

RAPPORT D'ACTIVITÉ
INSPECTION GÉNÉRALE
DES FINANCES
2012



IGF

INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES



Éditorial



L'inspection générale des finances tire sa force de méthodes et d'exigences éprouvées par l'histoire, puisant aux sources des institutions républicaines, notamment du ministère de l'Économie et des Finances, mais également d'une permanente capacité d'évolution, d'adaptation et d'innovation. L'année 2012 a été emblématique de ce double mouvement.

En 2012, l'IGF a consolidé son positionnement de conseil et d'appui aux décideurs publics au niveau interministériel.

Elle a déployé son expertise économique, financière et budgétaire, et œuvré dans le domaine de la gestion publique et de l'évaluation des politiques publiques dans près de cent missions confiées par le Premier ministre ou le ministre de l'Économie et des Finances, en association avec la quasi-totalité des départements ministériels.

L'IGF a accompagné la nouvelle équipe gouvernementale dans l'élaboration de ses réformes, au nombre desquelles figurent la consolidation des finances publiques, la création de la Banque publique d'investissement, le renforcement de l'État stratège, la modernisation des investissements publics.

L'IGF a également confirmé son engagement en faveur de la coopération internationale, en participant activement à l'assistance technique à la Grèce et à plusieurs missions d'expertise technique en partenariat avec les institutions financières internationales.

L'année 2012 a enfin été l'occasion d'une réflexion sur la rénovation de l'organisation des méthodes du Service. La préparation de la nouvelle législature a permis la réactivation de la fonction de veille stratégique de l'IGF. La formation interne aux techniques d'analyse quantitative a été renforcée. L'IGF a contribué à l'évolution de la réforme de l'État, en proposant une nouvelle méthodologie de modernisation de l'action publique.

Cette année riche a permis au Service de déployer, au bénéfice des citoyens, ses valeurs d'excellence et d'engagement.

Marie-Christine LEPETIT

Chef du service de l'Inspection générale des finances

sommaire

Les instantanés 2012	p. 4
Le visage de l'Inspection générale des finances en 2012	p. 6
Une ouverture sur l'international	p. 26
Les thèmes majeurs d'intervention de l'IGF en 2012	p. 29
Redresser les finances publiques	p. 31
- Trajectoire zéro déficit en 2016	
- ONDAM	
- Agence de l'État	
Évaluer les investissements publics	p. 35
- Bilan des partenariats public-privé	
- La politique d'investissement et l'endettement des établissements de santé	
- La revue des investissements du CGI	
Renforcer l'État stratège	p. 39
- L'État actionnaire	
- Le soutien à l'économie numérique et à l'innovation	
Fluidifier le financement de l'économie	p. 43
- Préfiguration de la Banque publique d'investissement	
- Interview de Bruno Parent et Marie-Anne Barbat-Layani	
- Le crédit interentreprises	
Améliorer l'accès à la santé	p. 49
- Interview de Laurent Vachey	
Annexes	p. 53



Les instantanés 2012

Janvier



Intégration de la nouvelle promotion d'inspecteurs des finances

Avril



Mission sur la trajectoire des dépenses de l'État

Février



Troisième volet de la mission d'assistance à la Grèce

Mai



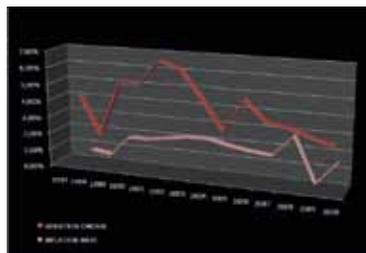
Séminaire de l'IGF

Mars



Nomination de la nouvelle chef du service de l'IGF

Juin



Mission sur la trajectoire de l'objectif national d'assurance maladie (ONDAM)



Juillet

bpi**france**

Mission de préfiguration de la Banque publique d'investissement

Octobre



Publication du dictionnaire historique de l'Inspection générale des finances

Août



Mission sur le prix des carburants

Novembre



Rapport sur les partenariats publics-privés

Septembre



Rencontre des membres du Service avec Pierre Moscovici, ministre de l'Économie et des Finances

Décembre



Remise du rapport sur la modernisation de l'action publique (MAP) réalisé à la suite du rapport sur le bilan de la RGPP

Le visage de l'Inspection générale des finances en 2012



Le décret n° 2006-1213 du 4 octobre 2006 portant statut de l'Inspection générale des finances dispose 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 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.



Le service de l'IGF

Aux origines de l'Inspection générale des finances

1797 – Prise de fonction de 12 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).



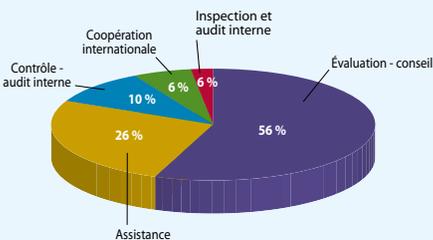


Quatre métiers majeurs

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

- des missions d'inspection et d'audit interne ;
- des missions d'évaluation et de conseil ;
- des missions d'assistance auprès d'administrations, de commissions et de groupes de travail ou de personnalités ;
- des missions de coopération internationale.

Typologie des missions achevées en 2012



■ Les missions de vérification, de contrôle et d'audit interne

L'activité d'inspection et d'audit interne a représenté 10 % des missions en 2012.

Les missions de contrôle de l'IGF portent principalement sur les services déconcentrés des ministères financiers. Elles permettent de fournir aux autorités ministérielles une assurance sur la régularité, l'efficacité et l'efficience de l'activité des services.

Les inspecteurs des finances bénéficient dans ce cadre des prérogatives de contrôle sur pièces et sur place des ordonnateurs et comptables publics qui leur sont reconnues par la loi et le règlement, notamment le décret du 26 mai 1955 relatif au contrôle économique et financier de l'État, l'ordonnance du 23 septembre 1958, le décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique, la loi du 12 avril 1996 portant diverses dispositions d'ordre économique et financier.

Les missions de contrôle associent régulièrement des auditeurs issus d'autres services de contrôle du ministère de l'Économie et des Finances, notamment le Contrôle général économique et financier et la Mission nationale d'audit (MNA) ainsi que

des administrateurs de la direction générale des Finances publiques (DGFiP).

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

Les techniques de vérification classique portent l'accent sur la régularité juridique et l'exactitude budgétaire et comptable des processus métiers d'un organisme ou d'une structure administrative, sur la base d'échantillons d'opérations. Elles sont particulièrement appropriées pour obtenir une analyse précise des processus sensibles et détecter la fraude.

Les techniques d'audit, adaptées aux structures plus larges ou disposant d'un système de contrôle interne mature, reposent sur une analyse des dispositifs de maîtrise des risques, corroborée par des tests ciblés permettant d'attester la conformité des opérations. Les techniques d'audit apportent une vision plus large du pilotage et de la gestion des structures contrôlées.

Dans tous les cas, les axes de contrôle retenus par l'IGF incluent les conditions de maniement et

de conservation des disponibilités et des valeurs de toute nature, la tenue des comptes publics et les opérations comptables à risque, la gestion des opérations de dépenses et de recettes, l'instruction des demandes créatrices de droit ou ayant une incidence sur les finances publiques, le respect des obligations déontologiques des agents publics, les conditions d'accueil du public.

Ces contrôles fournissent une image particulièrement fine de l'activité des services et permettent d'étayer des propositions d'évolution des structures administratives ou d'amélioration des processus de gestion.

En 2012, l'IGF a ainsi réalisé une vérification des services de la direction générale des Douanes et Droits indirects (DGDDI), qui a inclus des propositions de réorganisation du processus de dédouanement dans le réseau des douanes.

L'Inspection participe également aux missions réalisées dans le cadre de la programmation du comité d'audit interne des ministères financiers.



Le dispositif d'audit interne ministériel

S'inscrivant dans la logique du décret de 2011 relatif à la généralisation de l'audit, le dispositif d'audit interne ministériel s'organise autour du comité ministériel d'audit et de son comité méthodologique, structure de coordination des différents corps de contrôle, d'inspection et d'audit des ministères économiques et financiers.

Dans ce cadre, six missions d'audit interne ministériel portant sur des thématiques transverses ont été réalisées en 2012.

L'IGF participe pleinement à ce dispositif et y apporte son expertise en participant à l'animation de la fonction d'audit interne ministériel. Un inspecteur général des finances assure notamment la présidence du comité méthodologique.

Par ailleurs, l'IGF contribue aux missions à fort enjeu programmées par le comité d'audit. Ainsi l'IGF a-t-elle conduit, en 2012, deux missions conjointes d'audit ministériel : l'une centrée sur l'évaluation de la maîtrise, par les administrations centrales, des crédits d'intervention délégués à des organismes/opérateurs ou des services déconcentrés ; l'autre portant sur un diagnostic des mutualisations mises en œuvre dans le domaine des fonctions support.

■ Des missions d'évaluation et de conseil au service des décideurs publics

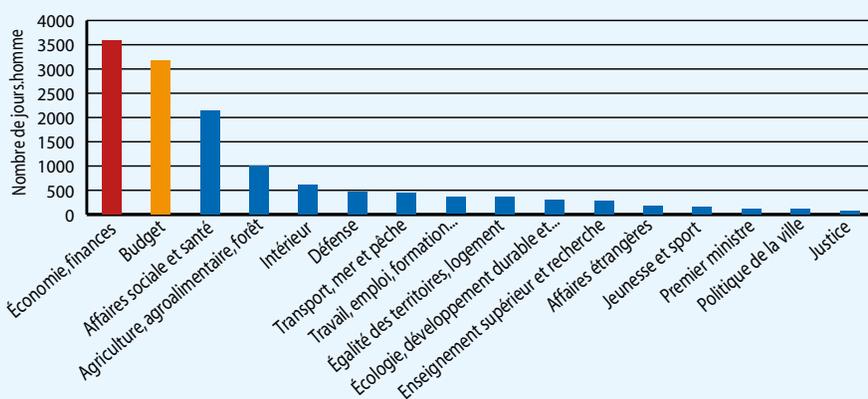
Réalisées à la demande du Premier ministre ou du ministre de l'Économie et des Finances, parfois conjointement avec d'autres ministres, les missions d'évaluation visent à porter une appréciation sur le fonctionnement d'organismes publics, l'efficacité et l'efficience de politiques publiques et à proposer des améliorations et des leviers de réforme aux décideurs. Elles représentent 56 % des missions de l'IGF en 2012.

