïque » qui avait pour objet d'une part

de tirer les enseignements de ce phénomène, et d'autre part d'identifier les moyens de conduire un développement pertinent et raisonné de l'énergie photovoltaïque, qui permette notamment l'émergence de nouvelles filières industrielles créatrices d'emplois.

Par ailleurs, les ministres de l'Écologie et de l'Économie ont confié à l'IGF une mission sur la situation énergétique des territoires insulaires, dans le prolongement des dispositions de la loi de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle adoptée en 2009, afin de porter une appréciation sur les surcoûts de la production d'électricité dans ces zones et sur le mécanisme de péréquation tarifaire, qui permet de répartir ces surcoûts sur l'ensemble des consommateurs d'électricité là encore via la contribution au service public de l'électricité (CSPE). L'IGF a ainsi expertisé les moyens à mettre en œuvre pour accompagner le développement énergétique des zones non interconnectées (ZNI) avec une ambition d'excellence environnementale et d'efficacité énergétique et économique. Cette expertise a notamment porté sur les mesures de maîtrise de la demande, le pilotage du mix énergétique, l'efficacité de la mise en concurrence des producteurs pour favoriser la maîtrise des coûts ainsi que les modalités de financement des surcoûts.

Enfin, toujours dans le domaine de l'énergie et du développement durable, l'Inspection générale des finances a été sollicitée pour examiner les conditions de mise en œuvre de la responsabilité civile en matière nucléaire et pour mener une mission sur l'analyse du modèle économique de gestion des forêts communales par l'Office national des forêts (ONF).



Alexandre Siné et Cécile Tlili,
inspecteurs des finances

Mission



50

Régulation et développement de la filière photovoltaïque

Dans le cadre de ses engagements européens en matière d'énergies renouvelables, la France a mis en place un mécanisme de tarifs avec obligation d'achat de l'électricité d'origine photovoltaïque. Ces tarifs ont conduit fin 2009 à une brusque flambée des demandes de rachat. En quelques semaines s'est constituée une file d'attente d'un montant proche de 90 % de la puissance visée par le Grenelle de l'environnement pour 2020.

La mission lancée fin mars 2010 par les ministres chargés de l'Énergie et de l'Économie

devait premièrement identifier les causes de cette flambée, deuxièmement évaluer la pertinence des mesures d'urgence prises par le Gouvernement au premier trimestre 2010, troisièmement proposer une adaptation du dispositif de pilotage, et enfin, quatrièmement proposer une amélioration des soutiens à la filière photovoltaïque industrielle française. Elle a été conduite conjointement par l'IGF et le Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies.

Concrètement, entre avril et juillet 2010, la mission a réalisé plus d'une soixantaine d'entretiens avec les administrations des différents ministères et les organismes publics (CRE, Ademe...) et avec l'ensemble des acteurs économiques depuis les organisations professionnelles (Syndicat des énergies renouvelables...), jusqu'aux grands groupes industriels et énergétiques (EDF, ERDF, GDF-Suez, Schneider...) et aux PME (Fonroche, Photowatt...).

La mission s'est également rendue en régions pour rencontrer les acteurs économiques, visiter des centres de recherche, questionner les services déconcentrés (Languedoc-Roussillon, Paca, Rhône-Alpes...) et s'est déplacée à l'étranger (Berlin et Madrid) pour rencontrer à la fois des représentants de la filière solaire et des représentants des ministères en charge de la politique énergétique.

La mission a cherché à bâtir une stratégie permettant de revenir sur une trajectoire soutenable de montée en régime de l'électricité d'origine photovoltaïque. Elle a considéré que les objectifs fixés par le Grenelle n'ont pas à être remis en cause, et qu'il faut veiller à encourager le développement de cette filière prometteuse. Cette stratégie nécessite une refonte d'ensemble des instruments de pilotage et une politique industrielle prenant en compte les perspectives de croissance au niveau mondial, et pas uniquement en France.

Les professionnels du secteur ont rapidement intégré l'impossibilité de poursuivre une évolution incontrôlée, qui aurait ponctionné le pouvoir d'achat des Français de façon déraisonnable.

