MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DES FINANCES
ET DE LA SOUVERAINETÉ
INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE

Liberté
Égalité
Fraternité

Inspection générale
des finances

Rapport d'activité 2023

Rapport d'activité 2023

Inspection générale des finances

Sommaire

3 Éditorial

4 Chiffres clés 2023

6 L'Inspection générale des finances en 2023

8 Missions, ressources et engagements de l'IGF

9 L'IGF et la réforme de la haute fonction publique

10 Un Service sollicité pour des missions à forts enjeux

19 Une méthodologie garantissant la qualité des productions et l'indépendance de l'IGF

33 Un Service d'excellence participant à l'attractivité de la haute fonction publique

46 Un collectif engagé

50 Les thèmes majeurs d'intervention de l'IGF en 2023

52 Thème n° 1 : Revue de dépenses

60 Thème n° 2 : Transition écologique et énergétique

68 Thème n° 3 : Économie et missions sectorielles

76 Annexes

Éditorial

Catherine SUEUR
Cheffe du Service
de l'Inspection générale
des finances

L'Inspection générale des finances (IGF) s'est dotée en 2022 d'un projet stratégique visant à participer à l'amélioration continue des politiques publiques et à mettre en œuvre la réforme de la haute fonction publique. Ce sont, en effet, ces deux piliers qui ont toujours structuré la vie de l'IGF : des missions menées à la demande du Gouvernement et une équipe composée de professionnels de haut niveau au service de l'intérêt général. Je suis heureuse de vous présenter notre rapport d'activité pour cette année 2023.

Tout au long de l'année, nous avons mené de nombreuses missions sur un champ varié de politiques publiques et d'organismes publics. S'agissant plus spécifiquement des finances publiques et au moment où leur situation appelle des efforts accrus et soutenus, nous avons participé aux premiers exercices de revues de dépenses afin de documenter des économies possibles tout en préservant la qualité du service rendu aux usagers. Parallèlement, nous avons mené une démarche interne visant à mieux prendre en compte la transition écologique. C'est notamment dans ce cadre que nous avons développé des formations internes sur la transition écologique mais également mis en place un « tamis vert » visant à analyser chacune de nos missions à l'aune de cet impératif.

S'agissant de notre politique de ressources humaines, l'année 2023 a été une année particulièrement riche en recrutement pour les membres de l'IGF comme dans nos pôles de compétences (pôle sciences des données et pôle Audit). Sur l'ensemble des fonctions occupées à l'Inspection générale des finances (inspectrice et inspecteur des finances, *data scientist*, inspectrice et inspecteur des finances adjoints, auditrice et auditeur), nous avons reçu plus de 500 candidatures et avons pu, après des processus de recrutement très rigoureux, recruter plus de 20 nouveaux collaborateurs. Je suis heureuse de constater que l'IGF demeure un Service toujours aussi attractif, capable d'attirer les meilleurs profils.

Nous avons également défini un plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle construit autour de trois axes visant notamment à être un Service exemplaire et à favoriser l'égalité professionnelle dans nos processus de recrutement. Je suis convaincue que, sur ce sujet, beaucoup a été fait mais beaucoup reste à faire et j'y consacrerai, avec l'ensemble des équipes mobilisées sur ce sujet, toute mon énergie. Je suis en particulier très fière que chaque membre de l'IGF se sente partie prenante de notre collectif. D'un collectif qui réalise des missions de grande qualité, avec des méthodes éprouvées fondées sur l'objectivation, la rencontre de l'ensemble des parties prenantes et la recherche de solutions innovantes. D'un collectif qui porte la « promesse employeur » qui est la nôtre.

Je tiens enfin à remercier très sincèrement l'ensemble des équipes pour leur engagement sans faille. Nous avons maintenu un niveau d'excellence dans nos activités d'inspection, d'évaluation, d'assistance, de conseil et d'audit grâce à nos méthodes, notre rigueur et notre sens partagé du service public. Je vous invite à découvrir ce rapport d'activité qui témoigne de notre engagement, de nos valeurs d'excellence, de rigueur et d'intégrité, ainsi que de notre indépendance.

Chiffres-clés 2023

37
inspectrices générales et inspecteurs généraux (IG) au Service

57
inspectrices et inspecteurs (IF), inspectrices adjointes et inspecteurs adjoints (IFA) et *data scientists* dans la Tournée

43 %
de femmes dans la Tournée

16
membres du pôle Audit

22
membres des services administratifs et financiers

74
missions menées
par l'IGF en 2023

41
missions d'évaluation
et de conseil,
dont sept revues
de dépenses
et trois revues
de dépenses fiscales

14
missions
d'assistance

15
missions menées
par le pôle Audit

4
missions de vérification
et de contrôle

L'Inspection générale des finances en 2023

L'IGF exerce une **mission large de contrôle, d'audit, d'étude, de conseil et d'évaluation en matière administrative, économique et financière.** Elle peut se voir confier des missions par les ministres de l'Économie et des Finances, seuls ou en collaboration avec d'autres ministres, et par le Premier ministre. Elle peut aussi 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 présent rapport d'activité a été adopté par le comité
des inspecteurs généraux et inspectrices générales le 2 avril 2024,
conformément à l'article 6 du décret du 9 mai 2023 relatif à l'organisation
et aux compétences de l'IGF.