Au sein des missions d'évaluation-conseil achevées en 2012, les missions économiques et budgétaires représentent 32 % du nombre de

missions et 50 % de la ressource mobilisée par le Service. Les missions de conseil réalisées dans d'autres départements ministériels couvrent la quasi-totalité du périmètre gouvernemental. En 2012, l'IGF a été plus particulièrement sollicitée par trois départements ministériels : le ministère des Affaires sociales et de la Santé, le ministère de l'Agriculture, le ministère de l'Intérieur.

En 2012, à titre d'exemple, l'IGF a réalisé une évaluation du processus de tarification à l'activité à l'hôpital, une mission sur l'activité et l'organisation d'Ubifrance, une mission sur la fiscalité des prix de transfert, sur le soutien à l'économie numérique et à l'innovation.

Répartition sectorielle des missions d'évaluation-conseil achevées en 2012
(en % du nombre de missions)



Afin de mesurer la performance des politiques examinées, leur adéquation aux objectifs du Gouvernement et aux besoins des usagers, les équipes de l'IGF procèdent à un diagnostic approfondi incluant des entretiens de terrain auprès des parties prenantes et des organismes concernés, la réalisation d'enquêtes à grande échelle, le traitement et l'analyse de données quantitatives, la revue de dossiers individuels, l'examen de dispositifs juridiques.

En fonction des demandes du commanditaire, l'IGF adapte la portée de ses propositions, qui peuvent se placer au niveau processuel (opti-

misation d'actes métiers ou de procédures), organisationnel (amélioration de la gestion et du fonctionnement d'organismes) ou stratégique (amélioration du ciblage de dispositifs publics, du périmètre et du positionnement d'organismes, évolution des missions du secteur public).

Afin d'assurer le caractère opérationnel de ses propositions, l'IGF évalue précisément les contraintes et les objectifs du commanditaire, et échange de manière approfondie tout au long de la mission avec les acteurs concernés sur la faisabilité des mesures envisagées.

Un plan de charge déterminé par les besoins des décideurs ministériels

Corps d'inspection interministériel, l'IGF exerce en premier lieu une mission de conseil et d'aide à la décision auprès du Gouvernement. En 2012, 95 % des missions réalisées par l'IGF résultaient d'une lettre de mission signée du Premier ministre ou d'un ou plusieurs ministres.

Afin de répondre aux besoins de ses commanditaires de manière réactive et avec un haut niveau de service, l'IGF établit un programme de travail interne restreint, constitué d'un nombre limité de missions de vérification ou d'audit initiées en autosaisine sur le fondement des pouvoirs de contrôle qui sont accordés à l'IGF par les textes, ou des missions internes de méthodologie et de formation. 5 % des missions lancées en 2012 étaient ainsi à l'initiative du Service seul.

Afin d'identifier au mieux les attentes du Gouvernement, le Service entretient une relation permanente avec les directeurs des cabinets ministériels et leurs équipes, avec les directeurs d'administration centrale et les responsables publics.

Les chefs de mission rendent compte à intervalle régulier de leurs travaux auprès des commanditaires.

En fin de mission, un questionnaire d'évaluation est transmis aux différents responsables destinataires des livrables de la mission. Celui-ci permet le suivi d'un taux de satisfaction des commanditaires, qui est intégré au rapport annuel de performance du programme 218 « *Conduite et pilotage des politiques économique et financière.* »



■ Des missions d'assistance

Les missions d'assistance, qui ont représenté 26 % des missions de l'IGF en 2012, prennent la forme d'une participation d'un membre de l'IGF aux travaux d'une administration, d'une commission, ou en appui d'un parlementaire ou d'une personnalité mandatée par le Gouvernement.

Au cours de ces missions, l'IGF contribue activement aux travaux des commissions ou des personnalités à qui elle apporte sa capacité d'analyse et de proposition, ainsi que son expertise sur les questions économiques et financières, la gestion publique et l'évaluation des politiques publiques. Plusieurs inspecteurs et inspecteurs généraux ont ainsi été mobilisés en 2012 pour participer à ces missions. C'était notamment le cas de la mission d'assistance à Louis Gallois pour l'élaboration du pacte de compétitivité pour l'économie française.

■ Des missions de coopération internationale

L'IGF entretient une intense activité de coopération internationale dans le domaine du contrôle et de l'audit, de la gouvernance budgétaire et financière et de l'évaluation des politiques publiques. Dans le cadre des relations institutionnelles avec certains États et organisations internationales (cf. partie 3), l'IGF est amenée à conduire des missions de contrôle, de conseil et d'assistance à l'international.

En 2012, l'IGF a ainsi participé à plusieurs missions de renforcement des capacités institutionnelles d'État en développement en partenariat avec la Banque mondiale, ainsi que des missions d'assistance à la Grèce dans le cadre de sa participation à la *task force* mise en place par la troïka (Commission européenne, Banque centrale européenne, Fonds monétaire international).

Les missions de coopération internationales ont représenté 6 % du total des missions achevées en 2012.

Les méthodes d'investigation et d'analyse de l'IGF

L'IGF accorde une importance toute particulière à l'excellence de ses méthodes, tant dans le champ de l'audit et du contrôle que dans le cadre des missions d'évaluation et de conseil. Au sein des travaux de l'IGF, la précision du diagnostic est essentielle à la formulation de propositions pertinentes et opérationnelles. L'IGF s'appuie à cette fin sur les synergies permises par la combinaison des techniques d'audit acquises dans les missions de contrôle, et les méthodologies du conseil.

Les techniques d'investigation incluent de manière quasi systématique des enquêtes sur place auprès de l'ensemble de la chaîne hiérarchique, l'usage d'une procédure contradictoire avec les services audités, garante de la rigueur des constats, ainsi que la responsabilité personnelle des inspecteurs sur leurs rapports, qui constitue une incitation toute particulière à la rigueur et à l'exactitude des conclusions formulées dans le livrable de la mission.

L'IGF mobilise également des méthodologies nouvelles issues de la sphère académique, des organismes spécialisés ou des cabinets de conseil en stratégie et en organisation. L'IGF veille à adopter une approche pluridisciplinaire, associant expertise économique et financière, contrôle de gestion et gestion des ressources humaines, analyse quantitative, *benchmark* international avec l'aide des services économiques régionaux et les services diplomatiques à l'étranger, consultations juridiques.

Afin d'offrir une palette d'options aussi large que possible au décideur, les missions formulent fréquemment leurs propositions sous forme de scénarios assortis d'une étude d'impact opérationnel.

La procédure qualité de l'IGF

L'Inspection générale des finances applique une procédure de contrôle interne rigoureuse tout au long de ses missions visant à assurer la qualité de ses travaux et leur adéquation aux besoins des commanditaires.

Vis-à-vis des commanditaires externes, un travail d'explicitation des besoins et de définition de la méthodologie est réalisé en début de mission, donnant lieu à la rédaction d'une note de cadrage qui permet de déterminer conjointement les objectifs opérationnels et la méthodologie retenue. Des points d'étape réguliers sont organisés avec les commanditaires et les parties prenantes (« claquage »).

En interne, chaque mission est dirigée par un chef de mission assurant la conduite opérationnelle des investigations et la coordination de la production des livrables. Un inspecteur général superviseur conseille la mission dans ses investigations et contribue à l'élaboration de ses orientations stratégiques. Un inspecteur général référent thématique, spécialiste d'un secteur de l'action publique, assure une relecture externe des travaux, ainsi que le suivi des suites apportées à la mission et la capitalisation interne des connaissances, en lien avec le pôle gestion des connaissances de l'IGF. Sur le plan formel, le bureau des rapports de l'IGF est garant de l'homogénéité visuelle et typographique des livrables produits par le Service.

Chaque mission donne lieu à une évaluation interne au sein de l'équipe et externe, par questionnaire transmis aux commanditaires.



Les techniques quantitatives dans les missions d'évaluation et de conseil de l'IGF

Les méthodes quantitatives et la modélisation détiennent une place particulièrement importante dans les travaux de l'IGF. Elles contribuent à la précision et à la fiabilité des diagnostics et des constats. La modélisation permet également de fournir des scénarios détaillés et opérationnels aux commanditaires.

Pour mener à bien ses travaux, l'IGF recourt aux outils classiques de calcul financier et de modélisation (Excel), d'économétrie (SAS) ou de traitement de bases de données (Idéa, Access). L'IGF bénéficie du concours d'ingénieurs de l'INSEE, experts en méthodes quantitatives qui apportent leur concours aux missions pour développer des outils adaptés.

Les inspecteurs des finances bénéficient d'une formation spécifique à l'analyse quantitative, notamment sur l'utilisation des outils informatiques et les techniques d'évaluation des politiques publiques. Un séminaire mensuel de modélisation et d'analyse quantitative contribue à la formation et au partage de connaissances au sein du Service. Enfin, l'IGF a mis en place une formation pré-doctorale et doctorale d'économétrie et d'évaluation des politiques publiques en partenariat avec l'Institut d'études politiques de Paris et l'École nationale de la statistique et de l'administration économique (ENSAE).

L'IGF recourt à des données en provenance de sources variées, notamment administratives ou fiscales (INSEE, direction générale des Finances publiques, direction générale du Trésor, direction du Budget), ainsi que des données fournies par des organismes spécialisés ou les organisations professionnelles.

Les travaux quantitatifs de l'IGF ont notamment inclus, en 2012 :

- le développement de modèles de simulation financière permettant de construire des tendances d'évolution de la dépense publique et des scénarios d'économie (mission sur la trajectoire des dépenses de l'État) ou des projections de résultats financiers d'opérateurs publics dans le cadre d'audits ;
- l'évaluation de la performance de services déconcentrés du ministère de l'Économie et des Finances à partir de retraitements d'indicateurs de contrôle de gestion ;
- le traitement de données relatives aux encours de prêts et l'analyse de la situation financière des clients d'établissements de crédit recevant le soutien de l'État ;
- l'analyse économique de secteurs d'activité (chiffre d'affaires, bénéfices, évaluation patrimoniale) à partir de données fiscales.



