

RAPPORT D'ACTIVITÉ  
INSPECTION GÉNÉRALE  
DES FINANCES  
2013



IGF

INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES



# Éditorial



*Au cours de l'année 2013, l'Inspection générale des finances a consolidé sa présence dans tous les champs de l'action publique. Au-delà des sujets de réforme de l'État et de redressement des finances publiques qui constituent son cœur de métier, l'IGF a conforté son positionnement interministériel avec des missions sur des thématiques aussi variées que la santé, la culture, le sport ou l'agriculture. La démarche de modernisation de l'action publique (MAP) lui a également donné l'opportunité d'élargir son spectre d'investigation à l'ensemble des administrations publiques, collectivités locales, agences et administrations de sécurité sociale, au service d'une vision transversale et consolidée de l'action publique.*

*L'année 2013 a également été marquée par plusieurs chantiers internes sur l'organisation et les méthodes du Service. La conception d'un parcours complet et cohérent de formation au cours des quatre années de la Tournée en partenariat avec l'IGPDE et le lancement de la refonte du site intranet en sont deux illustrations.*

*Après une année 2013 riche et variée, l'IGF continue en 2014 à conduire des réflexions sur l'évolution de l'action publique, au cœur de l'actualité gouvernementale, en s'appuyant sur la rigueur, l'engagement et la créativité de ses équipes.*

*Marie-Christine LEPETIT  
Chef du Service  
de l'Inspection générale  
des finances*



# sommaire

<b>Les instantanés 2013</b>	p. 4
<b>Le visage de l'Inspection générale des finances en 2013</b>	p. 6
<b>Une ouverture sur l'international</b>	p. 26
<b>Les thèmes majeurs d'intervention de l'IGF en 2013</b>	p. 33
<b>Participer à la démarche de modernisation de l'action publique</b>	p. 35
<ul style="list-style-type: none"><li>- Pour des aides simples et efficaces au service de la compétitivité</li><li>- Mission d'évaluation de l'organisation et du pilotage des réseaux à l'étranger</li><li>- Efficience de la gestion de l'assurance maladie</li><li>- Affectation et mobilité des fonctionnaires sur les territoires</li><li>- Évaluation de la politique de soutien au sport professionnel et des solidarités avec le sport amateur</li></ul>	
<b>Développer une approche transversale de l'action des différentes administrations publiques</b>	p. 43
<ul style="list-style-type: none"><li>- Transparence financière des collectivités locales</li><li>- L'hébergement et la prise en charge financière des demandeurs d'asile</li><li>- Mutualisation des fonctions support au sein du ministère de l'économie et des finances</li></ul>	
<b>Aider l'État dans sa fonction de régulateur</b>	p. 49
<ul style="list-style-type: none"><li>- Assurance emprunteur</li><li>- Apport de la culture à l'économie en France</li><li>- Garantie des risques locatifs</li><li>- Les relations commerciales dans les filières agroalimentaires</li><li>- Développement de l'affacturage</li><li>- Mise en place d'une fiscalité incitative dans le domaine des produits phytosanitaires</li></ul>	
<b>Annexes</b>	p. 59



# Les instantanés 2013

## Janvier



Intégration de la nouvelle promotion d'inspecteurs des finances

## Avril



Séminaire interne de l'IGF  
Échange avec Pascal Lamy

## Février



Remise du rapport de la mission relative aux dispositifs de soutien à la recherche partenariale

## Mai



Lancement de la mission d'évaluation du dispositif NACRE

## Mars



Rencontre avec Jean-Denis Combexelle, directeur général du travail

## Juin



Remise du rapport Queyranne « Pour des aides simples et efficaces au service de la compétitivité »



## Juillet



Rencontre avec Jean-Luc Tavernier, directeur général de l'INSEE

## Octobre



Nouvelle couverture des rapports de l'IGF

## Août



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

## Novembre



Rencontre avec David Azéma, commissaire aux participations de l'État



## Septembre



Réunion de rentrée de l'Inspection générale des finances

## Décembre



Remise du rapport « Un partenariat pour l'avenir : 15 propositions pour une nouvelle dynamique économique entre l'Afrique et la France »

# Le visage de l'Inspection générale des finances en 2013



Le décret n° 2006-1213 du 4 octobre 2006 portant statut de l'Inspection générale des finances précise que l'IGF exerce une mission générale de contrôle, d'audit, d'étude, de conseil et d'évaluation en matière administrative, économique et financière. Elle peut également recevoir des missions du Premier ministre et 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).

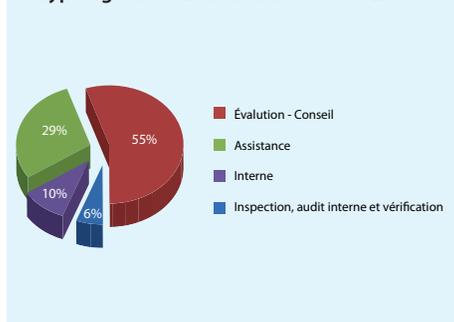


## Quatre métiers majeurs

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 2013



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

En 2013, l'activité d'inspection, d'audit interne et de vérification a représenté 6 % des missions. Pour l'exercice de ces missions, les inspecteurs des finances bénéficient des prérogatives de contrôle sur pièces et sur place des ordonnateurs et comptables publics qui leur sont reconnues par la loi et le règlement, notamment le décret n° 55-733 du 26 mai 1955 relatif au contrôle économique et financier de l'État, l'ordonnance n° 58-896 du 23 septembre 1958, le décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique, la loi n° 96-314 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 risques et audit (MRA) ainsi que les autres services 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.

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.

En 2013, l'IGF a ainsi réalisé une vérification des services de la direction générale des finances publiques dans les Côtes d'Armor et l'Ille-et-Vilaine, qui a inclus des propositions d'amélioration dans la gestion des produits divers et de

la mission fiscale en matière foncière. L'IGF a également réalisé une mission de vérification

en Basse-Normandie auprès de deux chambres des métiers et de l'artisanat.

## Le dispositif d'audit interne ministériel

En application du décret de 2011 relatif à la généralisation de l'audit, l'arrêté du 23 avril 2013 porte organisation du dispositif de contrôle interne et d'audit interne des ministères économiques et financiers. Le dispositif d'audit interne ministériel s'organise ainsi autour du comité d'audit interne des ministères et de la mission d'audit interne des ministères, 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 2013.

L'IGF participe pleinement à ce dispositif et y apporte son expertise en participant à l'animation de la fonction d'audit interne ministériel. Notamment, la chef du Service est membre du comité d'audit interne et Danièle Lajoumard, inspectrice générale des finances, dirige la mission d'audit interne des ministères.

Par ailleurs, l'IGF contribue aux missions à fort enjeu programmées par le comité d'audit. Ainsi l'IGF a-t-elle conduit, en 2013, une mission conjointe de conseil portant sur les recettes non fiscales.



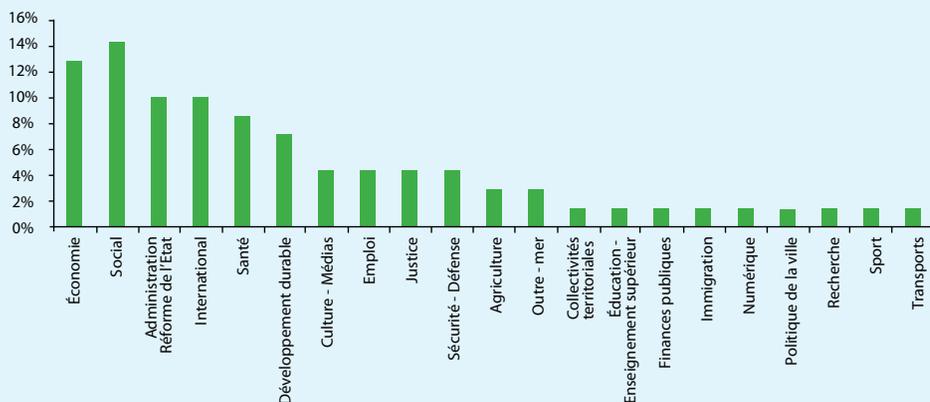
### ■ Des missions d'évaluation et de conseil au service des décideurs publics

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 55 % des missions de l'IGF en 2013. Au sein des mis-

sions d'évaluation-conseil achevées en 2013, les missions portant sur les champs économiques et sociaux représentent 28 % du nombre de missions. Les missions de conseil réalisées dans d'autres départements ministériels couvrent la quasi-totalité du périmètre gouvernemental. En 2013, l'IGF a été plus particulièrement sollicitée sur les trois thématiques suivantes : administration et réforme de l'État, international et santé.

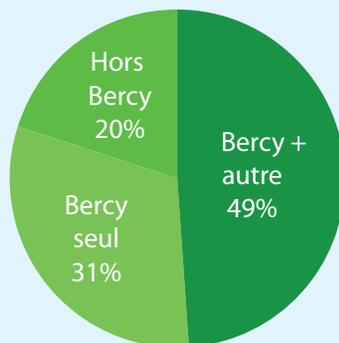
Les missions liées à la modernisation de l'action publique ont représenté 21 % des missions réalisées par l'IGF (hors missions internes).

### Répartition sectorielle des missions d'évaluation-conseil achevées en 2013 (en % du nombre de missions)



### 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 2013, 49 % des missions réalisées par l'IGF résultaient d'une lettre de mission signée du Premier ministre ou d'un ou plusieurs ministres.



Afin de mesurer la performance des politiques examinées, leur adéquation aux objectifs du gouvernement et aux besoins des usagers, l'IGF procède 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 (optimisation 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.

Lionel Zinsou sur « Un partenariat pour l'avenir : 15 propositions pour une nouvelle dynamique économique entre l'Afrique et la France ».

### ■ 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 2013, 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 taskforce mise en place par la troïka (Commission européenne, Banque centrale européenne, Fonds monétaire international).

### ■ Des missions d'assistance

Les missions d'assistance, qui ont représenté 29 % des missions de l'IGF en 2013, prennent la forme :

- soit d'une participation d'un membre de l'IGF aux travaux d'administration ou d'une commission ;
- soit d'un appui à un parlementaire ou 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 2013 pour participer à ces missions. C'était notamment le cas de la mission d'assistance auprès de Richard Young sur l'amélioration de l'union douanière en Europe et de la mission auprès de Hubert Védrine, Hakim El Karoui, Jean-Michel Severino, Tidjane Thiam et

### 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'analyse de données quantitatives, 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.

des rapports de l'IGF est garant de l'homogénéité visuelle et typographique des livrables produits par le Service. La direction du Service relit enfin l'intégralité des notes et rapports produits.

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

## 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.

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



## Le rôle du brigadier.

### Interview de David Krieff, inspecteur des finances

#### Qu'est-ce qu'un brigadier ?

Les brigadiers sont les membres de l'équipe qui travaillent à la réalisation d'un rapport, sous l'autorité d'un chef de mission et parfois d'un adjoint. Leur rôle varie donc beaucoup d'une mission à l'autre mais reste toujours très opérationnel. Ils effectuent des déplacements de terrain, participent aux entretiens avec les interlocuteurs de la mission, analysent les données et produisent une part importante des rapports et de leurs annexes.