Missions, ressources et engagements de l'IGF

L'histoire de l'IGF

1797 – prise de fonction de douze inspecteurs généraux de la Trésorerie, placés directement à la disposition du ministre des Finances et sans affectation géographique.
1800 – les inspecteurs généraux de la Trésorerie deviennent des vérificateurs généraux de la Trésorerie. Établis dans les divisions militaires, ils sillonnent les départements dont ils ont la responsabilité pour « *accélérer le recouvrement de toutes espèces, constater le progrès des rentrées, hâter le versement des fonds et en diriger l'envoi* ». Cette institution éphémère laisse la place aux inspecteurs généraux du Trésor public.

1801 – création de l'Inspection du Trésor public le 6 septembre. Les attributions des inspecteurs généraux se limitent au contrôle de régularité : « *ils [sont] envoyés par le ministre des Finances ou le directeur général du Trésor public auprès des receveurs et payeurs pour les vérifications qui seront jugées nécessaires* » ; ils devront s'assurer de la régularité de la gestion desdits comptables.
1814 – l'Inspection générale du Trésor devient Inspection générale des finances.
1815 – les ministères du Trésor et des Finances sont réunis en un seul ministère. Les attributions des inspecteurs généraux du Trésor sont considérablement étendues.

1816 – l'arrêté du 25 mars du Baron Louis, ministre **des Finances, dispose que les inspecteurs généraux des contributions directes et du cadastre ne formeront plus, avec les inspecteurs généraux du Trésor, qu'une seule et même Inspection sous la dénomination d'Inspection générale des finances.**
1831 – l'ordonnance du 9 mai du Baron Louis fait de l'Inspection générale des finances le seul corps de contrôle de toutes les administrations du ministère des Finances. Un décret institue un uniforme pour les membres de l'Inspection générale. « *L'IGF est le bras et l'œil du ministre* » (Baron Louis, ministre des Finances, 1831).

L'IGF et la réforme de la haute fonction publique

La réforme de l'encadrement supérieur de l'État, annoncée par le Président de la République le 8 avril 2021, vise à davantage diversifier le recrutement des hauts fonctionnaires, à repenser leur formation initiale et continue pour mieux adapter les compétences aux emplois et à rendre les carrières plus ouvertes, plus transversales. Son calendrier d'entrée en vigueur s'étend sur plusieurs années. Le remplacement de l'École nationale d'administration (ENA) par l'Institut national du Service public (INSP) est effectif depuis le 1er janvier 2022. Le nouveau corps des administrateurs de l'État a également été créé le 1er décembre 2021.

Depuis le 1er janvier 2023, les inspecteurs des finances et les inspecteurs généraux sont nommés sur des emplois fonctionnels pour une durée déterminée, de cinq ans maximum[1], à l'issue d'un processus de sélection prévu par décret et adapté aux spécificités des métiers de l'IGF (*cf. infra*, 3.2.) et le corps de l'Inspection générale des finances est mis en extinction. Par cette réforme, l'IGF diversifie son recrutement tout en maintenant son exigence d'excellence.

Cette transformation a conduit l'IGF à repenser son processus de recrutement et son organisation interne pour maintenir le niveau d'excellence des inspectrices et inspecteurs des finances, gage de la qualité des travaux menés. Ce mouvement s'inscrit dans la continuité d'un travail permanent engagé par le Service pour adapter son fonctionnement à ses besoins et à son environnement, comme l'atteste par exemple la création récente du pôle science des données et du pôle Économie. Ces transformations, qui couvrent à la fois des enjeux de ressources humaines (recrutement, formation ou composition des équipes) et des enjeux « métiers » (nature des missions, compétences, contrôle de la qualité, etc.) permettront à l'IGF de continuer à remplir ses missions dans le respect des valeurs qui ont toujours été les siennes : l'excellence, la rigueur, le sens de l'intérêt général et l'indépendance de plume[2].

1 – Avec des possibilités de renouvellement, en particulier pour les inspectrices générales et les inspecteurs généraux.

2 – L'indépendance est reconnue à l'article 9 du décret du 9 mars 2022 relatif aux Services d'inspection générale ou de contrôle.