Le rôle du chef de mission. Interview d'Olivier Taillardat, inspecteur des finances



Quel est le rôle du chef de mission ?

Désigné parmi les inspecteurs généraux ou les inspecteurs des finances expérimentés, le chef de mission est l'acteur central des missions dont il pilote le déroulement et garantit la qualité des résultats.

Avant le démarrage de la mission, il effectue un premier cadrage de celle-ci, organise le déroulement des travaux et évalue les besoins en effectifs. Une fois l'équipe d'inspecteurs constituée, il est chargé de la former, de l'animer et de l'encadrer, avec l'assistance éventuelle d'un ou plusieurs adjoints.

En quoi cela consiste-t-il concrètement ?

Le chef de mission définit, avec le reste de son équipe, la manière dont vont être conduites les investigations sur pièces et sur place. Il identifie les interlocuteurs concernés et prend contact avec eux pour planifier des entretiens et se faire communiquer les informations utiles.

Il répartit les travaux entre les membres de la mission, anime la réflexion collective sur le sujet à traiter et assure, au travers d'un dialogue avec chaque membre de l'équipe et en liaison, le cas échéant, avec le superviseur, le suivi des productions écrites au fur et à mesure de leur élaboration.

Garant vis-à-vis du Service du respect des procédures internes et des délais, il veille à l'état d'avancement des travaux en cours, à la disponibilité des données nécessaires et redéfinit les priorités et les axes de travail en fonction des difficultés ou des contraintes rencontrées au cours de la mission.

Dans la dernière partie de la mission, le chef de mission valide l'ensemble des documents produits et rédige le rapport présentant la synthèse des travaux effectués et les recommandations qui en découlent.

Enfin, une fois les travaux terminés, il organise également des réunions de restitution pour présenter et expliquer les conclusions de la mission.

Quel souvenir gardez-vous de votre première expérience en tant que chef de mission à l'IGF ?

Ce fut une expérience passionnante tant sur le fond que sur le plan managérial. En effet, j'ai eu la chance d'être désigné pour diriger la première mission de la promotion des nouveaux inspecteurs arrivant au Service à l'automne dernier.

Cette mission de contrôle comportait une forte dimension de formation et d'intégration et nous a permis de créer un véritable esprit d'équipe en nous enrichissant des compétences et des réflexions des uns et des autres.

Les principes déontologiques de l'IGF

L'Inspection s'est dotée d'une charte de déontologie rappelant les obligations auxquelles les inspecteurs et inspecteurs généraux sont soumis pour garantir l'indépendance et l'objectivité de leur pratique professionnelle.

La source normative en matière de déontologie réside dans le droit commun de la fonction publique (le statut général des fonctionnaires) ainsi que certaines règles particulières, de droit pénal notamment.

Dès 2009, le Service a adopté une charte de déontologie permettant de mettre plus particulièrement en relief les exigences s'imposant aux inspecteurs du fait des fonctions qu'ils exercent.

Cette charte vise à préciser et éclairer certains devoirs déontologiques généraux, notamment :

- le respect des règles méthodologiques qui permet d'atteindre le plus haut niveau d'indépendance, d'objectivité et de confidentialité dans les travaux ;
- la déclaration d'intérêts susceptibles de faire obstacle à l'exercice serein des fonctions ;
- le respect absolu des règles résultant des textes et de la jurisprudence (obligations de neutralité, d'impartialité, de désintéressement, de loyauté, de respect du devoir de réserve, de discrétion et de dévouement) ;
- le respect de règles en matière de mandats publics, de cumul de fonctions et d'activités ;
- des recommandations au regard de situations concrètes que l'exercice normal des activités professionnelles de l'Inspection des finances peut conduire à rencontrer.

La charte s'applique à tous les membres du Service participant directement à l'exercice de ses missions, qu'ils soient membres du corps, faisant fonction d'inspecteur ou d'inspecteur général des finances, inspecteurs adjoints ou assistants.

L'adoption de la charte a donné lieu à la création d'un comité interne de déontologie constitué d'inspecteurs généraux désignés par le chef du Service après consultation du comité des inspecteurs généraux (COGEX). Ce comité assiste le chef

du Service sur les questions de caractère général en matière déontologique et sur des situations particulières.

Le Service a également désigné un référent interne en matière de déontologie, qui apporte en toute confidentialité et indépendance un conseil sur les projets professionnels ou les questions déontologiques des inspecteurs.

Enfin, une formation est proposée aux nouveaux inspecteurs dès leur arrivée au Service sur les dispositions en matière de déontologie.

Les membres de l'Inspection générale des finances

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

■ La Tournée

La Tournée regroupe l'effectif junior du service de l'IGF. Composée de 47 personnes à la fin 2012, elle réunit les inspecteurs des finances, les fonction-

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 « 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

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 ponctuelles.

Par ailleurs, le Service organise régulièrement des rencontres autour de personnalités issues de divers horizons professionnels.

Enfin, le séminaire annuel de l'Inspection générale des finances constitue un moment privilégié d'échanges et de débats sur l'action publique et l'agenda des politiques conduites par le Gouvernement, mais également de réflexion sur les méthodes de travail du Service.

naires en détachement nommés sur des fonctions d'inspecteur des finances et les inspecteurs adjoints. Près de 40 % d'entre eux ont accédé à l'IGF par une autre voie que celle de l'ENA.

La Tournée accueille également entre dix et douze stagiaires par an.

Sous la supervision des inspecteurs généraux, la Tournée est entièrement dédiée au travail opérationnel nécessaire à la réalisation des missions confiées à l'IGF.

Les inspecteurs des finances membres du corps demeurent au moins quatre ans en activité au service de l'IGF avant d'engager une carrière à l'extérieur du Service. Les personnes qui rejoignent le service de l'IGF en détachement exercent ces fonctions pendant deux ans en règle générale.

La Tournée constitue un véritable parcours de professionnalisation et de montée en compétence permettant l'acquisition des techniques de l'audit et du conseil, mais également des compétences utiles à de futurs experts, cadres et dirigeants du secteur public.

■ Les inspecteurs généraux

Les inspecteurs généraux des finances au Service, au nombre de 43 à la fin 2012, réalisent directement, supervisent ou dirigent les missions de l'IGF. Ils sont conduits à encadrer et conseiller les membres de la Tournée comme chef de mission, superviseur ou référent.

Ils assument le rôle de référent et d'expert d'un domaine sectoriel, d'une direction de Bercy, d'un ministère ou d'une politique publique. Dans ce

cadre, ils contribuent à établir le socle de compétences de l'IGF dans leur périmètre, participent à la programmation et au suivi des missions en lien avec la direction du Service, suivent la mise en œuvre des recommandations des missions et assurent la capitalisation et la diffusion des connaissances.

Certains inspecteurs généraux sont par ailleurs en charge du suivi de l'action des services déconcentrés du ministère de l'Économie et des Finances en région. Dans ce cadre, ils examinent au plan local la mise en œuvre des réformes des ministères financiers, produisent des travaux d'initiative et participent à des enquêtes territoriales transversales.

Les inspecteurs généraux des finances représentent 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 Bpifrance, Ubifrance, le Commissariat à l'énergie atomique, le Bureau de recherche géologique et minière, l'Agence France-Presse, etc. Les inspecteurs généraux peuvent également y siéger en tant que personnalités qualifiées.

■ Les services administratifs et financiers

Les services administratifs et financiers, qui comptent 26 personnes, assurent le soutien opérationnel, logistique et technique des missions :

- le pôle gestion des connaissances et documentation, qui fournit la documentation nécessaires



Les services administratifs et financiers de l'IGF



18

aux missions, assure la capitalisation des connaissances et anime la communication du Service ;

- le bureau de gestion administrative et financière, qui assure la gestion du corps de l'IF et le suivi budgétaire des missions ;
- le bureau des rapports, qui centralise et diffuse les livrables de l'Inspection ;
- le service informatique, qui veille à la maintenance des outils informatiques du Service ;
- le bureau logistique, responsable de l'accueil, du bon fonctionnement matériel et du cadre de vie du Service ;
- les secrétariats de la direction du Service et des inspecteurs généraux, qui participent au suivi des missions.

■ Rejoindre le corps de l'Inspection générale des finances

Il est possible d'exercer le métier d'inspecteur ou d'inspecteur général des finances en rejoignant le corps de l'IGF.

À la fin 2012, le corps de l'IGF comptait 210 membres en activité, dans différentes positions d'activité, au Service ou à l'extérieur.

Les membres de la Tournée accèdent à l'IGF de trois manières :

- à l'issue de l'École nationale d'administration (ENA) ;
- 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 ;
- dans le cadre du dispositif d'intégration prévu à 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 entreprise¹.

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

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

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.

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

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



La promotion d'inspecteurs des finances arrivés au 1^{er} janvier 2013 : de gauche à droite : Florian Colas, David Krieff, Julien Munch, Morgane Weill, Damien Ientile, Paul Bazin, Guillaume Vanderheyden

¹ - Arrêté du 26 octobre 2009 fixant l'organisation et le fonctionnement du comité de sélection prévu à l'article 10 du décret n° 73-276 du 14 mars 1973 relatif au statut particulier du corps d'inspection générale des finances.

■ 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.

Dans le cadre de la modernisation de sa politique de ressources humaines, le Service de l'inspection générale des finances (IGF) a rénové ses modalités de recrutement des inspecteurs des finances avec un double objectif :

- d'une part, **professionnaliser ses procédures de recrutement** afin de les conformer aux meilleures pratiques de recrutement des cadres supérieurs des 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.

Exercer les fonctions d'inspecteur général des finances

L'inspection générale des finances accueille des inspecteurs généraux en service extraordinaire et des agents en fonction d'inspecteur général des finances.

Les inspecteurs généraux en service extraordinaire 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 inspecteurs généraux en service extraordinaire 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, pour y effectuer une période de mobilité⁴.

Faisant fonction d'inspecteurs des finances pour deux ans, ces fonctionnaires sont assimilés à la Tournée et y effectuent l'ensemble des missions, au même titre, avec les mêmes pouvoirs et les mêmes obligations que les membres du corps de l'IGF.