Le vivier des brigadiers est constitué des inspecteurs des finances ayant intégré le Service depuis moins de deux ou trois ans, ainsi que par les membres d'autres corps de la fonction publique effectuant une mobilité de deux ans au service.

#### Quel doit être le positionnement d'un brigadier ?

Un brigadier doit garder à l'esprit qu'il est membre d'une équipe, d'une promotion et du Service dans son ensemble.

Il est tout d'abord un membre de la mission, au sein de laquelle un rôle précis lui est confié par le chef de mission, généralement l'approfondissement d'une ou de plusieurs thématiques nécessaires à l'élaboration du rapport. Par ailleurs, l'ensemble des inspecteurs entrés au sein de laquelle des échanges d'informations et de conseils réguliers ont lieu, tant sur le fond des sujets que sur les aspects méthodologiques. Le brigadier est enfin membre du service, et à ce titre il lui appartient d'utiliser et d'enrichir la réflexion collective. Cela nécessite de s'intégrer au service en y nouant des relations de travail et de camaraderie dès son arrivée.

Un brigadier doit régulièrement se spécialiser en peu de temps sur un ou plusieurs sujets, au gré des besoins de chaque rapport. Il doit alors maîtriser des sujets souvent techniques et faire preuve d'une réelle ténacité pour obtenir toutes les informations nécessaires à une analyse à la fois rigoureuse et originale, au niveau attendu de l'Inspection par les ministres. Sur ses sujets, le brigadier est non seulement chargé de l'élaboration du diagnostic mais dispose également d'une réelle capacité à formuler les propositions qui seront portées par la mission.

Un brigadier doit enfin savoir prendre de la distance par rapport à ses travaux, se départir du rôle d'expert pour adopter le point de vue global de la mission. Cette distance est essentielle pour rendre ses travaux utiles à l'équipe et participer au débat d'idées organisé par son responsable, avant de devenir à son tour, au bout de deux à trois ans et une dizaine de rapports, chef de mission.



## 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 dans 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 générale 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 43 personnes à la fin 2013, elle réunit les inspecteurs des finances, les fonctionnaires en détachement nommés sur des fonctions d'inspecteur des finances et les inspecteurs adjoints. Plus de 29 % 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.



## L'origine du terme « Tournée »

Le mot « **tournée** » est un héritage de l'Inspection des finances du XIX<sup>e</sup> et du début du XX<sup>e</sup> siècle. Les inspecteurs des finances s'organisaient alors en « tournées », sous l'autorité des inspecteurs généraux des finances, chefs de divisions territoriales, qui leur permettaient de suivre un itinéraire, selon les instructions du ministre et d'intervenir à l'improviste, pour vérifier les services extérieurs du ministère des Finances dans une division. Cette organisation assurait que tous les services de chaque département soient vérifiés à échéance régulière (tous les trois ans au XIX<sup>e</sup>, tous les quatre, puis tous les sept, le système prenant fin au XX<sup>e</sup> siècle). Le mot « tournée » est aujourd'hui utilisé pour désigner les inspecteurs des finances en activité au Service, avant leur accès au grade d'inspecteur général.



16

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, de l'évaluation et du conseil, mais également des compétences utiles à de futurs experts, cadres et dirigeants du secteur public.

## Le parcours de formation

Pour les membres de la Tournée, le parcours de formation est construit autour de séquences régulières de formation générale et de capitalisation des connaissances, en plus des formations plus spécialisées ponctuelles.

A compter du second semestre 2013, des séminaires ont été mis en place autour de deux axes. L'un portant sur des présentations de mission récemment achevées pour favoriser la mutualisation des travaux réalisés à l'IGF et à la formation des membres du Services aux politiques publiques. Le second consiste en des séminaires portant sur les outils et les techniques d'analyse pour les missions d'audit et de conseil afin de favoriser le transfert en interne des connaissances et des savoir-faire en capitalisant sur les travaux conduits par les inspecteurs des finances dans le cadre de leurs missions.

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.

### ■ Les inspecteurs généraux

Les inspecteurs généraux des finances au Service, au nombre de 44 à la fin 2013, réalisent directement, supervisent ou dirigent les missions de l'IGF. Ils sont conduits à encadrer et conseiller les membres de la Tournée en tant que 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 un rôle de veille stratégique dans leur champ thématique de compétence.

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 coordonnées. 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, le commissariat à l'énergie atomique, le bureau de recherche géologique et minière, l'institut national de la consommation, etc. Les inspecteurs généraux peuvent également y siéger en tant que personnalités qualifiées.

## Les enquêtes coordonnées

Depuis 2009, une nouvelle modalité d'intervention des inspecteurs généraux, référents territoriaux, s'est développée. En liaison avec les référents directionnels des ministères de Bercy et le service, ils choisissent un thème d'enquête commun, que chacun étudie ensuite dans sa région.

Ce thème est présenté au directeur général concerné qui le valide et participe à l'orientation des travaux, de façon à ce que l'intérêt de la direction et donc la probabilité d'une mise en œuvre ultérieure des propositions soit augmentée.

### L'organisation des travaux

Un coordonnateur est choisi par le service. Son rôle consiste, dans un premier temps, à préparer la mission et à cibler les principaux points d'examen.

Les différents référents territoriaux réalisent l'enquête dans leur propre région. Ces travaux s'étalent sur trois à quatre mois, selon leur disponibilité. Chacun rend un rapport particulier.

Une fois l'ensemble des travaux rendus, le coordonnateur rédige un rapport de synthèse, qui sera le seul diffusé à l'extérieur.

### L'intérêt des directions ministérielles

D'une façon générale, les rapports sont d'abord diffusés, puis font l'objet d'une séance de restitution avec le directeur général et ses services. Certains rapports, particulièrement d'actualité pour la direction générale, ont pu faire l'objet de réunions de travail complémentaires. Ainsi sur l'accueil à la DGFiP, les préconisations du rapport ont largement été prises en compte dans le cadre de la numérisation des processus, pour faire baisser les flux d'accueil physique.

### L'intérêt du service et des participants

Les enquêtes coordonnées ont pris toute leur place dans l'organisation des travaux des inspecteurs généraux territoriaux. Elles ont contribué à rompre leur isolement dans l'exercice de cette attribution ; elles ont renforcé la pertinence de leurs interventions ; elles sont fondées sur un mode collaboratif, tant à l'intérieur de la mission qu'avec la direction générale concernée.



## ■ 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 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'Inspection générale de finances 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.



Les services administratifs et financiers de l'IGF

## ■ 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 2013, 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.



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

En 2013, le taux de féminisation de la Tournée était de plus de 27 %.

## L'évolution de la sélection au Tour extérieur

Depuis 2009, la sélection par le « tour extérieur » a évolué, avec l'objectif d'ouvrir davantage les viviers de candidatures potentielles. Désormais, le comité de sélection compte parmi ses membres au moins un expert de la gestion des ressources humaines en entreprise<sup>1</sup>.

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

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

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.



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



La promotion d'inspecteurs des finances arrivés au 1er janvier 2014 : de gauche à droite : Antoine Chouc, Jérôme Dian, David Knecht, Eléonore Peyrat, Camille Hérody, Grégoire Tiro, Jérôme d'Harcourt



## ■ Travailler au service de l'IGF

Il est possible d'exercer les fonctions d'inspecteur et d'inspecteur général pendant une période déterminée, sans appartenir au corps de l'Inspection générale des finances.

Dans le cadre de la modernisation de sa politique de ressources humaines, le Service de l'Inspection générale des finances 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 publics<sup>2</sup>.

Par ailleurs, pour compléter son expertise et selon ses besoins, l'IGF peut avoir recours à des cadres supérieurs expérimentés qu'elle nomme dans les fonctions d'inspecteur général des finances.

Depuis 2006, les inspecteurs généraux en service extraordinaire et les agents nommés dans les fonctions d'inspecteur général des finances peuvent, sous certaines conditions et après cinq ans de services effectifs<sup>3</sup>, 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 pour exercer les « fonctions d'inspecteur des finances », notamment pour y effectuer une période de mobilité<sup>4</sup>.

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, voire 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.



La promotion d'inspecteurs des finances en mobilité, arrivés au 1er septembre 2013 : de gauche à droite : Frédéric Baudouin, Claire Chauffour-Rouillard, Ghislain Deriano, Nicolas Le Ru

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.

## ■ 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, le stagiaire participe aux travaux de la mission confiée à l'équipe qu'il a rejointe. Il est complètement intégré à la vie de la Tournée.

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

Deux campagnes de sélection sont organisées chaque année, 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. 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 parcours possibles, quatre inspecteurs des finances témoignent



### Pascale Dugos

Promotion 2008-2012

*Après avoir songé intégrer la fonction publique d'État à la sortie de la tournée, j'ai finalement choisi de rejoindre la RATP en novembre 2012, ce qui me donne l'opportunité de me confronter aux logiques d'entreprise dans un secteur où la notion de service public reste toujours essentielle.*

*De fait, la RATP est une entreprise qui bouge, sous l'effet de l'ouverture prochaine à la concurrence et d'un contrat STIF dont les exigences ne cessent de croître. C'est une entreprise qui s'internationalise également et se développe en dehors de son territoire historique avec un objectif d'un tiers de son chiffre d'affaire en dehors de l'Île-de-France à l'horizon 2020. Aujourd'hui, nous disposons de positions établies un peu partout sur le globe : en France tout d'abord avec différents réseaux d'exploitation de bus en province mais également à l'international avec des marchés historiques au Royaume-Uni (notamment l'exploitation des bus londoniens), en Italie (le Tramway à Florence ou le récent réseau de bus à Rome), aux États-Unis (futur tramway à Washington), en Afrique du Nord-Moyen-Orient (Alger, Casablanca et le prochain réseau de bus à Riyad) et enfin des marchés émergents en Asie et en Amérique latine.*

*Dans ce contexte, les organisations se modifient, les processus évoluent pour rechercher bien sûr plus de performances opérationnelles et économiques mais également pour se mettre en situation*



*de démontrer nos savoir-faire et nos expertises en se confrontant à d'autres grands opérateurs, ce qui est une logique nouvelle et un changement de paradigme pour le groupe*

*Le positionnement de Directeur de l'audit est de ce point de vue passionnant pour observer ces changements, les suggérer ou les questionner, en faisant en sorte que l'audit groupe soit en permanence un instrument fort d'aide à la décision pour la direction générale. Mon passage à l'Inspection m'est précieux au quotidien d'abord par la rigueur des méthodes, la capacité à se mobiliser sur des sujets divers mais également par l'expérience acquise au fil des missions qui ont été riches et variées. Je citerais en premier lieu la capacité de compréhension des logiques organisationnelles et des modes d'intervention, qualité indispensable pour porter un diagnostic juste et dessiner les évolutions nécessaires. J'ajouterais ensuite l'identification des freins et des résistances pour adopter les solutions idoines et pérennes en acceptant les étapes intermédiaires destinées à favoriser l'acceptation sociale des changements.*