Le rapport de la mission, transmis aux ministres fin juillet, a été rendu public début septembre. Il peut être consulté sur le site de l'IGF et sur ceux des deux ministères.

La mission a proposé :

- une baisse immédiate des tarifs de rachat, qui a été mise en œuvre par le Gouvernement dès le 1^{er} septembre pour adapter les tarifs à la baisse structurelle des coûts de production et réduire le flux des demandes de rachat lié à une rentabilité trop attractive ;
- une réduction des avantages fiscaux pour les particuliers, tant au titre de l'IR que de l'ISF : elle est désormais prise en compte dans le projet de loi de finances pour 2011 ;
- un nouveau dispositif de pilotage, inspiré de l'expérience allemande, à mettre en place, après concertation avec les professionnels, au début de 2011, fondé sur un ajustement automatique des prix en fonction du volume des demandes de rachat autour d'un objectif de volume ;
- une stratégie industrielle pour la filière photovoltaïque française, ne se polarisant ni sur la production de panneaux, ni sur le marché français, mais adoptant une vision large intégrant les atouts français existants (développement de la R&D, mobilisation et mise en synergie des acteurs industriels pouvant se positionner sur les marchés étrangers...).



Les finances locales

L'année 2010 a vu le paysage des finances locales largement redessiné. La suppression de la taxe professionnelle s'est traduite non seulement par la création de nouvelles impositions locales sur les entreprises mais aussi par une remise à plat des mécanismes de péréquation et par une redistribution des taxes préexistantes entre les différents niveaux de collectivité.

L'Inspection générale des finances (IGF) a été plusieurs fois sollicitée sur des sujets relatifs aux finances locales au cours de l'année.

Après avoir contribué en 2009, via une mission d'assistance à la direction de la Législation fiscale (DLF), à la conception de la réforme de la taxe professionnelle, l'IGF a été chargée, conjointement avec l'Inspection générale de l'administration (Iga), d'évaluer l'impact financier pluriannuel de la réforme pour chacune des régions, chacun des départements, chacune des communes de France, ainsi que pour les entreprises des grands secteurs de l'économie.

Cette évaluation demeure la référence majeure du débat public sur l'évolution des recettes fiscales des collectivités. Le rapport a notamment montré que les bases de la nouvelle « contribution économique territoriale » seraient plus dynamiques que celles de son prédécesseur, la taxe professionnelle, quoique plus dépendantes de la conjoncture économique, et que l'autonomie financière des collectivités territoriales en serait, à terme, renforcée. La mission a formulé par

ailleurs des préconisations visant à intensifier la péréquation entre régions, entre départements et entre communes. Elle a enfin suggéré des aménagements au sein de l'imposition forfaitaire sur les entreprises de réseaux (Ifer), pour limiter ses effets déstabilisateurs sur le secteur des télécommunications. Ces préconisations ont reçu une première traduction législative en loi de finances rectificative pour 2010 et en loi de finances initiale pour 2011.

L'année 2010 a par ailleurs été marquée par une forte inquiétude des conseils généraux sur la soutenabilité de leur trajectoire financière. L'effet de ciseaux, diagnostiqué par le rapport de Pierre Jamet, entre des recettes déclinantes (notamment à cause du retournement du marché immobilier) et des dépenses – en particulier sociales – dynamiques, a conduit l'Assemblée des départements de France (ADF) à prévoir qu'une trentaine de départements ne parviendraient pas à assumer leurs dépenses obligatoires en 2010.

L'IGF a été d'abord mobilisée pour participer à la réflexion sur la maîtrise des dépenses des départements, au travers d'une mission d'assistance auprès de Gilles Carrez et Michel Thénault, auteurs d'un rapport sur ce thème au président de la République. Ce rapport préconise notamment une révision du mode de financement des prestations sociales obligatoires (dont l'allocation personnalisée d'autonomie et la prestation de compensation

du handicap), une meilleure prise en compte, dans les décisions nationales, de la dépense induite pour les collectivités locales et un recentrage des cofinancements d'infrastructures.