Tout au long de leur période d'activité à l'IGF, ils suivent un parcours similaire au sein du Service, incluant une phase d'acquisition des connaissances, de consolidation, de conduite de mission de manière autonome et d'encadrement d'équipes.

Le processus de sélection, généralement organisé en avril pour une intégration en septembre, comporte trois entretiens, dont un de mise en situation professionnelle.

L'IGF accueille en outre des cadres des ministères financiers mettant leur expertise technique, par exemple en matière de fiscalité ou d'expertise statistique, 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 en 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.

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.

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

Deux campagnes de sélection sont organisées chaque année, en novembre et décembre, pour les stages qui commencent en février ; en mars et avril, pour les stages débutant en septembre.

■ Les 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.

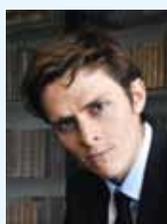
Les inspecteurs des finances en mobilité à l'IGF recrutés en 2012



Paul-Marie Dubée
Ingénieur des mines



Jean-Marc Toubanc
Magistrat



Raphaël Contamin
Ingénieur des ponts, des eaux et des forêts



Arnaud Laurenty
Ingénieur des ponts, des eaux et des forêts



Les parcours possibles, quatre inspecteurs des finances témoignent



Pierre-Emanuel Lecerf

Promotion 2008-2012

À l'issue de la Tournée, j'ai intégré l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris pour travailler, auprès de la directrice générale, sur les réorganisations médicales ainsi que sur l'ensemble des dossiers relatifs à l'aménagement du territoire.

Mon poste associe plusieurs fonctions : d'une part, une fonction de conception et d'étude (élaboration de la feuille de route stratégique 2013-2014 pour l'AP-HP, évaluations médico-économiques des restructurations hospitalières); d'autre part, une fonction de pilotage des principaux projets de coopération territoriale (négociation de partenariats avec d'autres hôpitaux, participation à l'aménagement du Grand Paris); enfin, une fonction de direction de projet, puisque je suis chargé depuis janvier 2013 de préfigurer un nouvel ensemble hospitalo-universitaire dans le Nord parisien, fruit de la réunion de plusieurs hôpitaux. Dans ces différents cadres, je suis amené à coordonner plusieurs équipes qui comportent des médecins, des soignants, des ingénieurs et des cadres administratifs. Ce projet professionnel répond à mon souhait de m'investir dans la sphère sanitaire (j'avais déjà participé à une mission d'assistance à l'AP-HP lors de ma première année à l'IGF) et d'y travailler essentiellement sur des projets médicaux, plutôt que d'occuper un poste plus classique à la direction des finances.

Pour m'adapter aux enjeux et au contexte hospitaliers, je dois bien entendu me familiariser avec des techniques et des approches qui m'étaient peu connues jusqu'à présent (gestion de projets au long cours, compréhension des logiques universitaires et médicales avant d'appliquer une approche économique aux organisations).

Toutefois, l'expérience et les réflexes acquis à l'Inspection générale des finances me sont extrêmement précieux à divers titres : curiosité intellectuelle, rigueur dans la conception et l'évaluation des politiques publiques, attention portée à la mise en œuvre de ces politiques (dans un souci constant de pragmatisme), mobilisation de connaissances et de bonnes pratiques venues d'autres secteurs, écoute des experts, des opérationnels et des usagers, etc.





Vincent Menuet

Promotion 2006-2010

À l'issue de la Tournée, j'ai rejoint le groupe EADS en tant que conseiller du président exécutif, Louis Gallois. Mon rôle consistait notamment à préparer ses dossiers pour les revues d'affaires avec les divisions du groupe, les plannings financier et stratégique, les opérations de croissance externe, les relations investisseurs, tout en m'impliquant sur de nombreux sujets relevant des relations institutionnelles du groupe. Au-delà, mon rôle auprès de Louis Gallois consistait également à alimenter sa réflexion sur des sujets dépassant le simple cadre d'EADS, comme la compétitivité de l'industrie française. J'ai notamment participé à ses côtés à la création du think tank « La Fabrique de l'industrie », qu'il préside aujourd'hui.

Mon entrée chez EADS puis chez Airbus, entreprise symbolique, s'il en est, de l'Europe qui réussit, n'a pas relevé d'un complet hasard. Nourrissant un vif intérêt pour l'aéronautique, étant moi-même pilote, la part de rêve ne fut pas totalement absente à l'heure des choix... Ce ne fut toutefois pas le critère déterminant. Le monde de l'industrie, au cœur de l'économie « réelle », me parle. L'industrie aéronautique et de défense a, en plus, ceci de particulier qu'elle demeure plus que jamais une industrie de souveraineté, où les interactions avec la sphère publique sont nombreuses et denses ; l'État, à la fois client et actionnaire, est un partenaire incontournable des grands programmes de développement, civil ou militaire.

Souhaitant prendre des responsabilités directement opérationnelles, je suis, depuis mi-2012, en charge de la direction des contrats et du marketing de l'activité Customer Services d'Airbus (c'est-à-dire l'« après vente » des avions et les services associés, une activité en très forte croissance depuis plusieurs années, avec un CA actuellement de plus d'1,5 Md€).

L'expérience professionnelle acquise à l'Inspection, où les sujets sont traités à la fois de manière approfondie et transversale, m'aide dans mes fonctions actuelles qui couvrent un domaine très large, allant du contractuel au marketing, des ventes aux finances...

La capacité à discerner l'essentiel de l'accessoire, mais aussi à faire preuve d'audace, l'aisance à travailler en équipe et à interagir à tous les niveaux d'une organisation, la rigueur de l'analyse ainsi que la prise en compte de la complexité des situations : voilà ce que m'a appris l'Inspection et qui m'est utile au quotidien dans l'exercice de mes responsabilités, au cœur d'une entreprise profondément internationale et innovante.





Magali Joëssel

Promotion 2006-2010

Après quatre années à la Tournée, j'ai choisi de rejoindre la Caisse des dépôts au poste de directeur des investissements, au sein de la direction du développement du territoire et du réseau. Cette direction assure une mission d'intérêt général sur la base d'une enveloppe triennale de 1,2 Md€, qui vise à assurer un effet de levier aux financements privés alloués aux politiques publiques mises en place par les collectivités locales dans des domaines aussi variés que l'immobilier, le numérique, le développement durable, la ville ou l'économie sociale et solidaire. Je suis aidée par une équipe de 170 personnes très qualifiées et je m'appuie également sur les directions régionales de la Caisse des dépôts qui sont proches des réalités et des besoins du terrain.

Mon passage à l'IGF a été décisif pour ma réussite dans ce poste car l'Inspection permet d'acquérir une grande capacité à aborder en permanence des sujets variés et à en cibler très rapidement les enjeux. Cette capacité m'est très utile aujourd'hui pour appréhender les nombreux projets sur lesquels je dois me prononcer. En outre, l'IGF est un service où l'on favorise l'imagination et l'inventivité dans les propositions des rapports et c'est une faculté qui m'est aujourd'hui nécessaire pour concevoir des montages financiers novateurs pour des projets innovants et souvent risqués qui n'ont pas trouvé de financements dans les circuits classiques.





Jean-Baptiste Nicolas

Promotion 2004-2008

Après la Tournée, j'ai accompli des expériences variées : d'abord dans l'enseignement supérieur comme directeur des études de Sciences Po, puis dans le secteur privé (chez BNP Paribas, puis au Boston Consulting Group), avant de revenir dans le secteur public comme directeur des finances de la Ville de Paris.

L'IGF m'avait donné un vocabulaire de base en gestion, j'y avais fait mes gammes sur des sujets comptables, budgétaires, financiers, fiscaux, mais aussi sur des audits de structure ou de processus par exemple. Cela m'a été extrêmement utile dans chacune de mes expériences successives.

L'IGF est une maison où l'on apprend à compter : traiter quotidiennement de grandes quantités de données désinhibe sur le maniement des chiffres, l'on apprend à constituer des données (ou à les déconstruire), à démystifier les nombres, à manier les ordres de grandeur, à établir des relations entre des valeurs, qu'il s'agisse de coûts, d'effectifs, de recettes. Cela peut servir.

Plus fondamentalement, je mesure encore chaque jour la valeur de la formation acquise à la Tournée : poser un regard neuf sur les problèmes, aller au fond des choses, raisonner « out of the box ». Ce mélange de rigueur et de liberté est un extraordinaire bagage pour la carrière.

À l'IGF, j'ai aussi appris que si je ne comprends pas une explication, c'est qu'il y a un problème. Cela peut sembler très basique - mais cela me sert tous les jours depuis que j'ai quitté la Tournée.

Enfin, les innombrables interactions et rencontres à tous niveaux que suscitent les missions sont aussi une formation humaine très dense, où l'on se familiarise à la fois avec des niveaux d'interlocution éminents et avec le terrain. À cet égard, l'IGF est un lieu de formation sans équivalent.



Une ouverture sur l'international

L'Europe

Marquée par la poursuite de la crise de l'euro et la réflexion sur l'évolution des institutions européennes, l'année 2012 a été celle d'un engagement sans précédent de l'IGF dans l'assistance à la conduite des politiques économiques et financières de l'Union européenne.

Dans le cadre de l'assistance technique européenne à la Grèce dans le domaine de la réforme des administrations publiques, dont la coordination a été confiée à Pierre Lepetit, inspecteur général des finances, l'IGF a mené à Athènes en 2012 trois missions d'accompagnement de l'évaluation et de la réforme du ministère des Finances grec.

Ce travail a été réalisé en étroite collaboration avec les représentants du FMI et de la *Task Force* de la Commission européenne dont sont membres deux inspecteurs des finances : Cécilia Berthaud et Claude Wendling.

Jean Richard de Latour, inspecteur des finances, a assisté le sénateur Jean Arthuis dans le cadre de la mission confiée par le Premier ministre relative à la crise de l'euro. Après plus de 130 consultations à Bruxelles et dans les États membres, Jean Arthuis a préconisé une intégration politique plus poussée et un renforcement de la gouvernance de la zone euro : désignation d'un président pour l'Europe et d'un ministre de l'Économie et des Finances européen ; contrôle démocratique renforcé grâce à la vigilance des parlements nationaux des États membres.