### **Jean-François Juéry**

Promotion 2009-2013

*Mon passage à l'inspection a été marqué par les finances publiques et m'a naturellement conduit, il y a quelques mois, à rejoindre la direction du budget. Pendant mes quatre années de Tournée, j'ai eu en effet, à plusieurs reprises, l'occasion de travailler sur des sujets relatifs aux finances publiques : d'abord sur les finances locales, en tant que brigadier de la mission Durieux sur la réforme de la taxe professionnelle, puis sur le financement de la protection sociale, dans le cadre d'une mission d'assistance sur la dépendance. J'ai ensuite dirigé la mission de l'IGF sur les agences, puis celle sur les partenariats public-privé (PPP). En tant qu'inspecteur, j'ai également été rapporteur général du conseil des prélèvements obligatoires (CPO) sur la fiscalité affectée.*

*Désormais chef du bureau de la politique budgétaire, je suis en charge des différents travaux que la direction du budget conduit pour s'assurer du respect, par toutes les administrations publiques, de notre trajectoire de finances publiques : préparation de la budgétisation annuelle et triennale, prévisions pluriannuelles de solde, élaboration de la doctrine en matière de finances publiques et, enfin, animation des réflexions stratégiques de la direction sur les réformes structurelles.*

*Mon passage à l'IGF a été déterminant pour ma prise de poste. L'inspection m'a en effet appris à aborder avec rigueur des sujets variés et à en cibler très rapidement les enjeux, ainsi qu'à faire preuve d'imagination et d'inventivité dans les propositions de mes rapports. Par ailleurs, je suis quotidiennement conduit à mobiliser les connaissances acquises pendant la Tournée : politiques publiques, économie, droit budgétaire, comptabilité nationale, droit européen... L'IGF est ainsi un lieu d'apprentissage sans équivalent pour penser l'action publique et, plus généralement, pour concevoir des réformes structurantes et innovantes.*



## Pierre-Emmanuel Thiard

Promotion 2009-2012

*A l'issue de la Tournée, j'ai intégré le groupe Saint-Gobain en tant que directeur Organisation et Stratégie du pôle Distribution Bâtiment France. Celui-ci regroupe les 11 réseaux de distribution B to B de Saint-Gobain en France pour un total de 7,5 Md€ de chiffre d'affaires et 20 000 salariés. Mon rôle consiste notamment à piloter le rapprochement de deux de ces réseaux de distribution et à appuyer son management opérationnel dans le déploiement d'une nouvelle stratégie de conquête commerciale.*

*Mon choix de rejoindre Saint-Gobain a été la suite logique de ma participation au rapport Gallois comme rapporteur adjoint, au cours de ma dernière année à l'IGF, et d'un intérêt ancien pour l'industrie : je souhaitais rejoindre une grande entreprise industrielle française, indépendante et tournée vers l'avenir, pour contribuer à la poursuite de l'aventure industrielle française et à la compétitivité de notre économie. A cette aune, la possibilité d'accompagner une stratégie de croissance interne sur un poste cœur de métier, le tout dans un secteur en pleine transformation – la distribution aux professionnels du bâtiment – m'est apparue comme une opportunité unique, à la fois enthousiasmante et formatrice.*

*Mes quatre années passées à l'IGF me sont précieuses à de nombreux niveaux : la faculté d'appréhender rapidement des problématiques complexes croisant des enjeux financiers, juridiques, opérationnels et managériaux – y compris dans des environnements très éloignés de ma culture d'origine –, la capacité à articuler rigueur d'analyse et hiérarchisation des priorités ou encore l'habitude de travailler en interactions multiples sont autant de compétences que l'IGF m'a permis de développer au cours de mes missions et qui me sont indispensables dans mon travail quotidien.*

*Et ce sans oublier le réflexe, instinctif après quatre ans de Tournée, de se forger son opinion par soi-même, sur la base de faits objectifs, en allant sur le terrain aussi souvent que possible...*



# Une ouverture sur l'international

## L'implication dans l'assistance européenne à la Grèce

Marquée par la poursuite de la crise de l'euro et la réflexion sur l'évolution des institutions européennes, l'année 2013 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 2013 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.

## 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 avril 2013, une mission a notamment été conduite en Albanie et au Kosovo par Jean-Pierre Jochum, inspecteur général des finances, coordonnateur ADETEF pour la zone Balkans Ouest.

## Les jumelages avec les inspections générales des finances étrangères

L'Inspection générale des finances a signé un contrat de jumelage avec l'Inspection générale des finances marocaine en faveur d'un renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et professionnelles de celle-ci.

Ce projet se déroule sur deux ans à compter du 1er octobre 2012. L'année 2013 a donc correspondu à la plus grande intensité d'expertise du jumelage avec une montée en puissance très significative.

C'est ainsi que plus de 300 jours d'expertise ont été consommés, soit en moyenne la présence tous les jours ouvrés de 1,5 expert dans les locaux de l'IGF marocaine. 27 experts fournis par l'IGF française, l'IGF portugaise la plus proche des inspections générales des finances de l'Union Européenne, mais aussi en France provenant de la DGFiP, du CGFI, de l'IGA ou de structures plus inattendues comme la Chambre de Commerce et d'Industrie du Nord ont été mobilisés à l'occasion de 57 missions.

En 2013 une double réflexion méthodologique a été menée avec l'Inspection générale des finances marocaine. Il a d'abord fallu repenser complètement son rôle en accompagnant son passage des missions de vérification des services à des missions d'évaluation des politiques publiques. Cette mutation va être rendue possible par l'adoption d'un nouveau corpus législatif et réglementaire (loi relative à l'IGF, nouveau décret statutaire) ou interne (plan stratégique, référentiel des missions). Ensuite en collaboration avec les futurs utilisateurs, il s'est agi de mettre à leur disposition des manuels de procédure interne (par exemple programmation par les risques) ou d'aide aux missions (guide de l'évaluation des politiques publiques ou manuel d'audit de performance).



Un dialogue au quotidien entre l'IGF du Maroc et le conseiller résident de jumelage à Rabat, quatre comités de pilotage au cours de l'année 2013 et un séminaire de mi-parcours permettent ensuite aux experts et aux bénéficiaires de connaître avec précision les objectifs recherchés dans chacune des composantes du jumelage.

Enfin 2013 aura aussi été l'année où auront démarré les stages des inspecteurs des finances marocains en France, accueillis dans le cadre des missions effectuées à l'IGF française, au CGEFI et à la Mission nationale d'audit (MNA) de la DGFIP, avec le souci de les plonger au plus près des réalités du métier.

Le jumelage se poursuit au premier semestre 2014 par le prolongement des stages et des formations à Rabat pour acquérir les techniques indispensables à la réalisation des nouvelles missions de l'IGF marocaine.

## Les missions d'audit et de formation du Fonds monétaire international

L'IGF a participé en 2013 à quatre missions d'audit et de formation pour le compte du FMI.

En avril, l'IGF est intervenue, pour le compte du FMI et du Centre régional multidisciplinaire d'excellence (RMCE), organisation régionale de formation, dans le cadre d'un séminaire à l'île Maurice, consacré à la budgétisation basée sur la performance. Les interventions étaient en particulier ciblées sur deux thématiques : d'une part, la démarche de performance et le cadre de responsabilité ; d'autre part, le suivi et l'évaluation des résultats.

En mai, l'IGF a assuré, pour le compte du FMI et de l'Union Européenne, une mission d'assistance au Ministère de l'Économie et des Finances du Togo. Dans ce cadre, l'IGF a réalisé un audit de la chaîne de dépense publique, dans toutes ses étapes, et a proposé des mesures de réingénierie destinées à améliorer, par une utilisation optimisée de la dématérialisation, les taux d'exécution des crédits, la sécurisation et la fluidité des opérations financières publiques. La mission a parallèlement élaboré une maquette de tableau de bord de la dépense publique structurée autour d'indicateurs physico-financiers (délais de traitement, rejets de dépense...) pour améliorer les outils de reporting et de pilotage budgétaire à la disposition des autorités nationales notamment dans la perspective prochaine de la déconcentration des responsabilités financières et budgétaires dans les ministères techniques.

En juin, suite à la demande exprimée par le ministre des finances des Seychelles, l'IGF a assuré, pour le compte du FMI une mission de deux semaines à Victoria dont l'objectif était d'évaluer le système d'audit interne existant et de proposer une stratégie et un plan d'action pour le renforcer.

En novembre 2013, l'IGF a également participé à un audit organisationnel et stratégique du ministère de l'économie et des finances togolais. À partir d'une revue fonctionnelle complète des missions, il s'agissait de proposer une restructuration des différentes administrations centrales pour adapter l'organisation interne du ministère au contexte de profondes transformations suscitées par les directives de l'Union économique et monétaire Ouest-Africaine et la fusion des administrations fiscales et douanières nationales.



## Mission au Mali pour le Fonds monétaire international (FMI) Interview de Vincent Claudon, inspecteur des finances

### Quel était le but de cette mission réalisée en tant qu'expert pour le FMI ?

Ma mission durait trois semaines et poursuivait trois objectifs : inventorier les établissements publics, les classer, et proposer un plan d'action à court terme permettant de rapatrier leurs liquidités sur le Compte Unique du Trésor. En effet, au Mali, tous les comptables publics peuvent ouvrir un compte dans une banque primaire.

### Quels travaux avez-vous effectués pendant votre mission ?

J'ai recensé 106 établissements publics maliens et les ai classés suivant trois critères : la mission de service public exercée, le contrôle exercé par l'État et le niveau de subventionnement dans l'ensemble des ressources de l'établissement. J'ai proposé que le transfert des liquidités des établissements publics se fasse en trois vagues suivant cette cotation. J'ai travaillé étroitement avec deux sous directeurs du Trésor du ministère de l'économie du Mali afin de faire valider le diagnostic mais aussi pour qu'ils se l'approprient dans la mesure où ils seront chargés de la mise en œuvre. A cette occasion j'ai notamment été amené à rencontrer la ministre de l'économie, le ministre du budget, le vérificateur général, le contrôleur général des services publics ainsi que l'ambassadeur de France au Mali. J'ai également visité quatre établissements publics : l'hôpital Point G de Bamako, l'Office de radio télédiffusion du Mali, l'Institut d'économie rurale, l'Institut national de la protection sociale.

### Quels enseignements retirez-vous de cette mission ?

Le Mali est l'un des pays les plus pauvres au monde. Deux chiffres m'ont marqué : seuls 10 % des enfants sont scolarisés et seuls 15 % des Maliens ont accès à l'électricité. J'ai découvert un peuple, riche humainement, ouvert et optimiste. Pendant mon séjour, j'ai eu la chance de pouvoir rencontrer Christine Lagarde, directrice générale du FMI, en visite officielle de trois jours à Bamako, en réunion pour lui présenter notre travail puis d'échanger de manière informelle. J'ai été stupéfait par son engagement, par la justesse de son analyse et par l'intérêt qu'elle portait à notre travail.