L'IGF a été également sollicitée pour examiner, individuellement, les difficultés rencontrées par certaines collectivités. Lorsque le premier ministre a annoncé la mise en place d'un dispositif d'appui d'urgence aux départements en situation financière très dégradée, il a confié à l'IGF, ainsi qu'à l'Iga et l'Inspection générale des affaires sociales (Igas), la responsabilité de définir la méthodologie de ce dispositif et d'instruire les premières candidatures. La mission s'est déplacée auprès des premiers départements candidats, pour porter un diagnostic partagé sur leur situation financière, explorer les pistes de premières mesures de redressement et estimer le besoin résiduel d'aide financière de l'État. Une

enveloppe de 75 millions d'euros a été votée en loi de finances rectificative pour 2010 afin d'appuyer, sur proposition de la mission, les départements qui en auront besoin.

Une mission a par ailleurs été diligentée pour travailler au redressement financier de la Polynésie française. Le cas de cette collectivité d'outre-mer, très particulier, est exposé plus en détails ci-après.

Thème assez nouveau pour l'Inspection, les finances locales ont acquis en 2010 une place importante. L'Inspection s'est trouvée impliquée à la fois dans la réflexion stratégique sur leur évolution et dans l'examen particulier de cas individuels. Au-delà, elle s'est engagée dans une démarche proche du conseil et de l'appui aux collectivités, ce qui constitue, pour l'Inspection, une modalité nouvelle d'intervention.





Anne Bolliet, inspectrice générale des finances,
Oriane Duprat-Briou et Pierre-Emmanuel Lecerf,
inspecteurs des finances

Mission

La situation financière de la Polynésie française

À la suite des difficultés budgétaires et financières rencontrées par la collectivité de Polynésie française à l'automne 2009, provoquant une crise de trésorerie, son président (Oscar Temaru devenu depuis président de l'Assemblée de Polynésie française, puis Gaston Tong Sang) a demandé à l'État l'assistance d'une mission interministérielle pour identifier les marges de manœuvre et formuler des recommandations tant sur le budget de la collectivité et de ses « satellites » – établissements publics, sociétés d'économie mixte, groupements d'intérêt économique – que sur la Caisse de prévoyance sociale, qui gère l'ensemble des régimes de protection sociale en Polynésie.

La mission d'assistance était composée de trois membres de l'Inspection générale des finances, de deux membres de l'Inspection générale des affaires sociales et d'un membre de l'Inspection générale de l'administration.

Après un déplacement en Polynésie française au printemps 2010 et la remise d'une note d'étape en juin, la mission a remis son rapport en septembre.

Dressant le constat d'une dégradation alarmante de la situation financière de la collectivité, se traduisant par des crises de trésorerie à répétition, une sincérité des comptes problématique, des difficultés croissantes à rembourser la dette et à emprunter et une incapacité à dégager de l'autofinancement pour financer l'investissement, la mission a identifié une série de mesures de redressement permettant de revenir à l'équilibre budgétaire et de reconstituer progressivement la trésorerie. À cette fin, la mission a privilégié, outre la vente d'actifs non essentiels, une action vigoureuse sur les dépenses de fonctionnement plutôt qu'une réduction des investissements publics, dans le souci de limiter les effets récessionnistes du processus d'ajustement budgétaire. Elle s'est aussi refusée à recommander une augmentation des taux de la TVA ou de l'IS, compte tenu du niveau déjà très élevé des prélèvements obligatoires.

La mission a recommandé la mise en œuvre, à effet immédiat, de mesures à caractère d'exemplarité et visant à réduire le « train de vie » de la collectivité : baisse des dépenses de fonctionnement courant, optimisation des achats, diminution de la rémunération des ministres du gouvernement et des membres de l'Assemblée de Polynésie française, ou encore réduction du nombre de conseillers dans les différents cabinets. Ces mesures ne permettraient pas à elles seules de réduire les déficits, mais pourraient avoir un effet d'entraînement non négligeable sur les autres acteurs de la dépense publique.