Emmanuel Saliot, inspecteur des finances, a rejoint pour une période de cinq mois en qualité d'expert national le cabinet du commissaire européen en charge de la politique commerciale, Karel De Gucht. L'inspecteur a été associé à tous les travaux menés par le cabinet dans le domaine du commerce (relations conflictuelles avec l'Argentine,

accords de libre-échange en Amérique latine, question des indications géographiques dans la négociation avec Singapour...) mais également sur les sujets économiques et liés au marché intérieur dans un contexte d'aggravement de la crise de l'euro.

Enfin, la forte implication de l'IGF dans le développement de l'audit interne dans l'administration française l'a conduit à soutenir les initiatives de la Commission européenne en ce domaine. Après une contribution en 2011 à la rédaction du *Compendium of the Public Internal Control Systems in the UE Member States*, publié par la Commission en 2012, l'IGF a participé au séminaire organisé sur ce thème à Bruxelles les 27 et 28 février 2012.

■ Les contributions aux activités d'ADETEF

Les inspecteurs généraux des finances participent régulièrement aux travaux d'ADETEF, Agence de coopération technique internationale du ministère de l'Économie et des Finances.

Les inspecteurs généraux interviennent en qualité de coordonnateurs-pays, dans le but de mieux faire connaître ADETEF et de nouer des contacts directs et personnalisés avec les décideurs et les gestionnaires en vue d'établir des partenariats et des coopérations techniques

En 2012, deux missions ont été conduites dans la zone des Balkans par Jean-Pierre Jochum, inspecteur général des finances, coordonnateur ADETEF pour la zone.

Lors d'une mission conduite à Zagreb en juin 2012, plusieurs thèmes de coopération sur l'organisation des politiques économiques et financières ont été identifiés (pôles de compétitivité, cadastre, etc.) Cet échange a été poursuivi à travers une visite d'étude sur le contrôle et l'audit internes organisée au profit du ministère des Finances

croate avec la DGFIP, ainsi qu'un séminaire sur les *clusters* rassemblant la DATAR, la DGCIS et « France clusters ».

Une mission conduite à Belgrade en octobre 2012 a mis en évidence de nouveaux thèmes de coopération possible (contrôle de la dépense, discipline fiscale, contrôle et audit interne, gestion des programmes européens, traitement des irrégularités, marchés publics, transports, propriété intellectuelle, expertise sur les partenariats publics-privés, soutien aux PME, etc.)

Une mission conduite en Ukraine en novembre 2012 a permis d'identifier le potentiel d'intervention française sous forme de jumelage ou d'appels d'offres, avec de possibles retombées économiques pour des entreprises françaises.

■ Les échanges avec les inspections générales des finances étrangères

Dans le prolongement de la politique d'échange avec les inspections générales des finances de différents pays, l'IGF a accueilli, pour des stages d'une durée moyenne de deux mois, des inspecteurs du Maroc et d'Haïti. Pour ce dernier pays, l'action de l'IGF s'inscrit dans le cadre d'une convention signée avec l'Inspection générale des finances haïtienne pour renforcer ses capacités d'audit et accroître l'efficacité du contrôle de l'emploi des fonds publics et de l'aide internationale.

Des relations privilégiées ont également été établies avec l'Inspection générale des finances du Portugal.

■ Les missions d'audit de la Banque mondiale

L'IGF a participé en 2012 à deux missions d'audit pour le compte de la Banque mondiale.

En novembre 2012, l'IGF a participé à une mission d'assistance aux institutions de contrôle financier interne et externe du Togo, permettant d'établir un diagnostic des besoins de formation des personnels de contrôle de ces institutions. Les grandes lignes d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ont été proposées, de même que des aménagements aux statuts de ces corps, ainsi qu'un plan de formation à trois ans. Enfin, un atelier de formation de trois jours a été conduit sur les normes internationales d'audit et l'approche par les risques.

Une mission a également été conduite au Mali en décembre 2012 afin de réaliser une évaluation de la gestion financière du secteur de la défense et de la sécurité et de guider les bailleurs internationaux dans leurs appuis financiers à ces forces, dans un contexte politique instable.

La mission a rencontré les responsables des corps de contrôle de l'Administration, des différentes directions du ministère des Finances, des directions des Finances et du Matériel du ministère de la Défense et de la Sécurité intérieure, de l'état-major général et des forces armées maliennes. Son diagnostic et ses propositions ont contribué à remédier aux points de fragilité de la chaîne de la dépense.



Les thèmes majeurs d'intervention de l'IGF en 2012

Redresser les finances publiques

1

Évaluer les investissements publics

2

Renforcer l'État stratège

3

Fluidifier le financement de l'économie

4

Améliorer l'accès à la santé

5



Redresser les finances publiques

1

En 2012, l'IGF a été fortement mobilisée par les pouvoirs publics pour réfléchir aux voies et moyens d'un redressement des finances publiques.



Pierre Hausswalt, Benjamin Huteau, Sarah Lacoche, Vincent Claudon, Cédric Garcin, inspecteurs des finances, membres de la mission « Trajectoire zéro déficit »

Trajectoire zéro déficit en 2016

En janvier 2012, le Premier ministre a demandé à l'IGF de présenter les enjeux du retour à l'équilibre des finances publiques en 2016, en mettant l'accent sur la maîtrise des dépenses de l'État.

La mission a d'abord cherché à apprécier l'ampleur de l'effort à réaliser sur les dépenses de l'État en fonction de différents scénarios, notamment de croissance économique. Dans tous les cas de figure, l'effort à réaliser apparaissait très exigeant. En effet, la mission a estimé que les dépenses du budget général de l'État hors charges financières et pensions (près de 200 Mds€ en 2012), soit celles sur lesquelles l'État dispose de leviers d'action, progresseraient « spontanément », c'est-à-dire sans mesures nouvelles, d'environ 20 Mds€ d'ici à 2016. Tenir la trajectoire visée par le Gouvernement revenait à dégager plusieurs milliards d'économies chaque année, de façon cumulative. Si les montants variaient en fonction des scénarios, il s'agissait de réaliser un effort de maîtrise inédit. Celui-ci apparaissait réalisable à condition de mobiliser une palette large de leviers. La mission les a présentés de façon détaillée.

La mission a également souligné que tenir un objectif aussi ambitieux nécessitait d'adapter les règles et les pratiques. Elle a donc appelé

à renouveler les normes budgétaires qui servent au pilotage du budget, notamment dans la gestion de la masse salariale et en vue d'améliorer le suivi de ces normes. Enfin, elle a identifié plusieurs éléments clés de méthode et de gouvernance ayant contribué à la réussite de consolidations budgétaires ambitieuses dans d'autres pays.

Bien que non publics, les travaux de la mission ont éclairé les décisions budgétaires du nouveau Gouvernement, d'autant qu'une des variantes étudiait le report de l'objectif à 2017. Ils ont également nourri le rapport d'audit sur la situation des finances publiques de la Cour des comptes de juillet 2012. ■



Pierre-Emmanuel Thiard, Maryvonne Le Brignonen, inspecteurs des finances, Matthieu Olivier, inspecteur adjoint des finances, membres de la mission ONDAM

ONDAM

L'IGF a conduit de mars à juin 2012, conjointement avec l'IGAS, une mission d'analyse de l'évolution des dépenses de santé prises en charge par l'assurance maladie – retracées dans l'Objectif national de dépenses d'assurance maladie (ONDAM) voté chaque année par le Parlement – à horizon 2017. L'ONDAM

s'élevait à 167 Mds€ en 2011, dont 46,3 % pour les soins de ville, 43,6 % à l'hôpital et 9,5 % dans le secteur médico-social.

La mission s'est d'abord attachée à modéliser l'évolution spontanée des dépenses de santé si aucune mesure n'était prise pour la maîtriser. Ce « tendanciel » s'établit autour de 4 % par an d'ici 2017, un chiffre très supérieur à l'évolution du PIB. Pour contenir cette progression, un effort d'économies compris entre 2 et 2,8 Mds€ devra être réalisé chaque année selon l'objectif fixé par le gouvernement (2,7 % en 2013).

Pour respecter cet objectif sans dégrader la qualité des soins offerts aux usagers, la mission a proposé principalement deux axes d'action.

Le premier axe repose sur l'adaptation de l'offre de soins aux besoins des patients. Des soins pertinents et adéquats impliquent notamment une réorganisation du système de soins autour de la notion de « parcours de soins » pour réduire le recours excessif (36 % en France contre 29 % dans l'OCDE) et parfois préjudiciable à l'hôpital et une meilleure maîtrise des prescriptions pour lutter contre la surconsommation en particulier médicamenteuse.

Le second axe repose sur une facturation de l'offre de soins aux meilleurs prix à l'assurance maladie, grâce à la réalisation de gains d'efficacité des soins de ville et une maîtrise des charges contractualisée pour les établissements hospitaliers. Ces mesures permettraient d'appliquer des baisses de tarifs sans dégrader l'équilibre économique en ville et à l'hôpital.

Au total, les mesures proposées par la mission pourraient permettre de dégager les 10 à 14 Mds€ nécessaires pour préserver la soutenabilité du système de soins sur la durée du quinquennat sans dégrader sa qualité. ■



Jean-François Juery, Victoire Paulhac, inspecteurs des finances, chef de mission et adjointe de la mission sur les agences de l'État

Agences de l'État

À la demande du Premier ministre, l'IGF a conduit une mission sur les agences de l'État, c'est-à-dire sur les entités qui, contrôlées et financées par l'État, exercent pour son compte des politiques publiques.

Alors que le recours à des agences est une pratique ancienne, il s'est récemment amplifié sans résulter d'une réflexion stratégique sur l'organisation du service public. En raison d'un foisonnement de statuts (opérateurs, organismes divers d'administration centrale, autorités administratives indépendantes...), les agences n'ont d'ailleurs pas de définition juridique et administrative rigoureuse ; leur nombre et leurs moyens n'ont jamais été quantifiés avec précision.