10 Un Service sollicité pour des missions à forts enjeux
19 Une méthodologie garantissant la qualité des productions et l'indépendance de l'IGF
33 Un Service d'excellence participant à l'attractivité de la haute fonction publique
44 Un collectif engagé

1. Un Service sollicité pour des missions à forts enjeux

1.1 Des interventions riches et variées

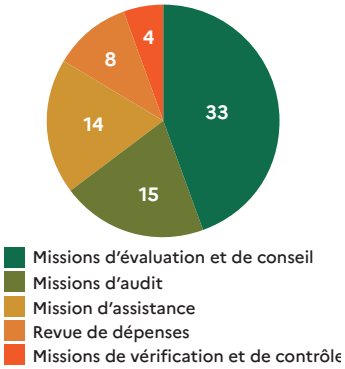
L'Inspection générale des finances réalise trois grandes catégories de missions :

- des missions d'évaluation et de conseil, dont des revues de dépenses ;
- des missions d'assistance auprès d'administrations, de personnalités qualifiées ou d'organisations internationales ;
- des missions de vérification et de contrôle.

En 2023, l'IGF a réalisé 74 missions (*cf.* graphique 1) **principalement sur le thème de l'économie et des finances publiques** (*cf.* graphique 2).

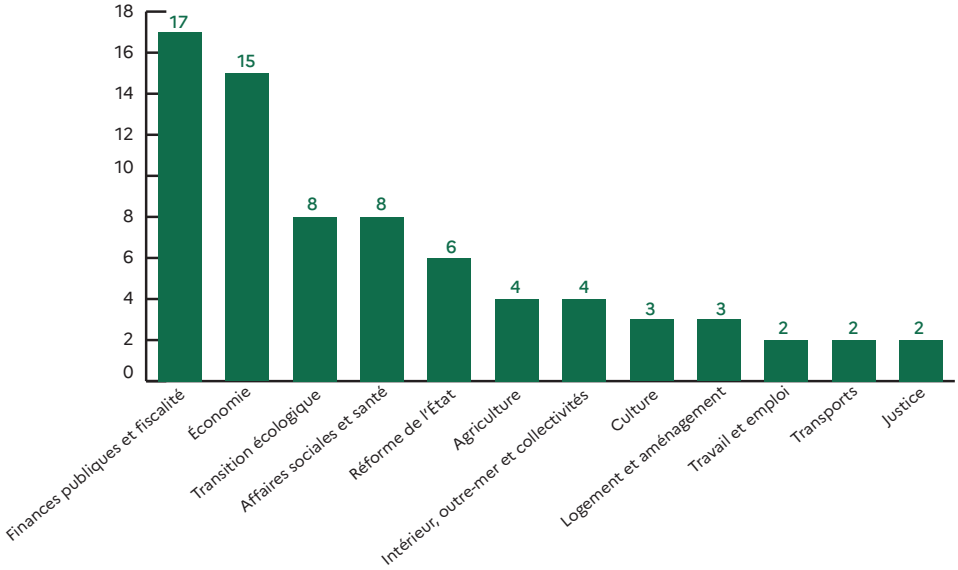
Les équipes d'inspectrices et d'inspecteurs des finances, d'inspectrices et d'inspecteurs des finances adjoints, d'inspectrices générales et d'inspecteurs généraux et de *data scientists* se constituent tout au long de l'année au gré des priorités du Gouvernement, de l'ampleur des missions et de la charge de travail de chacun. Ce mode de fonctionnement permet d'être réactif pour répondre aux commandes, contribue à une excellente connaissance mutuelle des membres de l'IGF et permet de croiser les regards sur les objets d'étude afin de tirer profit de l'expertise de chacun.

RÉPARTITION DES MISSIONS DE L'IGF EN 2023
(EN NOMBRE DE MISSIONS)



L'année 2023 a été marquée par la conduite de sept revues de dépenses et trois revues de dépenses fiscales. En effet, face à la dégradation des finances publiques et à travers les missions confiées par le Premier ministre, l'IGF a contribué à documenter les pistes d'économies qui ont alimenté la construction du budget 2024.

RÉPARTITION THÉMATIQUE DES MISSIONS 2023
(EN NOMBRE DE MISSIONS)

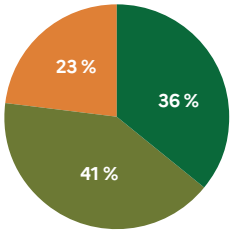


1.2. Les missions d'évaluation et de conseil : une part majeure de l'activité de l'IGF

Réalisées à la demande du Premier ministre, des ministres chargés du budget ou de l'économie, le plus souvent conjointement avec d'autres ministres, les missions d'évaluation et de conseil visent à porter une appréciation sur le fonctionnement d'organismes publics ou sur l'efficacité et l'efficience de politiques publiques. Elles conduisent à proposer des voies d'amélioration et des leviers de réforme et de transformation aux décideurs. Elles ont représenté 42 % des missions lancées par l'IGF en 2023.