Par ailleurs, la mission a recommandé la restructuration de l'administration et la suppression d'une douzaine de satellites coûteux, dont l'efficacité n'était pas démontrée ou dont l'action pouvait être portée par un service de la collectivité ou un autre opérateur. C'est particulièrement le cas dans le domaine de l'agriculture et de la pêche, des médias ou de l'aménagement. Ces suppressions contribueraient à un recentrage de l'intervention de la collectivité sur les politiques publiques considérées comme essentielles.

En outre, la mission a proposé plusieurs pistes de réformes paramétriques des régimes de protection sociale, comme par exemple l'allongement des durées de cotisation à l'assurance vieillesse et le report de l'âge légal de départ à la retraite, l'augmentation des prélèvements sociaux (tout en veillant à ce que ces derniers soient davantage progressifs), ou encore la baisse du prix des médicaments et de leur remboursement.

Enfin, un projet de révision globale du système fiscal, incluant des mesures de rendement à court terme (recouvrement et contrôle, vignette auto, réduction des niches fiscales et douanières) et des réformes progressives mais structurantes tendant à optimiser et accroître la fiscalité directe (mise en place

d'une imposition sur les bénéfiques industriels et commerciaux et sur les bénéfiques non commerciaux et, pourquoi pas, à moyen terme, d'un impôt sur le revenu) permettrait de dégager des marges de manœuvre significatives du côté des recettes de la collectivité, tout en améliorant l'équité des prélèvements obligatoires.

Bien que la mission se soit concentrée sur des problématiques essentiellement budgétaires, elle n'a pas pour autant ignoré les préoccupations d'ordre macroéconomiques. Elle a notamment souligné l'intérêt d'une politique d'investissement public pour relancer l'économie polynésienne, tout en se prononçant pour une ouverture sur l'extérieur, une diminution des barrières protectionnistes et le développement d'une plus grande concurrence.

À l'issue de la mission, à la demande du président de la collectivité, une présentation des principales analyses et préconisations du rapport a été faite en Polynésie, dans l'objectif de sensibiliser les responsables politiques, socio-économiques et administratifs à l'absolue nécessité d'une réduction des dépenses et du train de vie. Le projet de budget de la collectivité, présenté en novembre 2010, intègre les premières préconisations de la mission, notamment les mesures d'exemplarité.





Interview

Éric Gissler,
inspecteur général des finances

La médiation des emprunts à risques

Quel est le contexte qui a conduit à la mise en place d'une Charte de bonne conduite pour les emprunts des collectivités territoriales ?

À la fin de 2008, sous l'effet de la crise financière, un certain nombre d'élus locaux ont découvert que la dette de leur collectivité contenait ce qu'ils ont appelé des emprunts toxiques, c'est-à-dire des emprunts qui peuvent voir leur taux d'intérêt s'envoler.

La ministre de l'Économie et la ministre de l'Intérieur m'ont alors demandé de faire un rapport sur la place de ces emprunts et les rai-

Éric Gissler, inspecteur général des finances, médiateur pour les emprunts à risques des collectivités territoriales. Éric Gissler a notamment occupé la fonction de directeur général délégué de Réseau ferré de France (RFF) (1997 à 2001) et de directeur financier de l'Entreprise minière et chimique (2003 à 2006).

sons de leur présence et de préparer avec les représentants des banques et ceux des élus locaux une Charte de bonne conduite pour éviter la reproduction des erreurs passées.

Qu'est-ce qu'un emprunt toxique ?