Les travaux de l'IGF ont, pour la première fois, permis de procéder à une évaluation approfondie. À partir de sa propre définition des agences, l'IGF a recensé 1 244 entités dont les activités, les statuts, la taille et les relations avec l'État sont très hétérogènes. En raison de la croissance de leurs effectifs et de leurs moyens, significativement plus dynamiques que ceux de l'État, les agences représentent désormais un enjeu détermi-

nant de gestion publique. L'IGF a également évalué leur insertion dans leur politique de rattachement. Elle a montré que, si l'État a entrepris un réel effort de modernisation de sa tutelle, ces réformes n'ont pas encore permis de faire émerger une tutelle réellement stratégique. Au total, l'État paraît être allé trop loin dans son démembrement.

À partir de cet état des lieux, l'IGF a formulé des recommandations sur la rationalisation du paysage des agences et a élaboré une doctrine établissant dans quelles circonstances et sous quelles conditions il convient de leur confier des politiques publiques. Ces travaux ont eu un important écho et ont contribué à nourrir la réflexion sur la réforme de l'État. En décembre 2012, le Premier ministre a ainsi indiqué que la réforme des agences constituerait un des cinq principaux axes de la modernisation de l'action publique (MAP). ■

Évaluer les investissements publics

2

Au cours de l'année 2012, l'IGF a été sollicitée pour donner une vision stratégique sur la question de l'évaluation des investissements publics.



De gauche à droite : Emmanuel Monnet, Alban Hautier, Adrienne Brotons, Justine Coutard, Jean-François Juery, membres de la mission sur les partenariats publics-privés

Bilan des partenariats public-privé

Dans un contexte où la croissance économique a besoin d'être stimulée, mais où les ressources budgétaires sont limitées, la recherche d'une meilleure efficacité de l'investissement public est indispensable.

Parmi les modalités d'investissement public, les partenariats public-privé (PPP) occupent une place particulière. Après avoir été présentés comme des leviers de modernisation, grâce à l'apport de l'expertise du secteur privé, ils ont été récemment l'objet de nombreuses critiques.

Chargée d'évaluer les PPP, l'IGF a examiné un échantillon d'une trentaine de projets. Ses constats et ses analyses ne condamnent pas les PPP ; ceux-ci répondent à des besoins spécifiques des personnes publiques et les problèmes qu'ils posent sont en grande partie communs avec la commande publique de droit commun, fondée sur une maîtrise



d'ouvrage publique (MOP). Le principal enjeu est ainsi celui de l'inefficience persistante de la commande publique et de sa nécessaire professionnalisation.

L'IGF a cependant relevé plusieurs défaillances dans l'utilisation des PPP, qui justifient un encadrement plus rigoureux et plus sécurisant de leur usage. Les PPP soulèvent en effet de nombreux risques budgétaires, financiers et juridiques. À ce titre, les PPP ne sont pas adaptés à tous les acheteurs publics et à tous les projets. Par ailleurs, le recours aux PPP, incite l'acheteur public à investir au-delà de ce que ses ressources lui permettent d'envisager avec raison.

Afin de sécuriser l'utilisation des PPP, l'IGF a formulé plusieurs propositions opérationnelles et a recommandé la formalisation d'une stratégie de recours à cet instrument, dont elle esquisse les contours. Une modernisation de la commande publique a également été envisagée. La mission a notamment plaidé pour un assouplissement des contrats globaux et a formulé plusieurs recommandations précises afin de rationaliser le processus de décision en matière de commande publique. ■



Didier Banquy, inspecteur général des finances, chef de la mission sur la politique d'investissement et l'endettement des établissements publics de santé

La politique d'investissement et l'endettement des établissements de santé

Menée conjointement avec l'Inspection générale des affaires sociales, la mission avait pour objectif d'évaluer le pilotage et le financement de l'investissement dans le secteur hospitalier. L'Inspection générale des finances a plus particulièrement centré ses travaux sur les conditions de financement des établissements publics de santé auprès du secteur bancaire, dans un contexte marqué par un assèchement de l'offre de crédit.

Les entretiens conduits par la mission, notamment auprès des principales banques impliquées sur le marché du secteur public local, ont mis en évidence une réticence croissante de celles-ci à l'égard des établissements publics de santé et une évolution de leurs politiques commerciales. Les contraintes prudentielles instaurées en matière de liquidité par les accords de Bâle III n'expliquent que de manière accessoire cette évolution. Elle résulte plus fondamentalement d'une appréciation du risque emprunteur des hôpitaux qui se dégrade et se différencie progressivement de celui des collectivités locales.

Considérant que le financement de l'investissement hospitalier à travers l'emprunt est une solution cohérente et légitime dans le contexte actuel, la mission formule plusieurs propositions susceptibles d'assurer le maintien d'une offre bancaire suffisamment développée et présentant des conditions tarifaires équilibrées.

Elle suggère tout d'abord de limiter fortement le recours aux lignes de trésorerie

de court terme qui constituent un facteur de fragilité pour les hôpitaux en termes de risque emprunteur (incidents de paiement) et semble pouvoir être évité grâce à une gestion plus active de la trésorerie. Elle propose par ailleurs diverses mesures permettant d'améliorer l'analyse de la solvabilité des hôpitaux par les acteurs de marché. Parmi ces mesures, figurent l'instauration d'une autorisation préalable délivrée par le directeur général de l'agence régionale de santé avant souscription de tout nouvel emprunt ainsi que l'institution d'un mécanisme efficace de prévention et de traitement des incidents de paiement bancaires. ■



Anne Paugam, inspectrice générale des finances, en charge de la mission de revue des investissements du Commissariat général à l'investissement

La revue des investissements du CGI

Le Premier ministre a confié au Commissaire général à l'investissement (CGI) une mission visant notamment à cartographier les programmes et projets d'investissements publics, porter un avis sur leur soutenabilité budgétaire et sur les méthodes et la qualité

de leur évaluation ; à faire des propositions sur une méthode homogène d'évaluation et une procédure préparatoire aux décisions du ministre ou du Premier ministre, aux étapes clés de la vie du projet, fondée sur des travaux d'évaluation ainsi que sur une contre-expertise pilotée par le CGI. Pour ce faire le CGI a bénéficié de l'assistance de deux membres de l'IGF, ainsi que du Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) et de l'Inspection générale de l'INSEE.

La méthode a reposé sur le recueil d'information auprès de tous les ministères, saisis sur la base d'une fiche standardisée de recensement des projets supérieurs à 50 M€ fournissant les informations clés (intitulé du projet, données financières, existence ou non d'évaluations, état d'avancement...) Cette approche, destinée à respecter la responsabilité de chacun dans la réalisation d'un objectif interministériel, ne garantit toutefois pas totalement l'exhaustivité du recensement ni le degré de fiabilité des données collectées. Elle a été complétée par des entretiens avec les principales administrations et organismes publics concernés (transports, recherche, santé, justice...) ainsi que les directions du Trésor et du Budget.

Cette approche a permis de dégager des propositions pour la cartographie des projets, en particulier la tenue et la fiabilisation de leur inventaire. Elle a permis d'établir les principes et étapes clés d'un processus pérenne d'évaluation par les ministères et de contre-expertise pilotée par le CGI, répondant aux exigences nouvelles de la loi de programmation des finances publiques du 31 décembre 2012 qui prévoit que les projets d'investissements publics doivent faire l'objet d'une évaluation socio-économique préalable, elle-même soumise à contre-expertise indépendante lorsque le projet excède un seuil fixé par décret. ■

Renforcer l'État stratège

3

En 2012, l'IGF a été amenée à contribuer à l'action stratégique et prospective de l'État, notamment sur le plan économique.



De gauche à droite : Sarah Lacoche, Benjamin Huteau, Léonore Belghiti, inspecteurs des finances, membres de la mission sur l'État actionnaire

L'État actionnaire

Près de dix ans après le rapport de René Barbier de la Serre sur « L'État actionnaire et le gouvernement des entreprises publiques » et la création de l'Agence des participations de l'État (APE), et à la demande du ministre de l'Économie et des Finances, l'Inspection générale des finances a dressé un bilan de l'exercice de la fonction d'actionnaire par l'État via en particulier l'APE.

L'État n'est pas un actionnaire comme les autres et l'APE avait précisément été créée afin de distinguer le rôle d'actionnaire des autres fonctions que l'État peut être amené à remplir vis-à-vis des entreprises dans lesquelles il détient une participation. Il s'agissait alors d'identifier cette fonction au travers d'une structure dédiée, dotée d'effectifs renforcés, expérimentés et stables.

Dans le cadre de ses travaux, la mission a réalisé une analyse des modalités d'exercice



de la fonction d'actionnaire dans six entreprises représentatives de l'hétérogénéité du portefeuille de participations géré par l'APE. Elle a également réalisé un *benchmark* des pratiques de l'État actionnaire dans plusieurs pays de l'OCDE ainsi que des pratiques d'actionnaire par des entités privées gestionnaires de portefeuille de participation.

À l'issue de ses travaux, la mission a souligné que la création de l'APE avait indiscutablement permis de renforcer l'exercice de la fonction d'actionnaire au regard de plusieurs des limites relevées par le rapport Barbier de la Serre. Elle a néanmoins identifié trois axes de progrès :

- formaliser la stratégie de l'État actionnaire ainsi que les objectifs assignés aux entreprises et clarifier la mission confiée à l'APE ;
- poursuivre le mouvement de réforme de la gouvernance des entreprises, notamment s'agissant de la professionnalisation de la composition et du fonctionnement des conseils d'administration ;
- envisager des ajustements de l'organisation et des moyens de l'APE, afin de renforcer l'expertise interne de la structure, limiter le taux de rotation des effectifs et affirmer encore davantage la voix de l'actionnaire. ■



Pierre Hausswalt, Cédric Garcin, inspecteurs des finances, membres de la mission sur le soutien à l'économie numérique et à l'innovation

Le soutien à l'économie numérique et à l'innovation

L'Inspection générale des finances a mené un travail d'analyse du secteur de l'économie numérique en France, portant principalement sur le financement de l'innovation et le soutien au développement des entreprises. Partant du constat que la France occupe une position intermédiaire dans les classements internationaux en matière numérique, le rapport dresse un bilan des politiques publiques en matière d'économie numérique et établit une liste de recommandations visant à renforcer l'efficacité et la cohérence.