En 2023, 23 % des missions ont été conduites à la demande du Premier ministre et 41 % à la demande conjointe des ministres économiques et financiers et d'un ou plusieurs autres membres du Gouvernement, témoignant ainsi de la **portée interministérielle** des missions de l'IGF.

RÉPARTITION DES SIGNATAIRES DES LETTRES DE MISSION DE L'IGF EN 2023



Ministère de l'Économie et des Finances seul
Ministère de l'Économie et des Finances et autres
Premier Ministre

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

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

- **des processus et des modalités de gouvernance :** il s'agit alors d'optimiser des procédures administratives, comme l'illustre la mission sur le bilan du contrat d'objectifs et de moyens de la direction générale des finances publiques[3] ;
- **l'évolution de dispositifs juridiques, financiers ou fiscaux portant des politiques publiques,** à l'image des missions relatives à l'évaluation de la réduction d'impôt Censi-Bouvard[4] ou à la réforme du financement de l'audiovisuel public[5] ;
- **la stratégie de la politique publique ou de l'entité publique examinée,** afin d'adapter les missions du secteur public et les modalités d'intervention des services de l'État, à l'instar de la mission relative à la concentration dans le secteur des médias à l'ère numérique[6] ou l'évaluation de la stratégie nationale « biodiversité »[7].

1.3. Les missions de vérification et de contrôle : métier historique de l'Inspection

Au cours de l'année 2023, des brigades d'inspectrices et d'inspecteurs des finances ont mené des contrôles inopinés dans trois agences de l'eau, cinq directions départementales des finances publiques mais aussi au sein de la fédération française de rugby et du groupe Médicharme.

Pour l'exercice de ces missions, les inspectrices et inspecteurs des finances bénéficient des prérogatives de contrôle sur

3 – Rapport n° 2022-M-034-05 relatif au bilan du contrat d'objectifs et de moyens de la direction générale des finances publiques pour la période 2020-2022.

4 – Rapport n° 2021-M-073-03 relatif à l'évaluation de la réduction d'impôt Censi-Bouvard.

5 – Rapport n° 2021-M-071-03 relatif à la réforme du financement de l'audiovisuel public.

6 – Rapport n° 2021-M-061-03 relatif à la concentration dans le secteur des médias à l'ère numérique : de la réglementation à la régulation.

7 – Rapport n° 2022-M-025-03 relatif au financement de la stratégie nationale pour la biodiversité (SNB) pour 2030.

Parcours croisés d'inspecteurs généraux

Virginie Beaumeunier et Michaël Ohier

Pouvez-vous revenir sur votre parcours ?

Virginie Beaumeunier : Je suis arrivée à l'IGF il y a un peu plus d'un an, après avoir exercé le poste de directrice générale de la concurrence de consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF). Mon parcours comprend une dominante sur la régulation de la concurrence et la protection du consommateur, car j'ai également exercé à l'autorité de la concurrence, en tant que rapporteure générale. J'ai également réalisé des missions de contrôles à la Cour des Comptes et conduit des projets de modernisation de l'administration au secrétariat général de Bercy, en particulier en matière de politique des achats et de l'immobilier ainsi que de modernisation de certaines directions du ministère de l'économie et des finances. Enfin, j'ai travaillé à la Direction générale des finances publiques (DGFiP), ayant en charge le budget de la direction et l'organisation du réseau.

Michaël Ohier : J'ai mené l'ensemble de mon parcours professionnel au sein du service public, dans trois ministères et dans des fonctions très différentes : au sein du ministère des finances comme contrôleur, inspecteur et cadre de proximité dans le réseau de l'ex-Direction générale des impôts (DGI), puis à l'Inspection générale des finances. J'ai également été rattaché au cabinet du ministère de la transition énergétique. Enfin, j'ai été cadre dirigeant au sein de l'opérateur le plus important du ministère du travail et de l'emploi : Pôle emploi.

Comment ces expériences vous font-elles appréhender votre rôle d'inspectrice générale et d'inspecteur général des finances aujourd'hui ?

M.O. : Comme j'ai eu la chance de pouvoir exercer mes fonctions à tous les niveaux administratifs, je bénéficie des clefs de compréhension de tous les univers administratifs : là où se construisent et se prennent les décisions, là où elles se pilotent opérationnellement et, enfin, sur le terrain où elles se mettent en œuvre au quotidien. C'est justement une des particularités des fonctions d'inspection que de s'intéresser à ces trois dimensions. Je pense que cela m'aide à comprendre les enjeux de ces niveaux différents de mise en œuvre de l'action publique.

V.B. : Mes précédentes fonctions à la DGCCRF et à l'autorité de la concurrence m'ont permis d'appréhender pleinement de multiples champs économiques, ainsi que de me donner un goût d'analyse des enjeux et du fonctionnement de structures diverses dans les secteurs public et privé, ce qui m'est aujourd'hui très utile. J'ai pu mettre ces qualités en action dès ma première mission, qui portait sur les produits dérivés du sang. Je dirais aussi que mes précédentes responsabilités de directrice générale me permettent de mieux comprendre le fonctionnement d'une administration centrale comme déconcentrée et de prendre du recul sur les propositions qui sont faites dans le cadre de nos missions. Enfin, mon expérience de pilote de projet m'est très utile pour m'assurer du réalisme de la mise en application des recommandations.