Je préfère dire emprunts à risques. Alors que les collectivités locales ont des contraintes très fortes pour le placement de leurs liquidités, elles ont disposé d'une grande liberté au moins dans les faits pour avoir recours à des montages financiers sophistiqués que commercialisaient les banques. Le mécanisme le plus courant est une période bonifiée (c'est-à-dire où le taux payé est inférieur au taux de marché) suivie d'une période structurée : le taux reste attractif tant qu'une condition n'est pas remplie. Par exemple un écart minimum entre les taux longs et les taux courts ou une parité entre deux devises. Quand cette condition est remplie le taux à payer peut être très élevé car il correspond à la mise en œuvre de l'assurance qu'a vendue sans le savoir la collectivité à une entité financière. Le prix de cette option a permis de bonifier les taux payés dans la première période du prêt. Trois raisons ont concouru au succès de ces emprunts : la sous-estimation du risque qu'une lecture rétrospective édulcorait, les règles comptables qui ne corrigeaient pas l'intérêt des périodes bonifiées, les marges commerciales élevées d'autant plus nécessaires que celles des prêts classiques avaient été laminées.



Que dit la Charte ?

Tous les emprunts structurés ne sont pas toxiques. Certains peuvent correspondre à un souci de diversification des types d'emprunt. Ce qui est dangereux c'est la concentration de produits à haut risque dans une dette.

La Charte définit un certain nombre de montages financiers que les banques signataires de la Charte s'engagent à ne plus commercialiser comme par exemple les risques en capital ou les produits dont le taux est indexé sur le change. Elle définit surtout une cotation des risques qui permet aux assemblées délibérantes de déterminer librement le niveau de risque qu'elles assument.

Pourquoi alors est-il apparu nécessaire de mettre en place un médiateur ?

La Charte a été signée en décembre 2009. Mais il est apparu que si elle empêchait les problèmes de se recréer, elle ne traitait pas le stock de dettes à risques. C'est pourquoi le Premier ministre a annoncé à peu près concomitamment la nomination d'un médiateur.

Comment travaille le médiateur ?

C'est une fonction qu'il a fallu inventer, quelque part entre le médiateur que la puissance publique installe pendant quelques jours pour régler un problème, par exemple entre producteurs de lait et industries laitières, et le médiateur du Code civil.

Le médiateur travaille sur saisine des collectivités locales ou des établissements financiers. Ce sont souvent des dossiers difficiles.

En effet, tant que les prêts sont encore en période bonifiée ou que les structures ne s'approchent pas de la zone de risques, beaucoup de collectivités locales hésitent à saisir le médiateur ou parfois même leur banquier. La sécurité a un coût qu'elles ne sont pas toujours prêtes à payer. C'est quand les marchés dérivent que le médiateur est le plus sollicité. Ainsi l'appréciation du franc suisse depuis le printemps : beaucoup de contrats payaient un taux peu élevé tant que l'euro valait au-dessus d'1,45 franc suisse. Quand ce niveau a été franchi à l'été, les taux dus ont été mécaniquement révisés et pour certains ils ont dépassé 15 %.

Que peut faire le médiateur ?

D'abord renouer le dialogue entre la collectivité locale et la banque car la situation est souvent très tendue, la confiance qui a été grande est perdue. Ensuite il faut expliquer car les produits sont complexes et les collectivités ont souvent une vue erronée de la réalité. Il faut en particulier leur faire comprendre que les taux très élevés qu'elles peuvent être amenées à payer ne font que transiter par la banque vers un agent financier extérieur et qu'on ne peut pas simplement tout annuler et réemprunter à taux fixe aux conditions du marché. Enfin il faut définir des stratégies partagées entre banques et collectivités locales, arrêter les modalités financières et les calendriers. C'est évidemment une contradiction permanente entre le temps de la maturation des décisions forcément long et celui des marchés soumis à l'urgence car très volatils.



Annexes

Organigramme du service de l'Inspection générale des finances au 1 ^{er} avril 2011	p. 60
Missions réalisées par l'Inspection générale des finances en 2010	p. 61
Inspecteurs généraux des finances au service entre janvier 2010 et avril 2011	p. 66
Inspecteurs des finances au service entre janvier 2010 et avril 2011	p. 66
Inspecteurs généraux référents et territoriaux au 1 ^{er} avril 2011	p. 67

Direction

Chef du service
Jean BASSÈRES

Adjoint

Chargé de mission
Pierre-Emmanuel LECERF

Déléguée aux ressources humaines
Claudia FERRAZZI

Inspecteurs
généraux
des finances

La « Tournée »