L'étude est fondée sur une approche de l'économie numérique décomposée en plusieurs secteurs : technologies de bases, télécommunication, logiciels, et économie du Net. Pour chacun de ces secteurs sont présentés les enjeux en matière d'emploi et de création de valeur ajoutée. Le degré de numérisation de chaque secteur est ainsi présenté, permettant de mettre en évidence la forte

pénétration des technologies numériques dans la quasi-totalité des secteurs d'activité.

L'analyse dresse par ailleurs un état des lieux des interventions publiques dans le domaine de l'économie numérique et en évalue la pertinence au regard de la situation de chacun des secteurs. La cartographie des dispositifs de soutien public aux entreprises pointe la multiplicité des dispositifs existants et souligne le caractère déterminant du crédit impôt recherche (CIR) dans le secteur. Elle pointe enfin les possibilités d'amélioration des dispositifs de soutien public aux entreprises du numérique, afin que la nature, le montant et les modalités de distribution des aides correspondent aux exigences d'un secteur en mutation rapide et permanente.

Les axes d'amélioration proposés par la mission couvrent l'ensemble de la chaîne d'innovation à partir de la recherche fondamentale et insiste sur la nécessité de renforcer le positionnement des entreprises du numérique françaises en aval de cette chaîne. ■



Fluidifier le financement de l'économie

4

Enjeu économique majeur, le financement de l'économie a fait l'objet en 2012 de plusieurs missions d'envergures de l'IGF, notamment dans le cadre de la création de la Banque publique d'investissement (BPI).



Bruno Parent, inspecteur général des finances, Jérôme Itty, inspecteur des finances, en charge de la mission de préfiguration de la Banque publique d'investissement

Préfiguration de la Banque publique d'investissement

Interview de Bruno Parent,
inspecteur général des finances, responsable de la mission de préfiguration
de la Banque publique d'investissement,

et de Marie-Anne Barbat-Layani,
inspectrice générale des finances,
superviseur de la mission sur la création d'un prêteur direct à l'export

Dans quel contexte l'Inspection a-t-elle conduit la mission relative à la création de la BPI ?

La création de la banque publique d'investissement (BPI) était une priorité pour les pouvoirs publics.

L'Inspection a mené une vaste consultation de toutes les parties prenantes, pour explorer les différentes options de création de la BPI et a formulé des préconisations sur son mandat, son organisation et ses modalités d'intervention.

L'objectif était d'aller vite, car le Gouvernement souhaitait que le projet de loi soit adopté avant la fin de l'année 2012. Pour mener à bien cette mission en un mois, il a fallu constituer une équipe réactive et correctement dimensionnée : en plus des trois inspecteurs, nous avons pu compter sur le concours d'une administratrice civile de la DG Trésor et d'une ingénieure des mines de la DGCIS. Cette formule originale nous a permis de tirer pleinement parti de l'expérience de ces directions de Bercy afin de faire le diagnostic et de formuler nos propositions.

En quoi la BPI modifie-t-elle le financement des entreprises ?

La création de la BPI ne révolutionne pas le financement des entreprises, ne serait-ce qu'en raison de la place que les institutions financières privées y tiennent. Mais elle rationalise dans la sphère publique un paysage devenu complexe au fil du temps, rapproche l'État et les collectivités territoriales et permet d'amplifier le soutien public aux entrepreneurs qui créent, innovent et se développent.

Avant la BPI, plusieurs entités publiques avaient pour mission de soutenir l'innovation et le développement des entreprises : Oséo, le fonds stratégique d'investissement (FSI) et CDC Entreprises, filiale de la Caisse des dépôts et consignations. Rassembler ces différentes entités au sein d'une holding commune tout en prévoyant une forte réactivité locale, en lien étroit avec les collectivités, doit permettre de simplifier la vie des entreprises et de disposer d'une palette d'interventions vaste et cohérente de soutien au financement de l'économie.

Il nous a semblé important de rappeler que la BPI n'avait pas vocation à se substituer aux banques privées. Il est vrai qu'avec la crise financière et les nouvelles règles prudentielles, celles-ci seraient tentées de se désengager du financement d'un certain nombre de projets. Dans ce contexte, nous avons proposé que le rôle de la BPI soit de catalyser le financement par le secteur privé, en créant un effet d'entraînement et un effet de levier.

Les recommandations de l'Inspection ont-elles été suivies ?

Oui, en grande partie. Parmi les points délicats figurait notamment la question de la place des régions, très actives dans le soutien aux entreprises, dans le dispositif. Nous avons suggéré que la BPI soit une banque nationale, avec des antennes en régions dotées d'une significative capacité de décision, dans une logique d'égalité territoriale et pour économiser le capital.



Pourquoi l'inspection a-t-elle ensuite été mobilisée sur le volet export de la BPI ?

Le crédit export est un outil essentiel, notamment pour les grands contrats.

Depuis la libéralisation des circuits de financement de l'économie dans les années 1980, les exportations françaises ont été financées par les banques, avec la garantie Coface. Mais ce dispositif s'est grippé avec la crise financière, et, surtout, avec les nouvelles contraintes réglementaires imposées aux banques. Les grandes banques françaises ont toutes réduit la voilure et les exportateurs se demandent s'ils pourront financer leurs exportations.

Les exportateurs français constatent aussi que leurs concurrents étrangers qui bénéficient de mécanismes de financement publics sont en mesure d'offrir des crédits moins chers aux acheteurs, ce qui peut être déterminant pour emporter certains contrats. Ils ont donc alerté les pouvoirs publics.

La mission conduite par l'IGF a conclu que la France doit continuer à se battre pour des normes bancaires plus adaptées. Mais le travail de « benchmarking » de la mission a aussi montré que tous les grands pays exportateurs, notamment l'Allemagne, disposent de mécanismes de financement publics des crédits exports qui n'existent pas en France. La mission a recommandé de privilégier les outils qui perturbent le moins les marchés et pèsent le moins possible sur nos finances publiques : une adaptation de la garantie Coface, pour faciliter la titrisation des crédits exports ; un prêteur public qui puisse lever des fonds sur les marchés et refinancer les banques – cela peut être un rôle pour la BPI.

Nous proposons également que la BPI soit chargée de fédérer une offre simplifiée aux PME-ETI, en partenariat avec les banques. Afin d'identifier leurs besoins, nous avons mis en ligne un questionnaire qui nous a permis de recueillir 2 587 réponses. Il en ressort surtout une forte demande de simplification : la création de la BPI doit être l'occasion de rendre le dispositif plus lisible. La mission a ainsi proposé de recentrer l'offre sur trois grands produits, de simplifier les procédures et de renforcer l'approche client. Il faut que le pôle Etat se structure autour d'une marque commune, « BPI export ».





De gauche à droite : Charles Trottmann, Maryvonne Le Brignonen, Cédric Garcin, inspecteurs des finances, Matthieu Olivier, inspecteur adjoint des finances, en charge de la mission sur le crédit interentreprises

Le crédit interentreprises

À l'automne 2008, la diminution massive et sans préavis d'une partie des encours de créances clients garantis par les assureurs crédit avait fait craindre un blocage de l'économie. Afin de limiter l'ampleur de ce phénomène, le Gouvernement avait été conduit à mettre en place temporairement un dispositif public d'assurance crédit.

Dans ce contexte, le ministre de l'Économie et des Finances a demandé à l'Inspection générale des finances de réfléchir aux moyens de mieux diffuser et de moderniser les outils de couverture du poste client.

Les délais de paiement que les entreprises s'accordent entre elles constituent en effet un élément de la fluidité des échanges économiques, mais également une source de risque, dans la mesure où tout paiement non comptant comporte une probabilité d'impayé de la part du client. Malgré une politique continue visant à les limiter, la France reste l'un des pays où ils sont élevés.

Les entreprises peuvent se couvrir contre ces risques, mais les outils de couverture du poste client, et tout particulièrement l'assurance-crédit, peuvent déclencher des évolutions procycliques.

La mission a évalué les conditions d'accès et de recours des PME/TPE aux produits de couverture du poste client, notamment par le biais d'un questionnaire aux entreprises largement relayé par plusieurs fédérations professionnelles. Elle a étudié les dispositifs en place dans les principaux pays de l'OCDE grâce à une enquête menée par les services économiques régionaux de la direction générale du Trésor. Elle a examiné dans quelle mesure il était possible de rendre le mar-

ché de la couverture du poste client mieux résistant à la dégradation de la conjoncture économique. Elle a étudié les moyens d'améliorer les relations entre les assureurs crédit, leurs clients et les acheteurs de leurs clients (qui bénéficient des délais de paiement). Elle a formulé deux principaux volets de propositions.

En matière d'accès à ces services, la mission a suggéré de faciliter l'utilisation de l'assurance crédit par les PME/TPE par le biais de contrats de filières. Elle a par ailleurs proposé que la nouvelle banque publique d'investissement dispose de produits facilitant le recours à l'affacturage et à la caution par les entreprises de moins de 20 salariés.

Afin de diminuer la sensibilité à la conjoncture du marché des outils de couverture du poste client, la mission a formulé des propositions visant à mieux encadrer le processus de prise de décision des assureurs crédit et à améliorer les relations entre les assureurs crédit et les entreprises. ■



5

Améliorer l'accès à la santé

La santé constitue depuis plusieurs années un thème d'intervention d'importance pour l'IGF. En 2012, le Service a été notamment sollicité sur la question du financement des établissements de soins.



Laurent Vachey, inspecteur général des finances, en charge de la mission sur le financement des établissements relevant du secteur social et médico-social du handicap



Interview de Laurent Vachey, inspecteur général des finances

Quel était l'objet de cette mission IGF/IGAS sur les établissements et services pour personnes handicapées ?

La demande était double : à l'échéance du programme pluriannuel de création de places 2008-2012, l'offre existante est-elle adaptée aux besoins actuels et futurs ? Le système de tarification, qui mobilise tous les ans seize milliards d'euros, doit-il être réformé ?