Christine Lagarde, directrice générale du FMI et Vincent Claudon, inspecteur des finances

## Les comparaisons internationales à l'Inspection générale des finances

### Interview de Charles Trottmann, inspecteur des finances

#### **Le benchmark international est-il fréquemment utilisé dans les missions de l'IGF ?**

Le benchmark international est un élément important des lettres de mission. La documentation des meilleures pratiques internationales fait partie des attentes fortes des décideurs politiques. A titre d'exemple, sur les huit missions que j'ai réalisées depuis mon arrivée à l'IGF, six comportaient une dimension de benchmark international.

#### **Selon quelles modalités est réalisé le benchmark international ?**

La réalisation d'un benchmark international nécessite d'abord de constituer un échantillon de pays permettant de tirer des enseignements pertinents. Cet échantillon comporte le plus souvent des pays directement comparables à la France (Allemagne, Italie, Royaume-Uni...), des pays qui sont connus pour leurs bonnes pratiques administratives (Suède, Canada, Pays-Bas...), et parfois des pays émergents (Chine, Russie...).

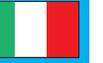
Pour collecter les informations, l'IGF s'appuie en général sur le réseau des services économiques de la Direction générale du Trésor, qui dispose d'un accès privilégié aux administrations des pays à étudier. Ces enquêtes peuvent être complétées par l'étude de sources publiques, issues notamment des institutions multilatérales (OCDE, Union européenne...) ou des sites internet des administrations étrangères. Lorsque la technicité des sujets à aborder le justifie, la mission est amenée à rencontrer directement les responsables administratifs des pays étudiés.

#### **Qu'apporte le benchmark international aux analyses conduites par l'IGF ?**

Le benchmark international enrichit l'analyse à double titre. D'une part, il permet de mettre en perspective la situation de la France vis-à-vis d'autres pays : nos pratiques sont-elles partagées par la majorité de nos partenaires, ou constituent-elles au contraire une exception ? D'autre part, il permet d'identifier les meilleures pratiques mises en œuvre dans les pays étudiés. Bien entendu, ces comparaisons doivent toujours être relativisées, à la lumière des différences structurelles et culturelles qui existent entre les pays. Toutefois, elles permettent le plus souvent d'orienter ou d'appuyer les propositions de la mission. Savoir qu'une recommandation de l'IGF est issue des meilleures pratiques internationales, mise en œuvre par la majorité de nos partenaires, est un argument de poids en faveur de son application.



## Exemple de benchmark international : comparaison des missions exercées par les réseaux consulaires français et ceux de six autres pays

							
Passeport	●	●	●	●	●	●	●
Carte d'identité	●	●	●	●	●	●	●
Transcription d'actes d'état civil	●	●	●	●	●	●	●
Affaires militaires	●	●	●	●	●	●	●
Notariat	●	●	●	●	●	●	●
Action sociale	●	●	●	●	●	●	●
Sécurité sociale	●	●	●	●	●	●	●
Emploi et formation	●	●	●	●	●	●	●
Bourses	●	●	●	●	●	●	●
Elections	●	●	●	●	●	●	●



compétence exercée



compétence exercée  
à titre résiduel



compétence non  
exercée





# Les thèmes majeurs d'intervention de l'IGF en 2013

**Participer à la démarche de  
modernisation de l'action publique**

**1**

**Développer une approche transversale  
de l'action des différentes  
administrations publiques**

**2**

**Aider l'État dans sa fonction de  
régulateur**

**3**





# Participer à la démarche de modernisation de l'action publique

# 1

En 2013, l'IGF a été fortement mobilisée par les pouvoirs publics pour participer à la démarche de modernisation de l'action publique dans des domaines stratégiques.

## Pour des aides simples et efficaces au service de la compétitivité Interview de Philippe Jurgensen, inspecteur général des finances



### Quel était l'objectif du gouvernement en lançant cette mission MAP ?

Lorsque le Premier Ministre a confié à une mission de l'IGF, du CGEJET (Conseil général de l'industrie de l'énergie et des technologies) et d'agents des collectivités locales, co-pilotée par un Président de Conseil régional (Jean Jacques Queyranne), un inspecteur général des finances (Philippe Jurgensen) et un chef d'entreprise (Jean-Philippe Demaël), un examen de l'ensemble des aides à l'industrie - sauf celles à caractère plus particulièrement social - il poursuivait un double objectif, clairement explicité :

- simplifier et mieux organiser le « maquis » des aides, dont la dispersion et le manque de lisibilité sont parfois contre-productives ;
- obtenir des économies budgétaires significatives, en privilégiant autant que possible la réduction des dé-

penses plutôt que l'augmentation des taxes.

### **Cette mission présentait des particularités inhabituelles. Pouvez-vous les commenter ?**

Mise à part la brièveté des délais (commande en février pour un rapport final en juin), cette mission a présenté deux particularités notables :

- d'une part, le pilotage par un « triumvirat » associant acteurs publics et privé, parisien et locaux, est original et s'est montré fécond ; il a été reflété dans la composition même de la mission, qui a associé, sous la conduite de Jérôme Itty (Inspecteur des finances), des inspecteurs des finances, des ingénieurs du corps des Mines, des administrateurs des directions de Bercy (Trésor et Budget) et des collectivités locales ;
- d'autre part, le résultat à obtenir en matière budgétaire – 2 Md€ à l'horizon 2015 - était clairement annoncé à l'avance, ce qui a permis d'obtenir plus facilement la coopération d'administrations qui, à défaut, auraient pu être tentées de s'esquiver.

### **Quelles ont été vos principales conclusions ?**

La mission a opéré un recensement très complet des procédures actuelles, au nombre de plus de 700 pour l'État et plus de 3 000 pour les collectivités locales, pour un coût total de 46 Md€ (État 40, collectivités 6). Elle a souligné les redondances entre certaines de ces actions et proposé de mieux répartir les champs d'intervention (en privilégiant régions et métropoles), de simplifier les procédures et de supprimer ou regrouper les aides les moins efficaces/efficientes ou de trop petit montant, dont les coûts de gestion sont dirimants. À cet égard, les conclusions du comité d'évaluation des dépenses fiscales piloté par Henri Guillaume et Mickaël Ohier en 2010/2011 ont pu être largement reprises et confortées.

Elle a également proposé douze réformes de fond, conduisant à près de 3 Md€ d'économies en année pleine; ces réformes touchent aussi bien le système de détaxation du fuel et des bio-carburants que les aides aux débiteurs de tabac, le régime fiscal des sociétés immobilières cotées, celui des dons aux œuvres et certaines des aides fiscales et budgétaires propres à l'Outre-Mer que les interventions du Centre national du cinéma, des chambres de commerce et d'industrie et des chambres des métiers et de l'artisanat.

### **Les objectifs initiaux ont – ils été atteints ?**

Oui, dans la mesure où les clarifications et simplifications proposées ont été largement suivies, même si on peut trouver que cela a pris trop de temps. Notamment, les annonces du nouveau gouvernement sur l'émondage des aides de trop petit montant et sur la réforme des collectivités locales, avec la suppression du principe de « compétence générale » de chaque niveau, vont exactement dans le sens proposé.

Sur le plan budgétaire, les propositions de la mission ont été pour une bonne part mises en œuvre dans les mois qui ont suivi ; l'objectif des 2 Md€ ne sera sans doute pas totalement atteint, du fait des résistances inévitables, mais il sera approché.

Enfin, la méthode originale utilisée pour cette mission en a inspiré d'autres dans les vagues suivantes de la MAP. Fixer un objectif budgétaire clair au départ n'est pas un handicap mais un atout ; et associer des compétences et des horizons très variés permet sans doute d'éviter des erreurs de jugement et de mieux asseoir la crédibilité des recommandations.

Philippe Jurgensen, inspecteur général des finances



# Mission d'évaluation de l'organisation et du pilotage des réseaux à l'étranger



Laure Deltour-Becq, Victoire Paulhac, Charles Trottmann, inspecteurs des finances

Dans le cadre de la modernisation de l'action publique (MAP), une mission d'évaluation de l'organisation et du pilotage de l'ensemble des réseaux français à l'étranger a été confiée au printemps 2013 à Loïc Hennekinne, Ambassadeur de France, Xavier Driencourt, chef de l'Inspection générale des affaires étrangères (IGAE), et François Auvigne, Inspecteur général des finances, avec le concours d'inspecteurs de l'IGAE et de l'IGF.

L'objectif principal de la mission était d'évaluer la cohérence du déploiement des réseaux de l'État et des opérateurs comme celle de leurs missions à l'étranger, ainsi que la manière dont l'ensemble de ces réseaux assure la mise en œuvre coordonnée des priorités politiques, afin de donner à l'action publique française toute son efficacité, notamment dans un contexte de finances publiques fortement contraintes.

La mission a été l'occasion de saluer plusieurs initiatives récentes dans le sens d'une meilleure efficacité et efficience de l'action publique à l'étranger : effort de rationalisation des implan-

tations, mise en place de services communs de gestion, création d'une instance d'échanges, le Comité des réseaux internationaux de l'État à l'étranger (CORINTE).

Pour autant, force est néanmoins de constater que les réseaux de l'État et de ses opérateurs demeurent encore gérés de façon cloisonnée : les stratégies d'implantation des différents réseaux à l'étranger ne font l'objet que d'une faible concertation entre les différentes parties prenantes concernées ; les mutualisations demeurent insuffisantes ; enfin les synergies métier sont encore trop rarement développées.

Afin d'assurer une plus grande transversalité de l'action publique française à l'étranger, ainsi qu'une meilleure adéquation des moyens aux enjeux, la mission a identifié quatre pistes complémentaires :

- la recherche d'une meilleure adéquation de la présence française à l'évolution des enjeux ;
- une poursuite plus ambitieuse de la mutualisation et de la simplification des procédures relatives aux fonctions support ;
- un pilotage interministériel et décloisonné du déploiement des réseaux français à l'étranger ;
- l'intégration des opérateurs dans l'ensemble des démarches d'optimisation de l'action publique à l'étranger.

Les propositions formulées par la mission ont été reprises lors du comité interministériel pour la modernisation de l'action publique (CIMAP) de décembre 2013.

# Efficiences de la gestion de l'assurance maladie



Arnaud Laurenty, inspecteur des finances et François Auvigne, inspecteur général des finances

En 2011, la gestion de l'assurance maladie a coûté 12,5 Md€ à la collectivité, répartis à parts comparables entre régimes obligatoire et organismes complémentaires. Dans le cadre de la politique de modernisation de l'action publique, les Ministres en charge du Budget et de la Santé ont demandé à l'IGF et à l'IGAS d'examiner les moyens permettant d'améliorer l'efficacité de gestion globale du risque maladie.

Le secteur est marqué par une distinction forte entre assurance maladie obligatoire (AMO) et complémentaire (AMC) et par un important éclatement institutionnel (86 opérateurs pour 14 régimes obligatoires, 682 organismes complémentaires), plus que par le nombre ou par la complexité des processus métier.