Qu'appréciez-vous dans le mode de fonctionnement de l'IGF ?

V.B. : J'apprécie de pouvoir faire des missions extrêmement variées, sur des sujets différents. J'ai, malgré cette pluridisciplinarité, la possibilité d'approfondir ces thématiques, ce qui est très stimulant intellectuellement. Les équipes mixtes, entre jeunes – qui ont tendance à apporter un point de vue novateur - et profils plus expérimentés – qui fournissent le recul et le pragmatisme – sont gages de la qualité de nos travaux.

M.O. : Le fait de ne pas être spécialisé sur un champ trop restreint, de pouvoir aborder des politiques publiques différentes, de la santé à l'écologie en passant par des sujets plus régaliens, d'une mission sur l'autre est un élément que j'apprécie particulièrement. C'est très stimulant intellectuellement et cela permet de découvrir d'autres univers administratifs.

Y a-t-il eu des faits marquants durant votre passage à l'Inspection ?

M.O. : Lors de mon passage à la Tournée, le souvenir le plus marquant, ce sont les travaux du comité d'évaluation des dépenses fiscales de 2011 et le rapport Guillaume qui a suivi dont j'étais le rapporteur. Nous avions évalué des centaines de mesures fiscales et sociales, ce qui a impliqué toutes les directions de Bercy : un bel exercice collégial, au sein du ministère. Depuis mon retour au Service en tant qu'inspecteur général, certainement la mission d'assistance au ministère de la santé sur la tarification à l'activité (T2A) dans le milieu hospitalier. La T2A, est une très bonne idée qui repose sur des bases économiques robustes, mais également un monument de complexité, qui s'applique de manière presque indifférenciée aux secteurs publics et privés. La stratégie et mise en application opérationnelle sont intimement liées : l'une ne va pas sans l'autre.

V.B. : Compte tenu de mon arrivée récente, je n'ai pas forcément rencontré de faits marquants mais j'apprécie particulièrement les échanges que l'on peut avoir lors des présentations des missions réalisées et les interventions des grands témoins, qui permettent de monter en connaissances et en compétences sur les sujets abordés, de prendre du recul et de mobiliser ces expertises.

pièces et sur place des ordonnateurs et comptables publics qui leur sont reconnues par les lois et règlements notamment le décret du 9 mai 2023 relatif à l'organisation et aux compétences de l'inspection générale des finances[8]. Les missions de contrôle peuvent associer des agents issus d'autres services des ministères économiques et financiers. Ainsi, en 2023, deux administrateurs de l'État, sortis de l'INSP, ayant rejoint la direction générale des finances publiques ont participé à des missions de vérification avant de rejoindre leurs directions d'affectation.

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

- les techniques de vérification classiques (examens des pièces, observations, échantillonnage, etc.) mettent l'accent sur la régularité juridique et l'exactitude budgétaire et comptable des processus métiers d'un organisme ou d'une structure administrative, sur la base d'échantillons d'opérations. Elles sont particulièrement appropriées pour obtenir une analyse précise des processus sensibles et détecter la fraude ;
- elles font également appel à l'analyse financière et de la soutenabilité financière des organismes vérifiés ou encore au contrôle du respect des règles de l'achat public ou à l'organisation des ressources humaines.

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

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

Les missions d'assistance, qui ont représenté 19 % des missions de l'IGF en 2023, peuvent prendre la forme :

- d'une participation d'un membre de l'IGF aux travaux d'une administration ou d'une commission. Ainsi, l'IGF a assisté la direction générale de l'offre de soin du Ministère de la santé et de la prévention dans sa réflexion sur la réforme de la tarification à l'activité (T2A) ;
- d'un appui à un parlementaire ou une personnalité qualifiée chargée d'une mission par le Gouvernement (comme l'illustre la présence d'un inspecteur des finances auprès de M. Jean-Luc Tavernier, directeur général de l'institut national des statistiques et des études économiques (INSEE) et M. Nicolas Véron, cofondateur du *think tank* européen Bruegel et chercheur au *Peterson Institute for International Economics*, chargés d'une mission relative à l'écosystème des entités concourant à l'analyse économique et à l'évaluation des politiques publiques) ;
- d'une contribution de l'IGF à la coopération internationale, dans le cadre de relations institutionnelles avec certains États et organisations internationales, dans le domaine du contrôle et de l'audit, de la gouvernance budgétaire et financière et de l'évaluation des politiques publiques. Ainsi, en 2023, un inspecteur des finances a assisté Mme Sylvie Goulard dans le cadre d'une mission relative aux crédits biodiversité et une inspectrice des finances a participé à la mission confiée à M. Pierre Heilbronn, inspecteur général des finances, envoyé spécial du Président de la République, pour l'aide et la reconstruction de l'Ukraine.