Ces deux interrogations se rejoignent autour de la même problématique : connaît-on, de façon organisée, les besoins d'accompagnement des personnes en situation de handicap ? C'est essentiel pour savoir si l'offre est adaptée aux besoins d'aujourd'hui et de demain, et pour juger de la bonne allocation des ressources publiques importantes qui sont allouées à cette politique.

Et quels ont été les constats de la mission ?

Globalement, notre constat est assez négatif. Malgré les progrès faits depuis la création de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) en 2004, on est encore loin de disposer des outils de description des besoins des personnes handicapées qui permettraient de répondre à ces deux interrogations. C'est vrai au niveau national, où l'on ne connaît les situations que par types de handicap et d'agrément des places, ainsi que les écarts territoriaux de l'offre, mais pas les limitations d'activité résultant des handicaps, ce qui est indispensable pour décrire et mesurer les besoins. C'est vrai au niveau local, comme l'a montré l'analyse des premiers schémas régionaux d'organisation médico-sociale de 2012. Même des instruments de base, comme une consolidation des listes d'attente, n'existent pas.

Quelles sont les propositions d'amélioration ?

Pour la connaissance des besoins, deux instruments sont indispensables : un outil national de description des limitations d'activité résultant des handicaps, et un outil de description du service rendu par les établissements et services. C'est réalisable, comme le montre une expérience en place dans la région de Bruxelles Capitale depuis cinq ans, que la mission a visitée ; ou encore le projet ÉVASION, initié en 1997 par la direction générale de l'Action sociale et expérimenté en région Pays-de-la-Loire, qui a malheureusement été interrompu faute de continuité dans l'investissement de l'Administration.

Pour ce qui est de l'allocation des ressources, une réforme est apparue indispensable, le système actuel fondé principalement sur des prix de journée ne permettant d'expliquer les écarts de tarifs que par des facteurs historiques, sans lien avec les besoins des personnes et le service rendu.

L'analyse du processus des réformes menées ou en cours dans les secteurs social, médico-social et sanitaire montre qu'une refonte du système d'allocation de ressources exige pour aboutir une méthodologie précise : d'abord disposer des outils de description des besoins et du service rendu qui font défaut aujourd'hui, ensuite conduire une analyse nationale de coûts. Ce n'est qu'à ce stade que l'on peut construire un nouveau mode d'allocation de ressources adapté. Ensuite, il faut le tester en grandeur réelle, pour mesurer les écarts et établir le calendrier et la méthode de passage de la situation actuelle au système cible.

Surtout dans un secteur comme celui du handicap, où la France a fait le choix de déléguer très majoritairement la gestion des établissements et services au secteur associatif, une réforme ne peut s'envisager qu'avec les acteurs.

La mission propose enfin de simplifier la répartition des compétences de financement, répartie aujourd'hui entre assurance maladie (via les ARS), État et départements, là aussi sur des bases historiques, avec dans certains cas des financements croisés qui complexifient le système.





Annexes

Organigramme du service de l'Inspection générale des finances au 1 ^{er} avril 2013	p. 54
Membres de l'IGF au 1 ^{er} avril 2013	p. 55
Liste des inspecteurs généraux référents	p. 56

Direction

Chef du service

Marie-Christine LEPETIT

Chargé de mission

Emmanuel MONNET

Chef des services
administratifs et financiers

Bernard POIRIER

Inspecteurs
généraux
des finances

La « Tournée »
(âge médian : 33 ans)

Inspecteurs
des finances

Inspecteurs adjoints

Stagiaires

Services administratifs
et financiers (27 agents)

Gestion administrative et financière

Claude HÉDOUX

Rapports

Martine DUJARDIN

Documentation - Communication

Informatique

Logistique

Annie SAVIN

Membres de l'IGF au 1^{er} avril 2013

Inspecteurs généraux des finances

ASSELINEAU François
AUVIGNE François
BANQUY Didier
BARBAT-LAYANI Marie-Anne
BAULINET Christophe
BERT Thierry
BOARETTO Yann
BODON Alain
BOLLIET Anne
BONNET Yves
BRASSENS Bertrand
BREDIN Frédérique
CHARPIN Jean-Michel
COPPINGER Nathalie

CORDIER Alain
DANE Philip
DEPROST Pierre
DURIEUX Bruno
FOURNEL Jérôme
GISSLER Eric
HANOTAUX Pierre
HESPEL Véronique
JEVAKHOFF Alexandre
JOCHUM Jean-Pierre
JURGENSEN Philippe
LAJOURMARD Danièle
LE PAPE Jacques
LEPETIT Pierre

LIDSKY Vincent
MARIGEAUD Martine
PARENT Bruno
PAUGAM Anne
PELOSSE Héléne
RAMBAL Philippe
ROUQUETTE Jean-Louis
RUBINOWICZ Claude
SAINT-PULGENT Noël de
SARDAIS Claude
TANTI André
TOUSSAIN Rémi
VACHEY Laurent
WAHL Thierry

Inspecteurs des finances

BARRE Perrine
BAZIN Paul
BECQ Laure
BELGHITI Léonore
BONAMY Julie
BROTONS Adrienne
CLAUDON Vincent
COLAS Florian
COLIN Nicolas
CONTAMIN Raphaël
COUTARD Justine
CUNÉO Pierre
DEMAROLLE Alain
DESMOUCEAUX Valérie
DUBEE Paul-Marie

FRIBOURG Michael
GARCIN Cédric
HAUSSWALT Pierre
HAUTIER Alban
IENTILE Damien
ITTY Jérôme
JUERY Jean-François
KRIEFF David
LACOCHE Sarah
LAURENTY Arnaud
LE BRIGNONEN Maryvonne
LE GALL Olivier
MASON-SCHULER Nathanaël
MONNET Emmanuel
MUNCH Julien

PAINAULT Pierre
PAULHAC Victoire
RAVIGNON Boris
ROUDIL Stephan
SAINT-MARTIN Jean-Philippe de
SALLOT Emmanuel
TAILLARDAT Olivier
THIARD Pierre-Emmanuel
THOMAS Jérôme
TOUBLANC Jean-Marc
TROTSMANN Charles
VANDERHEYDEN Guillaume
WEILL Morgane
WITCHITZ Christophe



Inspecteur adjoint des finances

OLIVIER Matthieu

Liste des inspecteurs généraux référents

Type	Portefeuille	Nom	Prénom
Directions du ministère de l'Économie et des Finances	Direction du Budget	LEPETIT	Pierre
	Direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes (DGCCRF)	BRASSENS	Bertrand
	Direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS)	BODON	Alain
	Direction générale des Douanes et Droits indirects (DGDDI)	DEPROST	Pierre
	Direction générale des Finances publiques (DGFIP)	AUVIGNE	François
	Direction générale du Trésor (DGT) - Commerce extérieur, réseau international	COPPINGER	Nathalie
	Direction générale du Trésor (DGT)- Financement de l'économie et participations de l'État	JURGENSEN	Philippe
	Direction générale du Trésor (DGT) - Politiques macroéconomiques	DURIEUX	Bruno
	Assistance à la Grèce	LEPETIT	Pierre
	Informatique des directions et du ministère	BOARETTO	Yann
	Services à compétence nationale de la DGFIP (hors informatique)	BAULINET	Christophe
Politiques publiques	Fonctions transversales - Bercy	BOARETTO	Yann
	Politique économique et financière internationale	RUBINOWICZ	Claude
	Affaires étrangères	COPPINGER	Nathalie
	Agriculture, alimentation, pêche	TOUSSAIN	Rémi
	Aide publique au développement	PAUGAM	Anne
	Culture, médias	PARENT	Bruno
	Défense	SARDAIS	Claude
	Développement durable, énergie	CHARPIN	Jean-Michel
	Enseignement scolaire	BONNET	Yves
	Enseignement supérieur, recherche	RUBINOWICZ	Claude
	Famille, solidarités	LIDSKY	Vincent
	Fonction publique	MARIGEAUD	Martine
	Intérieur et collectivités locales	GISSLER	Eric
	Jeunesse	HESPEL	Véronique



Type	Portefeuille	Nom	Prénom
	Justice	JEVAKHOFF	Alexandre
	Logement, ville	BOLLIET	Anne
	Outre-mer	BOLLIET	Anne
	Réforme de l'État	WAHL	Thierry
	Santé, comptes sociaux	LIDSKY	Vincent
	Travail, emploi, formation professionnelle	HESPEL	Véronique
Référents territoriaux	Alsace	JOCHUM	Jean-Pierre
	Aquitaine	ROUQUETTE	Jean-Louis
	Auvergne	TOUSSAIN	Rémi
	Basse-Normandie	JURGENSEN	Philippe
	Bourgogne	BAULINET	Christophe
	Bretagne	JURGENSEN	Philippe
	Centre	TOUSSAIN	Rémi
	Champagne-Ardenne	BODON	Alain
	Corse	TANTI	André
	DOM-TOM	BOLLIET	Anne
	Franche-Comté	LIDSKY	Vincent
	Haute-Normandie	ASSELINÉAU	François
	Île-de-France	WAHL	Thierry
	Languedoc-Roussillon	TANTI	André
	Lorraine	JOCHUM	Jean-Pierre
	Midi-Pyrénées	AUVIGNE	François
	Nord - Pas-de-Calais	GISSLER	Eric
	Pays de la Loire	DEPROST	Pierre
	Picardie	GISSLER	Eric
	Poitou-Charentes	SARDAIS	Claude
Provence-Alpes-Côte d'Azur	TANTI	André	
Rhône-Alpes	BONNET	Yves	
Thématique	Commande publique et relation avec les consultants	BAULINET	Christophe
	Comptabilité, analyse financière, contrôle de gestion	LAJOURMARD	Danièle
	Évaluation des politiques publiques et méthodologie	DEPROST	Pierre



Type	Portefeuille	Nom	Prénom
	Gestion des ressources humaines, management, conduite du changement	BONNET	Yves
	Immobilier	BONNET	Yves
	Structuration de l'audit interne et du contrôle interne	LAJOURD	Danièle
	Systèmes d'information	BOARETTO	Yann



Crédits photographiques:

DH. Simon-SG

Matignon

Sécurité sociale - ONDAM

Total

Eiffage - Hôpital sud-francilien

D. R.

Conception et réalisation:

SG - 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