Inspecteurs
des finances

Inspecteurs adjoints

Stagiaires

Services administratifs et financiers

Gestion administrative et financière

Claude HÉDOUX

Gestion des connaissances

Brahim KHADRI

Rapports

Martine DUJARDIN

Logistique

Annie SAVIN

Systèmes d'information

Brahim KHADRI

Missions réalisées par l'Inspection générale des finances en 2010

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

Inspection et audit interne

CIAP 155 – Conception, gestion et évaluation des politiques de l'emploi et du travail
Processus Rémunérations
Vérification des services de la DGFIP du Pas-de-Calais
CIAP 148 – Fonction publique et 742 Ouvriers des établissements industriels d'État
CIAP 305 – Stratégie économique fiscale 731 Opérations en capital intéressant les participations financières de l'État et 732 Désendettement de l'État et d'établissements publics de l'État
Inspection services diplomatiques Nigeria
Pré-certification des indicateurs d'intéressement de Bercy
Mission d'enquête confiée à Jean Bassères
Enquête coordonnée des inspecteurs territoriaux sur l'adressage des impôts locaux
CIAP 154 – Économie et développement durable de l'agriculture, de la pêche et des territoires
CIAP 178 – Préparation et emploi des forces

Évaluation d'organisations et de dispositifs publics

Rôle de France Domaine dans la politique immobilière de l'État
Convention Pôle emploi (premier palier)
Guide d'auto-évaluation opérateurs
Missions locales
RGPP Agence de services et de paiement
Bilan de la mise en œuvre de la loi montagne
Évaluation des dépenses fiscales – Crédit d'impôt recherche
Capital-risque (dépense fiscale)
Benchmark des Services publics de l'emploi (SPE)
Aide médicale d'État (Ame)
Évaluation des dommages dans le VAR

Audit du musée du Louvre

Médiation Nano 2012

Audit de la Mission d'appui des partenariats public-privé (MAPPP)

Évaluation des dépenses fiscales outre-mer

Distribution livret A

Contrôle fiscal des dossiers à forts enjeux

Audit Oséo

Auto-entrepreneur

Conséquences de l'allongement de la durée de formation des ambulanciers

Audit de la régie pénitentiaire

Régime forestier

Évaluation des dépenses fiscales en faveur du logement locatif

Missions de conseil

Structuration de l'audit interne de l'État (phase 2)

Clause de revoyure taxe professionnelle

Pilotage SPE

Tarifs des fourrières

Presstalis (ex-NMPP)

Service d'information et conseil en orientation

Médiation des emprunts toxiques souscrits par les collectivités locales

Gouvernance de l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (Afp)

Rapprochement des organismes gestionnaires d'espaces protégés

Assurances sanitaires

Situation financière de la Polynésie française

Agriculteur entrepreneur

Dégâts causés par la tempête Xynthia

Digues et plans de prévention des risques suite à la tempête Xynthia

Mutualisations envisageables à la préfecture de police de Paris

Filière photovoltaïque



Stabilité fiscale contre croissance
Programme direction départementale interministérielle
Plateformes de paiement
Indicateurs de l'aide publique au développement
Contrôle logement social
Chocolat
Fonds assurance maladie
Logement social à Mayotte
Services à domicile
Médiation EDF-Rio Tinto
Direction du projet interministériel du contrôle automatisé
Institut national de recherches archéologiques préventives (Inrap)
Déclarations sociales nominatives
Adoma
Responsabilité civile nucléaire
Mission d'appui aux départements en difficulté
Établissement public pour l'aménagement de la région de la Défense (Épad)
Effectifs de la société du grand Paris
Taxe poids lourds
Électricité dans les zones non interconnectées
Départementalisation de Mayotte
G20 Agriculture
Comparaisons internationales des stratégies de réforme de l'État

Missions d'assistance

Sénégal – Chaîne de la dépense
Grand Palais – Réunion des musées nationaux (J-P. Cluzel)
Commissariat à l'investissement (R. Ricol)
Politique transfrontalière (E. Blanc et F. Keller)
Reconstruction Haïti (P. Duquesne)