8 – Décret n° 2023-349 du 9 mai 2023 relatif à l'organisation et aux compétences de l'inspection générale des finances.

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

1.5. Les revues de dépenses et revue de dépenses fiscales

Les revues de dépenses s'inscrivent dans le contexte du redressement des finances publiques et visent à documenter des objectifs d'économies. Elles ont représenté 10 % des missions assurées par l'IGF en 2023. Ces missions ont pour objectif d'analyser l'efficacité de la dépense publique de façon thématique et sectorielle et d'identifier les pistes d'économies qui permettent de contribuer au renforcement de la soutenabilité de la trajectoire des finances publiques. Les revues de dépenses ont notamment porté sur la méthodologie des revues de dépenses et les modalités de financements des centres de formation d'apprentis.

Conformément aux principes méthodologiques de l'IGF, les revues de dépenses reposent sur :

- un diagnostic économique et financier de la situation ou des dispositifs évalués ;
- l'identification et la documentation des leviers d'économies ;
- des propositions axées sur différents scénarios opérationnels.

L'IGF a, de plus, conduit trois revues de dépenses fiscales visant à analyser l'efficacité et la pertinence de ces dispositifs. Elles ont porté, en particulier, sur le régime d'aide fiscale à l'investissement productif en outre mer[9] mais également sur les réductions d'impôts « Malraux » et « Denormandie dans l'ancien »[10].

1.6. Une ouverture à l'international : assistance technique internationale et parangonnage

L'IGF est un service très mobilisé sur les questions internationales. Ces dernières sont abordées soit à travers des missions d'évaluation et de conseil, soit par des missions d'assistance à forte coloration internationale.

Ainsi, par lettre de mission en date du 6 mars 2023, M. Pierre Heilbronn, inspecteur général des finances, a été nommé envoyé spécial du Président de la République pour l'aide et la reconstruction de l'Ukraine. À ce titre, il est en charge de coordonner le déploiement de la contribution française au soutien économique et à la reconstruction de l'Ukraine dans un cadre bilatéral, multilatéral et européen. Depuis un an, en dialogue constant avec les autorités ukrainiennes, il œuvre à l'identification des besoins sur le terrain afin d'adapter les modalités de l'aide française aux priorités et aux contraintes du pays. En contact étroit avec l'ensemble des pays alliés de l'Ukraine, mais également avec les institutions financières internationales et banques multilatérales de développement, il s'assure également de la complémentarité de notre intervention avec celle de nos partenaires.

C'est sur cette base et grâce à l'appui de l'ensemble des ministères qu'une trajectoire d'aide a été définie, qui repose sur plusieurs nouveaux instruments de soutien bilatéraux. L'envoyé spécial assure également la représentation de la France dans toutes les enceintes traitant de l'aide économique et de la reconstruction et notamment au sein de la plateforme G7 de coordination de l'aide financière à l'Ukraine. Au-delà du simple échange d'information, il s'agit d'un espace de proposition et d'impulsion de nouveaux mécanismes de soutien au niveau international. Il agit, enfin, au niveau national pour mobiliser les entreprises, investisseurs, collectivités locales et organisations non gouvernemental (ONG) françaises et les accompagner dans leurs projets en Ukraine. Plusieurs déplacements en région (Hauts-de-France, Grand Est) ont été organisés à cette fin.

9 – Rapport n° 2023-M-047-04 relatif à l'évaluation du régime d'aide fiscale à l'investissement productif en Outre-mer.

10 – Rapport n° 2023-M-057-04 relatif aux réductions d'impôt « Malraux » et « Denormandie dans l'ancien ».

Parcours d'une inspectrice des finances de 2ème année

Aude Charbonnier

Quel a été votre parcours avant d'arriver à l'IGF ?

J'ai eu plusieurs expériences dans le secteur privé, assez jeune, car j'ai travaillé dès mon bac littéraire pour financer mes études de droit public. J'ai exercé notamment dans la grande distribution en assurant des remplacements là où il manquait de la ressource et, de fil en aiguille, on m'a confié la gérance d'un supermarché *discount* à la sortie de mon parcours universitaire. Mais j'ai toujours voulu servir l'intérêt général. J'ai donc préparé les concours et j'ai choisi de rejoindre la direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI) en 2003. J'y ai mené l'ensemble de ma carrière. Ce sont plus de 400 métiers que l'on peut y exercer ! Durant vingt ans, j'ai eu la chance d'occuper des fonctions très diverses au sein de cette belle direction. D'abord en réseau déconcentré sur le cœur de métier : procédures de dédouanement et accompagnement des opérateurs économiques, politique du ciblage et des contrôles des marchandises à Paris *intra muros* puis sur la plateforme aéroportuaire de Roissy. Ensuite, en administration centrale sur des fonctions de conception et de pilotage : régulation du secteur monopolistique de vente de tabacs manufacturés, pilotage de projet informatique décisionnel, pilotage de la performance des responsables de budgets opérationnels.