A travers des visites de terrain, l'exploitation de questionnaires adressés aux opérateurs et l'examen de leur comptabilité analytique, la mission a analysé les processus et les coûts de gestion des acteurs de l'AMO et d'une partie de l'AMC.

La dématérialisation des opérations, incarnée par le recours généralisé à la carte vitale, a déjà permis d'augmenter la qualité et de réduire les coûts de gestion des organismes, mais le coût

moyen de gestion par bénéficiaire varie encore dans un rapport de 1 à 5.

A la faveur d'une vague programmée de départs en retraite sur la période 2013-2020, la réalisation de nouvelles économies sur la gestion de l'AMO est possible et envisageable, selon trois orientations :

- la poursuite des gains d'efficacité sur les processus de gestion grâce à la dématérialisation croissante et à l'automatisation progressive de processus, pour 542 M€ d'économies par an à horizon 2017 ;
  - la poursuite de la réduction des écarts de performance, au sein de chacun des grands réseaux de caisses (CNAMTS, MSA, RSI), mais aussi entre les principaux régimes et les régimes spéciaux (425 à 730 M€, partiellement cumulables avec les précédents) ;
  - une réorganisation structurelle de l'AMO avec la cible à terme de deux opérateurs de gestion, pour 440 M€ d'économies par an, alors que l'évolution des métiers se traduit par des investissements lourds. La loi de financement de la sécurité sociale pour 2014 a d'ores et déjà opéré le regroupement à la mutualité sociale agricole (MSA) de la gestion de l'assurance maladie du secteur agricole, mettant fin à la concurrence de deux acteurs.
- S'agissant des coûts de l'AMC et des usagers, la mission formule deux propositions principales :
- la dématérialisation de l'intégralité des échanges d'informations AMO/AMC (191 M€ par an pour le régime complémentaire et 153 M€ pour les assurés) ;
  - une transparence accrue sur les coûts de gestion au profit des assurés, suivie éventuellement de conditions d'encadrement des frais de gestion des contrats « solidaires » et « responsables », qui ouvrent droit à des déductions fiscales et sociales.

# Affectation et mobilité des fonctionnaires sur les territoires



Jérôme Fournel, inspecteur général des finances

La mobilité des ressources humaines est nécessaire pour accompagner la modernisation des administrations, améliorer la qualité du service public mais aussi simplement pour permettre aux agents de réaliser leurs souhaits de métiers ou de postes.

Dans le cadre des chantiers de modernisation de l'action publique, la ministre de la fonction publique, de la décentralisation et de la réforme de l'État a missionné l'Inspection générale des finances (IGF) aux côtés de l'Inspection générale de l'administration (IGA) et de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) afin d'évaluer la politique d'affectation et de mobilité des fonctionnaires sur le territoire et de proposer des scénarios d'évolution.

En l'absence d'études approfondies préexistantes, la mission a commencé par réaliser un état des lieux de la mobilité en s'appuyant sur plusieurs sources parallèles, et notamment sur une enquête qu'elle a commanditée.

La mobilité, qu'elle soit géographique ou fonctionnelle, est relativement fréquente au sein de la fonction publique, et notamment de la fonction publique d'État. Mais l'organisation de la mobilité est aujourd'hui largement le reflet des modes de gestion des ressources humaines de chaque employeur, et au sein de l'État de chaque ministère ou direction.

De fait, cette mobilité interne constitue une réponse essentiellement quantitative face aux besoins du service public. Elle ne traduit que partiellement une réponse aux souhaits de mobilité des agents et encore moins une logique qualitative d'adéquation aux postes. Cela est particulièrement vrai dans les zones jugées peu attractives où des dispositifs d'incitation, notamment financiers, ont été mis en place pour tenter de compléter les outils de gestion. Mais, ainsi que l'a constaté la mission, ces dispositifs s'avèrent éclatés et peu pertinents, et leur remise à plat a été recommandée.

Ce primat de la mobilité interne conduit par ailleurs à un niveau de mobilité particulièrement faible entre administrations et notamment entre fonctions publiques, alors même que les agents se montrent désireux de mobilité mais souhaitent majoritairement des mobilités fonctionnelles qui puissent enrichir les carrières tout en se conciliant avec des contraintes géographiques et familiales.

La mission a dès lors détaillé plusieurs scénarios d'évolution. Le premier, qui constitue un socle indispensable, vise à enrichir qualitativement les processus actuels d'affectation et de gestion. Trois autres scénarios complémentaires les uns des autres ont été mis en avant. L'un vise à donner la priorité au sein d'un bassin géographique aux mobilités locales sur les mouvements nationaux des différentes administrations. Le deuxième vise, pour certains postes ou métiers, à formaliser des engagements de mobilité entre le responsable d'une administration et les agents du service. Le troisième vise à créer des formations et des parcours inter-administrations sur des fonctions ou métiers transversaux.



Ces travaux qui ont été discutés tant avec des acteurs de l'administration qu'avec les organisations syndicales ont fait l'objet, dès leur présentation finale, d'une reprise dans l'agenda social du ministère de la fonction publique, des expérimentations étant par ailleurs programmées sur certains scénarios.

## Evaluation de la politique de soutien au sport professionnel et des solidarités avec le sport amateur



40



Pierre Lepetit, inspecteur général des finances

Dans le cadre de la modernisation de l'action publique, la mission commune avec l'inspection générale de l'administration et l'inspection générale de la jeunesse et des sports a, en accord

avec le comité de pilotage présidé par la Ministre de la jeunesse et des sports, réalisé une phase de diagnostic puis une phase de propositions.

Au cours de la phase de diagnostic, la mission s'est attachée à repérer les domaines dans lesquels l'action publique restait perfectible.

Outre les difficultés de définition précise du sport professionnel, la mission d'évaluation a relevé une impressionnante variété et quelques faiblesses structurelles. La diversité des objectifs de la politique publique poursuivis est également remarquable : il s'agit à la fois de favoriser la performance des clubs et des équipes nationales, de promouvoir la pratique sportive et de renforcer le lien social, de favoriser l'activité économique et l'attractivité des territoires, de défendre le double projet des sportifs professionnels ; et ceci, tout en faisant bonne garde sur l'équité des compétitions, la protection de la formation, sans oublier les nécessités du maintien de l'ordre public, fort délicat selon les disciplines, sans lequel aucune politique sportive ne peut se développer.

En tentant d'évaluer les coûts et la performance des politiques publiques la mission a mis en évidence certaines faiblesses de la régulation économique et de l'organisation de la solidarité avec le sport amateur. La mesure des aides consenties par les collectivités territoriales et les modalités que celles-ci retiennent souvent pour gérer les équipements sportifs ont fait apparaître des risques importants pour les finances locales.

La mission a reçu, dans un second temps, la tâche de proposer des scénarios de réforme dans trois directions principales : gouvernance et régulation du sport professionnel ; solidarité avec le sport amateur et protection de la formation ; intervention des collectivités, développement et modernisation des équipements sportifs.

Le sport professionnel, qui bénéficie d'une attention soutenue des pouvoirs publics, n'avait pas fait jusqu'ici l'objet d'une définition précise. La mission a proposé d'insérer une définition de cette activité dans le code du sport.

La mission a proposé de créer une autorité indépendante pour réguler les activités sportives professionnelles d'un point de vue juridique, financier et déontologique, dans l'objectif d'assurer l'équité des compétitions et la pérennité des acteurs.

Elle suggère d'étendre le champ d'application du principe de solidarité entre le sport professionnel et le sport amateur à toutes les disciplines professionnelles par un mécanisme financier qui à ce jour ne fonctionne de façon effective (et à hauteur d'un faible pourcentage) que dans le football. La mission a également estimé que les relations entre ligue professionnelle et fédération d'abord, entre société sportive et association, ensuite, doivent également être encadrées de façon à manifester l'exercice effectif de la solidarité. La mission a estimé qu'il était nécessaire de renforcer les dispositifs d'indemnités de formation des jeunes professionnels.

Enfin la mission a estimé que les modalités d'intervention des collectivités territoriales devaient être revues en particulier en ce qui concerne la gestion des équipements sportifs abritant le sport professionnel.

La proposition consiste à réorienter les financements publics vers les investissements d'avenir (formation et équipements), et à réduire la part du soutien aux charges salariales (statistiquement constantes aux environs de 60 % des dépenses dans les sports collectifs). La compétitivité du sport français, sujet qui mérite sans doute une étude sui generis, passe certainement par cette réorientation du financement public depuis les charges de fonctionnement - où ils contribuent au moins autant à l'inflation salariale qu'à la performance - vers les dépenses d'équipement et de soutien à la formation.





# Développer une approche transversale de l'action des différentes administrations publiques

---



Au cours de l'année 2013, l'IGF a développé une approche orientée vers les administrations publiques.

## Transparence financière des collectivités locales

Conformément à la lettre de mission des ministres de l'intérieur, de la réforme de l'État et de la décentralisation et enfin du budget, la mission interministérielle a émis 23 propositions d'amélioration en matière de transparence financière des collectivités territoriales selon que cette information était destinée à assurer une meilleure connaissance de la situation des finances locales par l'État, à mieux éclairer et responsabiliser les élus sur le long terme lors de leurs débats budgétaires et à faciliter l'accès des citoyens aux enjeux de ces débats.

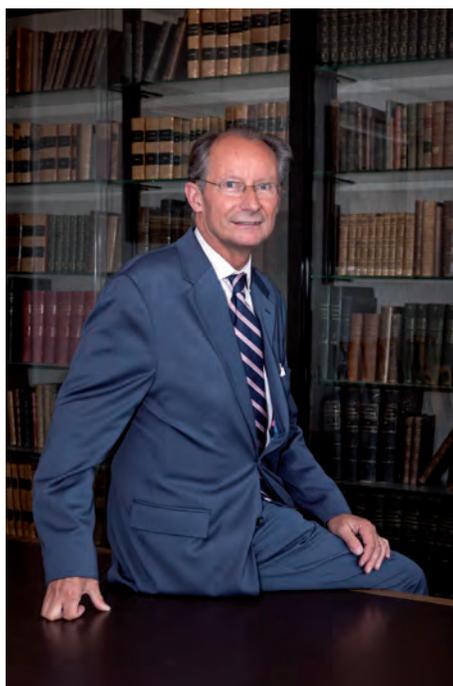
S'agissant de l'information de l'État, la mission a jugé inutile la rédaction de nouveaux rapports

d'information en annexe aux projets de lois de finances, bien que cela soit prévu par l'article 108 de la loi de finances pour 2012. En revanche elle a recommandé d'améliorer les dispositifs techniques existants qui permettent à l'État de centraliser les données utiles au suivi de l'évolution de la situation financière des collectivités territoriales.