Règles d'équilibre des finances publiques (M. Camdessus)

Pilotage des dépenses d'assurance maladie (R. Briet)

Maîtrise des dépenses des collectivités locales (G. Carrez et M. Thenault)

Évolution des finances publiques (JP. Cotis et P. Champsaur)

République centrafricaine – Revue des dépenses dans le domaine de la sécurité (phase 2)

Commission pour la libération de la croissance française 2 (J. Attali)

Mali – Revue de programme

Pilotage des dépenses fiscales

Conseil des prélèvements obligatoires – Fiscalité locale

Valorisation du patrimoine

Promotion de la diversité par la commande publique

Budgétisation par la performance - Mozambique

Gouvernance économique européenne (M. Plagnol, M^{me} Le Grip)

Médiation assurance Var

Frais de scolarité établissements français à l'étranger

Cession des thermes d'Aix-les-Bains

Revue des dépenses au Mali – FMI

Rationalisation chaîne de la dépense – Burkina Faso

Mission Prada sur la compétitivité juridique

Assistance à la DLF sur la fiscalité du patrimoine

Commission Champsaur

Mission de conciliation photovoltaïque



Inspecteurs généraux des finances au service*

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

Jean-Baptiste de FOUCAULD
Noël de SAINT PULGENT
Michèle DEBONNEUIL
Nathalie DELAPALME
Pierre DEPROST
Alain DORISON
Philippe DUMAS
Bruno DURIEUX
Éric GISSLER
Henri GUILLAUME
Véronique HESPEL
François IDRAC
Jean-Pierre JOCHUM
Philippe JURGENSEN
Danièle LAJOURMARD
Pierre LEPETIT
Jean-Luc LEPINE

Vincent LIDSKY
Florence LUSTMAN
Martine MARIGEAUD
Bruno PARENT
Anne PAUGAM
Daniel PERRIN
Joël ROCHARD
Claude RUBINOWICZ
Claude SARDAIS
Bertrand SCHNEITER
Denis SCHRAMECK
Jean-Michel SEVERINO
André TANTI
Christophe TARDIEU
Jean-Luc TAVERNIER
Thierry WAHL

Inspecteurs des finances au service*



66

Philippe AUBE-MARTIN
Jack AZOULAY
Maud BAILLY
Dominique BLANC
Patrick BLANC
Magali BRABANT
Frédérique BREDIN
Laurent BUCHAILLAT
Thomas CAZENAVE
Nicolas COLIN
Maylis COUPET
Olivier COUSTET
Alain DAMAIS
Hélène DANTOINE
Sandra DESMETTRE
Romain DUBOIS
Pascale DUGOS
Oriane DUPRAT-BRIOU
Claudia FERRAZZI
Michaël FRIBOURG
Stéphanie GANTOIS

Pierre GAUDIN
Matthieu GUERLAIN
Renaud GUIDEE
Pierre HEILBRONN
Philippe HELLEISEN
Jérôme ITTY
Jean-François JUERY
Michel LAFFITTE
Sarah LACOCHE
Aurélie Sara LAPIDUS
Maxence LANGLOIS-BERTHELOT
Maryvonne LE BRIGNONEN
Charlotte LECA
Pierre-Emmanuel LECERF
Déborah LEVY
David LUBEK
Louis MARGUERITTE
Laurent MARTEL
Alexis MASSE
Florent MASSOU
Gilles MENTRE

Vincent MENUET
Bruno METTLING
Emmanuel MONNET
Jean-Baptiste NICOLAS
Mickaël OHIER
Philippe PASCAL
Victoire PAULHAC
Hélène PELOSSE
Thomas REVIAL
Jean RICHARD de LATOUR
Stéphan ROUDIL
Emmanuel SALIOT
Thibaut SARTRE
François SCHLOSSER
Julien SENEZE
Alexandre SINÉ
Olivier TAILLARDAT
Pierre-Emmanuel THIARD
Cécile TLILI
Frédéric VARNIER
Géraldine WELTER
Misoo YOON

* Inspecteurs des finances ou inspecteurs généraux des finances présents entre janvier 2010 et avril 2011, sur tout ou partie de cette période.