Mes six dernières années au sein de la douane ont complété ce parcours sur des fonctions d'inspection pure au sein de l'Inspection des services de la douane (maîtrise des risques, déontologie et amélioration du fonctionnement interne des services) puis en tant que cheffe de cabinet par intérim du directeur général, enfin en tant que directrice de projet national à la délégation à la stratégie. Sur ce dernier poste, avec mes équipes, nous avons initié, construit puis déployé auprès de 7 000 agents le programme de radio numérique digitale sur téléphone portable professionnel, permettant aux centres de commandement d'assurer leur sécurité H24 en tous points des théâtres opérationnels. Fédérer et emmener au quotidien les 500 personnes du programme pendant deux ans fut pour moi une aventure humaine inoubliable.

Quelles étaient vos motivations pour rejoindre l'IGF ?

Depuis quelques années, j'aspirais à m'ouvrir à des politiques publiques différentes, à exercer dans d'autres environnements et me confronter à d'autres enjeux, qu'ils soient opérationnels ou stratégiques. En tant qu'agente du ministère, j'ai toujours entendu parler de l'IGF qui bénéficie d'une image de marque, d'excellence et d'expertise. Je n'avais jamais envisagé de rejoindre ce Service, qui me semblait inatteignable et fermé. J'ai plutôt saisi une opportunité en me présentant en avril 2022 au dernier « tour extérieur » ouvert avant la mise en extinction du corps. Cela faisait 21 ans qu'aucun agent de la douane n'avait été sélectionné ; je suis très fière d'avoir été retenue.

Quelles compétences acquises précédemment vous sont utiles et quelles nouvelles compétences y développez-vous ?

Aguerrie au terrain, j'ai démontré mes capacités à appréhender de nombreuses facettes du management, soit de façon verticale sur des postes opérationnels ou des postes de conception et de pilotage, soit de façon horizontale en tant que directrice de projet. Je me suis beaucoup épanouie ce faisant. Un point me paraît d'ailleurs souvent sous-estimé ou mis de côté : prendre du plaisir dans l'exercice des fonctions est essentiel au quotidien pour soi mais surtout pour les équipes que l'on encadre.

Comme l'ensemble des membres de la Tournée, j'aspire à parfaire mes compétences sur le champ de l'analyse et de l'élaboration de diagnostic permettant d'asseoir la décision. La promesse de l'IGF est bien celle de l'apprentissage de la rigueur, de l'objectivation et de l'indépendance de jugement. Cela me semble un projet particulièrement mobilisant.

Je suis également experte carrière pour le compte de la délégation à l'encadrement supérieur de Bercy : j'accompagne à ce titre des cadres supérieurs du ministère dans l'élaboration de leur bilan de compétences. C'est une démarche qui me tient à cœur car elle répond à un besoin et à un enjeu stratégique pour l'État d'agir en soutien de la progression de ses cadres dans leur parcours.

Quelle mission vous a particulièrement marquée ?

J'ai apprécié contribuer à chaque mission depuis mon arrivée, sur le champ culturel (vérification d'un musée), ou en assistance au sénateur Julien Bargeton sur les enjeux de financement de la filière musicale, ou bien, plus récemment, sur une mission plus technique. Je termine en ce moment des travaux de revue de dépenses sur les dispositifs de soutien à l'emploi, autre domaine passionnant. Je ne saurais choisir parmi ces missions qui sont très variées et m'ouvrent à des champs que je n'avais jamais eu à explorer.

Quelles particularités du fonctionnement de l'IGF vous tiennent particulièrement à cœur ?

J'ai un recul limité, n'étant pas encore à mi-parcours de « ma Tournée ». Je constate qu'il y a un esprit tout à fait unique au sein du Service ! J'y apprécie la méthode et le fonctionnement au sein d'un collectif aux profils mixtes et aux esprits affûtés. Nous avons la possibilité de nous consacrer pendant trois à quatre mois à une réflexion approfondie sur une politique publique précise et le fait de ne pas être pris dans les urgences d'un quotidien de l'administration me paraît très appréciable.