Concernant les propositions visant à mieux éclairer les assemblées délibérantes - et au-delà les habitants - lors de leurs divers débats budgétaires, la mission a proposé des mesures pour enrichir et préciser le contenu des débats d'orientation budgétaire annuels. Parallèlement, diverses mesures visent à promouvoir une plus grande responsabilisation dans le pilotage à moyen terme des collectivités locales : élaboration de plans de mandat priorisés et actualisés, d'une programmation pluriannuelle des investissements, présentation de l'impact en fonctionnement des investissements envisagés ainsi que sur l'état de la dette, etc.

Enfin, la mission a émis de nombreuses propositions facilitant un accès large des citoyens aux informations financières. Il s'agit, d'une part, de permettre un accès aisé sous une forme pédagogique et synthétique à des informations financières essentielles. Il s'agit, d'autre part, grâce à des moyens de communications nouveaux, comme l'open data d'ouvrir largement l'accès aux données elles-mêmes et à leur réutilisation à des fins d'analyse, de comparaison ou de recherche, au-delà du cercle de leurs utilisateurs traditionnels.

Sur tous ces points, l'état d'avancement des collectivités locales est très variable. Il s'est donc agi pour la mission d'étendre les « bonnes pratiques ».



Bertrand Brassens, inspecteur général des finances

## L'hébergement et la prise en charge financière des demandeurs d'asile

Les dispositifs de prise en charge des demandeurs d'asile sont soumis à des tensions croissantes : saturation des structures d'hébergement d'une part, envolée des dépenses budgétaires 2007-2012 consacrées respectivement à l'allocation temporaire d'attente (+250 %) et à l'hébergement d'urgence (+ 140 %) d'autre part. Dans ce contexte, les ministres chargés de l'intérieur, de l'emploi et du budget ont souhaité confier à l'Inspection générale des finances, à l'Inspection générale de l'administration et à l'Inspection générale des affaires sociales une mission d'évaluation

de ces dispositifs et de propositions de solutions d'amélioration.

Le principal levier pour maîtriser ces dépenses réside dans une forte réduction des délais de traitement des demandes d'asile, qui dépassaient 19 mois pour 75 % des dossiers en 2012. C'est aussi un impératif pour limiter le recours massif à l'hébergement d'urgence, dû à l'engorgement des centres dédiés d'accueil des demandeurs d'asile (CADA) dont les capacités sont restées stables. En 2012, plus de 50 % des demandeurs d'asile étaient hébergés dans des structures d'urgence (principalement en hôtel), avec une moindre qualité de prise en charge qu'en CADA, mais pour un coût globalement équivalent du fait du versement de l'allocation temporaire d'attente (ATA).

A court terme, la mission a suggéré une réforme de la gestion de l'ATA actuellement confiée à Pôle emploi qui permettrait de limiter le poids des indus (25-30 M€) et de dégager des économies substantielles. Son transfert à l'Office français de protection des réfugiés et apatrides (OFPRA) ou à l'Office français de l'immigration et de l'intégration (OFII) a été préconisé. En revanche, s'agissant de l'hébergement d'urgence, les perspectives d'économies budgétaires sont apparues très limitées à court terme. La poursuite probable de l'augmentation de la demande d'hébergement dans les prochaines années invite par ailleurs à restructurer en profondeur l'offre actuelle pour pouvoir assurer l'accueil de l'ensemble des demandeurs d'asile en procédure normale dans des structures pérennes de type CADA. Une cible de 35 000 places d'hébergement de type CADA a été proposée à horizon 2018.

La mission a également proposé de mieux maîtriser l'accueil des demandeurs d'asile par une meilleure régulation de leur parcours. La suppression de l'obligation de domiciliation a été proposée, ainsi que la mise en place d'un dispositif national d'orientation fondé sur un rééquilibrage territorial des capacités d'hébergement. Une plus grande effectivité des mesures d'éloignement est par ailleurs nécessaire. Le renforcement du pilotage interministériel doit intégrer le rôle d'ajustement joué par l'hébergement d'urgence de droit commun.

Enfin, la mission a invité à remédier à la dispersion actuelle excessive des responsabilités (SGI,

OFII, OFPRA, préfectures, Pôle emploi), a minima par la mise en place d'un système d'information commun permettant de retracer et de suivre les parcours des demandeurs d'asile.

Ces conclusions sont venues alimenter la réflexion interministérielle préalable à la réforme de la politique de l'asile, notamment la transposition de nouvelles directives européennes. Elles ont largement été reprises par deux rapports parlementaires : rapport Touraine-Létard d'une part, rapport du comité d'évaluation et de contrôle de l'Assemblée nationale d'autre part.



Jean-Philippe de Saint-Martin, inspecteur des finances



# La mutualisation des fonctions support au sein du ministère de l'économie et des finances

Le rapport relatif à la mutualisation des fonctions support au ministère de l'économie et des finances avait pour objectif d'examiner dans quel champ et par quels moyens pouvait être optimisée la gestion de ces fonctions. Plusieurs difficultés devaient être résolues dont la notion même de fonction support, variable selon les approches, et qui fut définie comme une « activité de gestion concourant au fonctionnement de l'administration ». Une appréhension globale entraînait également la nécessité de traiter l'ensemble des fonctions supports concernées (soit 12,5 % des effectifs) à savoir les ressources humaines, les systèmes d'information et de communication, les affaires budgétaires et comptables, l'immobilier, les achats et la logistique, la communication et les affaires juridiques.

Sans partir de zéro, chacun de ces secteurs comporte un niveau de mutualisation différent lié à l'histoire du ministère. Les ressources humaines et les systèmes d'information sont faiblement intégrés alors qu'il s'agit de fonctions structurantes pour toute organisation. Les fonctions budgétaires et comptables, l'immobilier et la logistique/achats présentent un degré moyen de mutualisation avec de nombreux points à perfectionner. En revanche, les fonctions affaires juridiques et communication ont fait l'objet d'une véritable intégration, matérialisée par l'existence de services mutualisés transversaux offrant des prestations aux directions.

Le renforcement nécessaire de la mutualisation se heurte à la structuration verticale du ministère avec des déséquilibres dus aux différences de taille, à l'existence ou non de réseaux, renforcés par une culture directionnelle très prégnante.

Chaque direction s'estime spécifique et cherche à préserver le schéma traditionnel du métier lié à son support, ce qui rend l'émergence d'un nouveau modèle fonctionnel plus difficile.

C'est pourquoi il est apparu que le ministère devait d'abord définir des stratégies de mutualisation selon le niveau d'intégration souhaité et les fonctions. Leur examen détaillé a permis de dégager plusieurs dizaines de propositions réparties en trois ensembles : gestion, organisation, gouvernance. L'idée était d'offrir une gamme de choix au commanditaire selon trois scénarios d'intensité différente : coopération renforcée, semi-intégration et intégration poussée. Il lui était loisible de choisir un niveau de mutualisation différent selon les fonctions.

Ce rapport s'est traduit par une vingtaine de décisions de chantiers couvrant les différentes fonctions plus une dizaine d'études complémentaires. Ce mouvement est traduit dans l'élaboration d'un schéma directeur à moyen terme des fonctions support qui sera en permanence réactualisé.



Martine Marigeaud, inspectrice générale des finances







# Aider l'État dans sa fonction de régulateur

# 3

En 2013, l'IGF a été amenée à contribuer à l'action stratégique et prospective de l'État, dans des domaines particulièrement variés.

## Assurance emprunteur



Eric Gissler, inspecteur général des finances, Olivier Taillardat, Damien Ientile, inspecteurs des finances et Nicolas Le Rü, inspecteur des finances adjoint

Au cours de l'année 2013, à l'occasion des débats sur les projets de lois « séparation et régulation des activités bancaires » et « consommation », des parlementaires ont soutenu une proposition visant à créer un droit de résiliation et de changement

du contrat d'assurance-emprunteur en cours de prêt, dont l'objectif affiché, en accroissant la concurrence sur le marché de l'assurance-emprunteur, au-delà de la phase de souscription du prêt, était de faire baisser les prix au profit des consommateurs.

Afin d'éclairer le Gouvernement mais aussi l'ensemble de la représentation nationale sur la situation et sur les conséquences de la mise en place d'une telle mesure, l'Inspection générale des finances a procédé à une analyse détaillée du marché de l'assurance-emprunteur liée aux contrats de prêts immobiliers, qui représentent l'essentiel de ce marché.

Les travaux, débutés en septembre, ont été achevés en novembre 2013 pour pouvoir utilement alimenter le débat devant le Parlement dès la fin de l'année 2013.



## Préserver la stabilité et les atouts du modèle français

La mission a tout d'abord constaté que le recours à l'assurance – emprunteur en complément d'un prêt immobilier, quasi-systématique en France, permettait de sécuriser à la fois le prêteur et l'emprunteur et offrait davantage de garanties aux emprunteurs, en prenant en compte leur solvabilité plutôt que la valeur du bien acheté, contribuant ainsi à la stabilité du système.

Elle a également relevé que la situation pour l'emprunteur s'était plutôt améliorée au cours des dernières années tant pour les garanties accordées que sur le niveau des primes sous l'effet de l'introduction de la concurrence des assureurs alternatifs et des mesures législatives favorisant l'exercice de cette concurrence.

## Protéger les plus fragiles

Elle a cependant observé que le renforcement de la concurrence s'était accompagné d'une transformation du modèle économique de cette assurance, initialement fondé sur un traitement uniforme des emprunteurs, quel que soit leur profil de risque, vers une individualisation du traitement de ceux-ci prenant en compte l'âge, la catégorie socio-professionnelle et les comportements pouvant avoir une incidence sur la santé (usage du tabac en particulier).

Considérant que la baisse des prix qui résulterait pour certains emprunteurs de la mise en place d'un droit de résiliation et de changement du contrat d'assurance-emprunteur à tout moment en cours de prêt conduirait dans le même temps à remettre en cause l'accès à la propriété des plus fragiles sur le plan de la santé, de l'âge ou des revenus, la mission a recommandé de ne pas retenir une telle mesure.

## Renforcer la concurrence et mieux protéger le consommateur

Sensible au déséquilibre du rapport de force entre le prêteur et l'emprunteur au moment de la signature concomitante des contrats de prêt

et d'assurance, la mission a proposé d'autoriser l'assuré à résilier le contrat d'assurance initial, postérieurement à la souscription et pendant une durée limitée, pour pouvoir lui substituer un autre contrat présentant des garanties équivalentes.

Au-delà de cette mesure favorable à la baisse des prix et à l'amélioration du pouvoir d'achat, la mission a également recommandé de renforcer la protection de l'emprunteur par des mesures additionnelles permettant de clarifier le régime juridique de ces contrats mais aussi de faciliter la comparaison des garanties et des tarifs.

Ces propositions ont été immédiatement mises en œuvre à l'issue des travaux de l'Inspection et se sont traduites dans la loi « consommation » du 17 mars 2014. Sur proposition du Gouvernement, la durée de la période de substitution a été fixée à 12 mois par le législateur.



# Apport de la culture à l'économie en France



Morgane Weill et Jérôme Itty, inspecteurs des finances

Le ministre de l'économie et des finances et la ministre de la culture ont confié à l'Inspection générale des finances (IGF) et l'inspection générale des affaires culturelles (IGAC) la mission d'évaluation de l'apport de la culture à l'économie, afin d'établir de façon objective les retombées économiques de ce secteur en France.