Inspecteurs généraux référents et territoriaux au 1^{er} avril 2011

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, des Finances et de l'Industrie. 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, des Finances et de l'Industrie Ministère du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État

Direction	Inspecteur général référent
Secrétariat général, directions et services transversaux (direction des Affaires juridiques, service de la Communication...)	Denis SCHRAMECK
DGT – Direction générale du Trésor	Bruno DURIEUX
	Philippe JURGENSEN
	Nathalie COPPINGER
DB – Direction du Budget	Pierre LEPETIT
DGME – Direction générale de la Modernisation de l'État	Thierry WAHL
DGFIP – Direction générale des Finances publiques et service des Retraites de l'État	François AUVIGNE
	Christophe BAULINET
DGDDI – Direction générale des Douanes et Droits indirects	Véronique HESPEL
DGCCRF – Direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes	Bertrand BRASSENS
DGCIS – Direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services	Alain BODON
INSEE (Institut national de la Statistique et des Études économiques) et DREES (Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques)	Philip DANE
DGAFP – Direction générale de l'Administration et de la Fonction publique	Martine MARIGEAUD
DGEC – Direction générale de l'Énergie et du Climat	Jean-Michel CHARPIN

Autres institutions

Ministères-institutions	Inspecteur général référent
Ministère des Affaires étrangères et européennes	Nathalie COPPINGER
Institutions financières multilatérales	Claude RUBINOWICZ
Ministère de la Culture et de la Communication	Bruno PARENT
Ministère des Sports	Yves BONNET
Ministère de la Défense et des Anciens combattants	Claude SARDAIS
Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement	Jean-Michel CHARPIN
	Francis IDRAC
	Anne BOLLIET
Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire	Francis IDRAC
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé	Yves BONNET
	Véronique HESPEL
Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative	Alain CORDIER
	Véronique HESPEL
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche	Florence LUSTMAN
Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-Mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration	Éric GISSLER
	Anne BOLLIET
	Éric GISSLER
Ministère de la Justice et des Libertés	Alain DORISON
Ministère des Solidarités et de la Cohésion sociale	Michèle DEBONNEUIL
Ministère de la Ville	Anne BOLLIET



Référents thématiques

Secteur	Inspecteur général référent
Structuration de l'audit interne et du contrôle interne Comptabilité, analyse financière, contrôle de gestion	Danièle LAJOURMARD
	Alain DORISON
Gestion des ressources humaines, management, conduite du changement	Yves BONNET
Systèmes d'information	Yann BOARETTO
Commande publique et relations avec les consultants	Christophe BAULINET
Immobilier	Yves BONNET

Inspecteurs généraux territoriaux



**Crédits photographiques :**

Page 1 : A. Salesse-SG

Page 4 : P. Védrune-SG ; A. Salesse-SG ; DR

Page 5 : A. Salesse-SG ; DH. Simon-SG ;
P. Védrune-SG ; Fotolia

Pages 6 et 7 : P. Ricard-SG

Page 9 : A. Salesse-SG

Page 11 : A. Salesse-SG

Pages 15 et 17 : P. Ricard-SG

Page 18 : A. Salesse-SG ; P. Ricard-SG

Page 20 : Bruno Marguerite-RATP

Page 24 : UEMOA

Page 31 : A. Salesse-SG

Page 32 : P. Ricard-SG

Page 36 : IGF

Page 38 : P. Ricard-SG

Page 39 : DigitalVision

Page 42 : M. Chauveau

Page 43 : A. Salesse-SG

Page 44 : JL Bulcao pour la CNSA

Page 50 : A. Salesse-SG

Page 51 : EDF

Pages 55 et 57 : A. Salesse-SG

Conception et réalisation :

Studio graphique du Service de la Communication

INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES

Télédoc 335

139, rue de Bercy
75572 Paris Cedex 12

Tél. : 01 53 18 38 00

www.igf.finances.gouv.fr