La mission a tout d'abord concentré ses efforts sur la définition d'un périmètre culturel, en s'appuyant sur des travaux statistiques français et internationaux, mais également en identifiant, au sein des codes d'activités de l'Insee, ceux qui relevaient

du secteur culturel. La mission a retenu un périmètre strictement culturel (44,5 Md€) ainsi qu'un périmètre indirectement culturel (13,3 Md€), correspondant notamment aux activités de diffusion et de distribution, soit 3,2 % du PIB. La mission a également évalué les effets induits des activités culturelles (consommation d'énergie et de services par exemple) : en les ajoutant à la valeur ajoutée culturelle, l'apport de la culture à l'économie est de 104,5 Md€ (5,8 % du PIB). Les entreprises culturelles emploient près de 670 000 personnes, tandis que 870 000 personnes ont des professions culturelles en France, quelle que soit la nature de l'activité principale de l'entreprise (fonctions de design chez les constructeurs automobiles par exemple).

La mission a ensuite étudié quatre secteurs culturels, afin d'analyser leurs poids relatifs dans l'économie : les jeux vidéo, l'audiovisuel, le cinéma et la mode. L'analyse des chaînes de valeur, des soutiens publics dont ils bénéficient et de leur compétitivité à l'international a permis notamment de révéler le caractère disruptif du numérique pour ces industries au sein desquelles la création peut progressivement atteindre directement le client.

Enfin, la mission a créé une méthodologie d'objectivation de l'impact d'une implantation culturelle au sein d'un territoire. En sélectionnant des territoires ayant bénéficié d'un équipement, d'un festival ou d'un établissement culturel, et en les comparant à des territoires similaires d'un point de vue géographique, économique et social, la mission a pu identifier que les territoires ayant accueilli une implantation culturelle sont en moyenne plus performants en termes d'activité et d'attractivité que les territoires qui en sont dépourvus.



# Garantie des risques locatifs



Jacques Le Pape, inspecteur général des finances

à grande échelle et de favoriser l'égalité entre les dossiers de demandeurs de logement dans le parc privé.

La mission a travaillé avec les représentants des organismes publics impliqués dans la gestion de la GRL (Action Logement, Association pour l'accès à la garantie locative – APAGL), les représentants des assureurs actifs sur le marché de la garantie des loyers impayés, les assureurs prescripteurs de la GRL et les différentes associations représentant les locataires. La mission a identifié et chiffré trois scénarios d'évolution : une évolution ambitieuse de la GRL vers un dispositif universel, qui réserve un traitement spécifique pour les jeunes et les étudiants, une amélioration de la GRL existante par l'instauration de nouvelles règles permettant d'éviter le retrait des assureurs prescripteurs du dispositif et un scénario médian d'adossement de la GRL à l'assurance multi-risques habitation.

Le gouvernement a inscrit dans la loi ALUR la mise en place de la Garantie universelle des loyers (GUL) pour 2016 afin de lever les freins à l'accession au parc locatif privé tout en sécurisant les bailleurs. Celle-ci ne sera pas obligatoire et les propriétaires pourront continuer à opter pour la caution solidaire.

Conjointement avec le Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD), l'Inspection générale des finances a été mandatée par les ministres en charge de l'économie et du logement afin de réaliser une mission d'analyse des instruments facilitant l'accès au parc locatif privé. La mission a mené une évaluation de la Garantie des risques locatifs (GRL), dispositif financé par Action logement et par l'État caractérisé par une prise en charge publique d'une partie des risques encourus par les bailleurs. La GRL coexiste avec la Garantie loyers impayés (GLI), produit d'assurance privé.

Partant d'un constat de développement limité de la GRL aux côtés de la GLI et de la persistance du recours à la caution personnelle comme principal mode de couverture contre le risque d'impayés, la mission a étudié les conditions de mise en place d'un mécanisme de sécurisation des bailleurs à vocation universelle. L'universalisation du dispositif devait ainsi permettre de mutualiser les risques



# Les relations commerciales dans les filières agroalimentaires



Rémi Toussain, inspecteur général des finances

Dans le contexte de relations commerciales particulièrement tendues au sein des filières agroalimentaires, soumises depuis 2007 à des fluctuations de grande ampleur des prix des produits agricoles, et de la préparation de deux projets de loi, l'un relatif à l'agriculture et l'alimentation et l'autre concernant la consommation, le ministre de l'économie et des finances, le ministre de l'agriculture et de l'agroalimentaire et de la forêt, le ministre délégué chargé de l'économie sociale et solidaire et de la consommation et le ministre délégué chargé de l'agroalimentaire ont, fin janvier 2013, sollicité l'appui de l'inspection générale des finances, conjointement avec le conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux.

Il s'agissait d'analyser les impacts de cette volatilité accrue des prix, de formuler des propositions pour en limiter les effets négatifs, et, plus généralement, de définir les moyens d'améliorer les relations

commerciales au sein de ses filières, singulièrement avec la grande distribution qui représente plus de 70 % du marché de l'alimentation.

Au terme du délai d'un mois qui lui était imposé pour examiner le premier aspect, la mission a préconisé l'adoption de dispositions législatives prescrivant l'existence, dans tout contrat, d'une clause imposant aux parties de prendre en compte de manière équilibrée les impacts de variations significatives de prix, à la hausse comme à la baisse. La mission en a précisé le contenu, largement repris, dans les deux textes législatifs précités.

Au-delà, et après échanges avec de nombreux opérateurs représentatifs de différentes filières, la mission a recommandé de ne pas alourdir l'arsenal déjà fort complet des outils législatifs et réglementaires disponibles. Elle préconisait d'inciter au développement de bonnes pratiques, au recours à la médiation et à une intervention accrue des interprofessions agricoles, en association avec une politique active de contrôle et d'assignation de la part de l'État.

Enfin, la mission soulignait les déséquilibres structurels au sein de ces filières, en particulier la présence insuffisante d'entreprises agroalimentaires aptes à tirer le plein parti d'un marché international des produits alimentaires en développement, et rappelait les préconisations faites par l'IGF en 2012 en ce domaine.



# Développement de l'affacturage



Cédric Garcin, inspecteur des finances.

Le marché français de l'affacturage a connu une progression constante au cours des 15 dernières années, avec un encours annuel de créances affacturées multiplié par plus de trois entre 2002 et 2012 (de 54 à 185 Md€), ce qui le positionne à la deuxième place au niveau européen et à la troisième au niveau mondial. Il reste cependant structuré autour de cinq acteurs principaux qui concentrent 80 % des parts de marché, et quatre d'entre eux sont des filiales de groupes bancaires.

Dans ces conditions, le ministre de l'économie et des finances a demandé à l'IGF (i) dans quelle mesure la réglementation applicable aux affactureurs était justifiée et ne créait pas une barrière disproportionnée à l'entrée sur le marché, et (ii) quelle était la capacité d'appropriation des innovations technologiques par les affactureurs dans le cadre juridique actuel.

À l'issue de ses investigations, la mission a rappelé que l'activité de cession de créances commerciales

conduit à transférer un risque de crédit entre deux acteurs, ce qui nécessite un encadrement et une surveillance correspondant aujourd'hui à ceux applicables aux sociétés de financement ou aux établissements de crédit spécialisés. En conséquence, la mission n'a pas proposé de déréguler l'activité d'affacturage.

Par ailleurs, la mission a indiqué que la structuration du marché français, en apparence oligopolistique est en fait très concurrentielle comme le montre la réduction des marges des affactureurs sur les dernières années. La concentration des parts de marché sur quelques gros acteurs n'est pas uniquement liée à des obligations réglementaires, mais aussi à des spécificités de l'activité d'affacturage, c'est-à-dire le coût du traitement de l'information et de la gestion industrielle des créances commerciales, l'accès à la liquidité et l'existence d'un réseau de distribution via les agences bancaires qui facilite la diffusion des produits d'affacturage.

En revanche, la mission a souligné le développement de nouvelles offres commerciales plus souples et répondant aux requêtes formulées par les petites et moyennes entreprises (PME) et très petites entreprises (TPE). En l'état de la réglementation applicable aux affactureurs, des initiatives se multiplient pour utiliser la dématérialisation des factures comme un levier de réduction du coût de financement des créances.

Enfin, la mission observe que la loi autorise des exceptions au monopole bancaire qui concerne des acteurs professionnels régulés. Ainsi, plusieurs acteurs sont en train de créer des fonds communs de titrisation en vue de concurrencer les affactureurs. La réussite de ces nouveaux acteurs dépendra de leur capacité à gérer le risque avec le même niveau d'expertise qu'un affactureur, et à s'insérer de manière rentable sur un marché du refinancement de créances où les marges sont déjà faibles.

# Mise en place d'une fiscalité incitative dans le domaine des produits phytosanitaires

**Interview d'Hélène Pelosse**, inspectrice générale des finances

et de **Julien Munch**, inspecteur des finances

Interview d'Hélène Pelosse, inspectrice générale des finances et de Julien Munch, inspecteur des finances

## **Quel était l'objet de la mission IGF/CGEDD/CGAAER sur la fiscalité des produits phytosanitaires ?**

En 2013, les ministres ont établi un premier bilan du plan Ecophyto. Lancé en 2008 suite au Grenelle de l'environnement, ce plan prévoyait une baisse de l'usage des produits phytosanitaires de -50 % en dix ans et le financement d'actions dans ce but avec notamment le déploiement d'un réseau de 3 000 fermes « Dephys » s'engageant à réduire leur consommation de pesticides. Or la consommation de produits phytosanitaires depuis 2008 n'a pas baissé. D'où la volonté de recourir à la fiscalité écologique : concrètement, les ministres nous demandaient de faire des propositions pour accroître fortement la redevance pour pollutions diffuses (RPD) qui pèse sur les produits phytosanitaires (assiette et taux) et pour redistribuer son produit auprès des exploitations agricoles vertueuses (agriculture biologique, haute valeur environnementale, etc.).

## **Et quels ont été les constats de la mission ?**

Qu'agir sur les prix via la fiscalité n'était pas suffisant pour réduire la consommation de produits phytosanitaires ! Nous avons souligné que l'usage des produits phytosanitaires relevait d'une logique d'assurance risque et présentait une faible élasticité prix. Les simulations du modèle Magali ont indiqué qu'il aurait fallu porter la RPD à 2 Md€ pour obtenir la baisse de 50 % de la consommation des produits phytosanitaires avec des baisses importantes du revenu et de la production agricoles ! Ce qui était impossible à faire en partant d'une taxe à 100 M€.

Dès lors, nous avons envisagé une autre option pour atteindre l'objectif du Grenelle : celle d'agir plutôt sur les quantités en promouvant des certificats d'économie de produits phytosanitaires (CEPP). Inspirée du dispositif des certificats d'économie d'énergie mis en place en 2006, cette piste avait été également poussée par Marion Guillou dans son rapport sur l'agro-écologie de 2013.



En parallèle, nous avons analysé la RPD et proposé des évolutions de son assiette permettant de porter son revenu jusqu'à 475 M€ pour en faire une taxe de rendement afin de financer la transition agro-écologique. Nous avons en effet, s'agissant de l'assiette de la RPD, fait un triple constat :

- qu'elle ne portait que sur la substance active du produit phytosanitaire et non sur l'ensemble des substances classées comme dangereuses le composant ;
- que le degré de concentration des substances devait être mieux appréhendé dans le calcul de la RPD ;
- qu'une substance dangereuse pour la santé et pour l'environnement n'était taxée qu'à un seul taux.

Nous avons donc fait des propositions visant à remédier à ces difficultés : taxation de toutes les substances classées, degré de concentration mieux appréhendé par les fiches de sécurité des produits et additivité des taux.

Enfin, nous avons paramétré une taxe permettant de financer une « pharmacovigilance » des produits phytosanitaires ayant reçu une autorisation de mise sur le marché (AMM), à la demande des ministres.

#### **Et maintenant, que sont devenues ces propositions ?**

Suite aux conclusions du rapport, un arbitrage a eu lieu. Il a été décidé d'accroître de 30 M€ la RPD en 2014 et de mettre en œuvre les certificats d'économie de produits phytosanitaires. L'article 24 de la loi d'avenir sur l'agriculture et la forêt prévoit l'expérimentation d'un tel dispositif. Il a été voté en première lecture à l'Assemblée Nationale en janvier 2014 et au Sénat en avril 2014 et devrait l'être définitivement avant l'été. En parallèle, une mission d'assistance est en train de co-construire ce dispositif des CEPP avec les acteurs du monde agricole. Elle rendra ses conclusions à l'été. Enfin, la taxe permettant de financer un dispositif de pharmacovigilance post-AMM devrait figurer dans le PLF pour 2015.



Hélène Pelosse, inspectrice générale des finances et Julien Munch, inspecteur des finances





# Annexes

Organigramme du service de l'Inspection générale des finances au 1 <sup>er</sup> avril 2014	p. 60
Membres de l'IGF au 1 <sup>er</sup> avril 2014	p. 61
Liste des inspecteurs généraux référents	p. 62

## Direction

Chef du service

**Marie-Christine LEPETIT**

Chargée de mission  
**Justine COUTARD**

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<sup>er</sup> avril 2014

## Inspecteurs généraux des finances

ASSELINEAU François  
AUVIGNE François  
BANQUY Didier  
BAULINET Christophe  
BERT Thierry  
BOARETTO Yann  
BODON Alain  
BOLLIET Anne  
BONNET Yves  
BRASSENS Bertrand  
CHARPIN Jean-Michel  
CONSTANS Emmanuel  
COPPINGER Nathalie  
CORDIER Alain

DECHARRIERE Christian  
DEPROST Pierre  
DUBERTRET Julien  
FOURNEL Jérôme  
GARANDEAU Eric  
GISSLER Eric  
HANOTAUX Pierre  
HAVARD Henri  
HESPEL Véronique  
JEVAKHOFF Alexandre  
JOCHUM Jean-Pierre  
LEPETIT Marie-Christine  
LAJOURMARD Danièle  
LIDSKY Vincent

MARIGEAUD Martine  
PELOSSE Hélène  
RUBINOWICZ Claude  
TANTI André  
TOUSSAIN Rémi  
VACHEY Laurent  
VERDIER Jean-François  
WAHL Thierry

## Inspecteurs des finances

BAUDOUIIN Frédéric  
BASTERI Anne-Michelle  
BAZIN Paul  
BONAMY Julie  
BROTONS Adrienne  
CHAUFFOUR-ROUILLARD Claire  
CHOUIC Antoine  
CLAUDON Vincent  
COLAS Florian  
COUTARD Justine  
DELTOUR-BECQ Laure  
DERIANO Ghislain  
DEMAROLLE Alain  
DESMOUCEAUX Valérie  
D'HARCOURT Jérôme

DIAN Jérôme  
DUBEE Paul-Marie  
GARCIN Cédric  
HAUSSWALT Pierre  
HAUTIER Alban  
HERODY Camille  
IENTILE Damien  
KNECHT David  
KRIEFF David  
LAURENTY Arnaud  
LECA Charlotte  
LE GALL Olivier  
LE RU Nicolas  
MASON-SCHULER Nathanaël  
MUNCH Julien

PAINAULT Pierre  
PEYRAT Eléonore  
ROUDIL Stéphane  
SAINT-MARTIN Jean-Philippe de  
SALLOT Emmanuel  
TAILLARDAT Olivier  
THOMAS Jérôme  
TIROT Grégoire  
TROTSMANN Charles  
VANDERHEYDEN Guillaume  
WEILL Morgane  
WITCHITZ Christophe



## Liste des inspecteurs généraux référents au 1<sup>er</sup> juillet 2014

Type	Direction	Secteur	Réfèrent
<b>Directions du ministère de l'Économie et des Finances</b>	Secrétariat général, directions et services transversaux (Direction des affaires juridiques, Service de la communication...)	Fonctions ministérielles transversales	Yann BOARETTO
	DGT – Direction générale du Trésor	Politiques macro-économiques et sectorielles	Jean-Michel CHARPIN
	DGT – Direction générale du Trésor	Financement de l'économie et participations de l'Etat	Didier BANQUY
	DGT – Direction générale du Trésor	Commerce extérieur - Réseau international	Pierre
	DGT – Direction générale du Trésor	international	COPPINGER
	DGT – Direction générale du Trésor	Développement et affaires multilatérales	Nathalie COPPINGER
	DB – Direction du budget	Politique des finances publiques	Pierre LEPETIT
	DGFIP – Direction générale des finances publiques et Service des retraites de l'État	DGFIP	François AUVIGNE
	DGFIP – Direction générale des finances publiques et Service des retraites de l'État	Politique fiscale	François AUVIGNE
	DGDDI – Direction générale des douanes et droits indirects	Réformes douanières	Pierre DEPROST
	DGCCRF – Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes	Politique de la concurrence et de la consommation	Bertrand BRASSENS
	DGCIS – Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services	Politique industrielle	Alain BODON
	INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques) et DREES (Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques)	Statistiques économiques	Jean-Michel CHARPIN



	Portefeuille	Nom	Prénom
<b>Politiques publiques</b>	Affaires européennes	BERT	Thierry
	Affaires étrangères	COPPINGER	Nathalie
	Aide publique au développement	COPPINGER	Nathalie
	Réforme de l'Etat	WAHL	Thierry
	Fonction publique	MARIGEAUD	Martine
	Culture, médias	HANOTAUX	Pierre
	Jeunesse et sports	PELOSSE	Hélène
	Défense	VERDIER	Jean-François
	Développement durable, énergie	CHARPIN	Jean-Michel
	Transports	LIDSKY	Vincent
	Logement - Ville	BOLLIET	Anne
	Agriculture – Alimentation - Pêche	TOUSSAIN	Remi
	Santé, comptes sociaux	AUVIGNE	François
	Solidarités (famille, handicap, dépendance)	VACHEY	Laurent
	Retraites	CHARPIN	Jean-Michel
	Travail, emploi, formation professionnelle et dialogue social	HESPEL	Véronique
	Enseignement scolaire	BONNET	Yves
	Enseignement supérieur et recherche	TOUSSAIN	Remi
	Intérieur, collectivités territoriales	GISSLER	Eric
	Outre-mer	BOLLIET	Anne
Justice	LAJOURMARD	Danièle	


**Référents  
territoriaux**

	Ressort territorial du délégué du DGFIP	Régions	Référent
	Nord	Nord – Pas de Calais	Eric GISSLER (correspondant délégué DGFIP + interrégion DGDDI)
	Nord	Picardie	Eric GISSLER
	Nord	Haute-Normandie	Vincent LIDSKY (correspondant interrégion DGDDI)
	Est	Champagne-Ardennes	Alain BODON
	Est	Lorraine	Jean-Pierre JOCHUM (correspondant délégué DGFIP + interrégion DGDDI)
	Est	Alsace	Jean-Pierre JOCHUM
	Est	Franche-Comté	Christian DECHARRIÈRE
	Centre – Est	Bourgogne	Christophe BAULINET (correspondant interrégion DGDDI)
	Centre – Est	Rhône-Alpes	Yves BONNET (correspondant délégué DGFIP + interrégion DGDDI)
	Sud-Est	PACA	André TANTI (correspondant délégué DGFIP + interrégion DGDDI)
	Sud-Est	Corse	André TANTI
	Sud-Pyrénées	ASSELINEAU	François
	Sud-Pyrénées	Midi-Pyrénées	Thierry BERT
	Sud-Ouest	Aquitaine	Jean-Louis ROUQUETTE (correspondant délégué DGFIP + interrégion DGDDI)
	Sud-Ouest	Poitou-Charentes	Jean-François VERDIER
	Sud-Ouest	Limousin	François ASSELINEAU
	Ouest	Bretagne	François AUVIGNE
	Ouest	Pays-de-Loire	Pierre DEPROST (correspondant interrégion DGDDI)
	Ouest	Basse-Normandie	François AUVIGNE
	Centre	Centre	Remi TOUSSAIN
	Centre	Auvergne	Remi TOUSSAIN
	Ile-de-France	Paris	Thierry WAHL
	Ile-de-France	Hauts-de-Seine	Thierry WAHL
	Ile-de-France	Seine-Saint-Denis	Thierry WAHL
	Ile-de-France	Val-de-Marne	Thierry WAHL
	Ile-de-France	Val d'Oise	Thierry WAHL

	Ile-de-France	Seine-et-Marne	Thierry WAHL
	Ile-de-France	Essonne	Thierry WAHL
	Ile-de-France	Yvelines	Thierry WAHL
	DOM – COM	DOM	Anne BOLLINET
	DOM – COM	COM	Anne BOLLINET
	SCN DGFIP (hors informatique)	DGE, DVNI, DNVSF, DNEF, DRESG, DNID, SNDC, TG créances spéciales Trésor	Christophe BAULINET
	Informatique des directions et du ministère	CSI, DIT DGFIP, etc.	Yann BOARETTO
	Secteur	Nom	Prénom
<b>Thématique</b>	Structuration de l'audit interne et du contrôle interne	LAJOURMARD	Danièle
	Comptabilité, analyse financière, contrôle de gestion	LAJOURMARD	Danièle
	Gestion des ressources humaines, management, conduite du changement	BONNET	Yves
	Systèmes d'information	BOARETTO	Yann
	Méthodologie de l'évaluation des politiques publiques, de l'audit, et des vérifications	DEPROST	Pierre
	Commande publique et relations avec les consultants	BAULINET	Christophe
	Immobilier	BONNET	Yves



[ILE DE FRANCE] Services franciliens DGDDI suivis par le référent directionnel.

[DOM COM] Ce correspondant DOM-COM est aussi référent outre-mer.

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](http://www.igf.finances.gouv.fr)