Pour la mise en œuvre de sa mission, M. Pierre Heilbronn s'appuie sur une équipe interministérielle et sur un réseau de points de contact nommés au sein des ministères. Depuis sa nomination, il a aussi pu compter sur l'appui de deux inspectrices des finances dans le cadre de missions d'assistance successives. Au premier semestre 2023, Mme Maroussia Outters Perehinec a travaillé au lancement de la mission : recrutement de l'équipe, constitution du réseau des points de contact, élaboration d'une feuille de route et diagnostic sur le niveau et les modalités de notre aide civile. Entre novembre 2023 et mars 2024, Mme Louise Auffray a participé au renforcement des instruments de l'aide bilatérale française, en contribuant

Un exemple de benchmark

Rendue en février 2023 dans le contexte de la préfiguration de France travail, la mission relative à la comparaison de services publics de l'emploi (SPE) de différents pays européens[11] a permis d'identifier les bonnes pratiques pouvant inspirer le SPE français. S'appuyant sur un benchmark des modèles allemand, catalan, danois, flamand et suédois, la mission a permis de mettre en regard cinq thématiques : la coordination des acteurs du SPE, le diagnostic initial de la situation des demandeurs d'emploi, les modalités de leur accompagnement, le contrôle de la recherche d'emploi et l'offre de service aux entreprises.

A pu ainsi être observée une organisation moins morcelée dans les pays étudiés. Quatre des cinq SPE étudiés disposent de guichets uniques d'accompagnement des demandeurs d'emploi (Catalogne, Danemark, Flandre, Suède) et le SPE allemand comprend deux guichets d'accompagnement aux périmètres très bien définis. La France dispose, quant à elle, de trois guichets d'accompagnement des demandeurs d'emplois.

Quatre des cinq SPE étudiés (Allemagne, Danemark, Flandre et Suède) affichent une stratégie tournée vers la reprise rapide d'un emploi. A contrario, la Catalogne et la France favorisent l'accompagnement du projet du demandeur d'emploi, que ce projet permette de déboucher rapidement vers un emploi ou non.

Les pays étudiés éprouvent des difficultés similaires à assurer l'insertion de l'ensemble des personnes les plus éloignées de l'emploi, notamment celles qui présentent des problèmes de santé, d'addiction, et de logement.

Sur la base de ces constats, la mission a préconisé de :

- renforcer la redevabilité des acteurs du SPE ;
- améliorer la mesure de l'éloignement à l'emploi, en particulier des bénéficiaires du RSA et de l'ASS, et d'adapter leurs parcours en conséquence ;
- fixer des objectifs réalistes d'emploi évolutifs dans le temps et d'adopter une approche plus directive en liant les formations financées à une cible d'emploi précise et de recourir davantage à des stages courts en entreprises s'agissant de l'accompagnement des demandeurs d'emploi ;
- adopter une grille de sanctions plus progressive et de l'appliquer de façon plus systématique s'agissant du respect de leurs obligations par les demandeurs d'emploi.

11 – Mission n° 2022-M-044-02 relative à la comparaison des services publics de l'emploi de différents pays européens.

notamment à la définition du nouveau mandat de l'agence française de développement (AFD) en Ukraine.

Du reste, les inspectrices et inspecteurs des finances sont régulièrement sollicités par des organismes internationaux, comme le fonds monétaire international (FMI), pour mener des travaux d'évaluation, d'audit ou d'assistance technique.

Au cours de l'année 2023, l'IGF a ainsi contribué à la réalisation de plusieurs missions d'assistance technique internationale du FMI. Ces missions ont porté sur un large spectre de sujets et de pays notamment d'Afrique et du Moyen-Orient. L'année 2023 clôture également un engagement de plus de 10 ans de l'IGF en Grèce au cours desquelles 4 inspecteurs généraux et plusieurs inspecteurs des finances ont contribué aux réformes ayant notamment permis à la Grèce de sortir de la surveillance renforcée.

S'inscrivant dans le développement des activités internationales de l'IGF, ces différentes missions ont permis au Service :

- de valoriser son expertise sur l'évaluation des programmes d'investissements publics et des politiques publiques et la réforme de l'État ;
- de capitaliser sur les outils et méthodologies de travail du FMI ;
- de renforcer sa connaissance du fonctionnement d'administrations d'autres pays.

Dans ce cadre, l'Inspection est amenée à recevoir régulièrement des délégations étrangères représentant les départements financiers et services d'inspection de pays étrangers. En 2023, à titre d'exemples, ont été accueillies des délégations cambodgiennes et espagnoles afin de leur présenter les travaux et la méthodologie de travail de l'Inspection.

1.7. Les missions du pôle Audit

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

Depuis 2023, l'IGF réalise, par l'intermédiaire de son pôle Audit, des audits d'entreprises bénéficiaires de prêts ou de garanties de l'État dans l'objectif de s'assurer qu'elles se conforment à leurs engagements, mais aussi, le cas échéant, d'évaluer leur situation financière. Le pôle Audit contribue également à l'audit interne ministériel par des missions relatives au fonctionnement du ministère lui-même, par exemple sur la prévention des conflits d'intérêts.

2. Une méthodologie garantissant la qualité des productions et l'indépendance de l'IGF

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

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

Les méthodes d'investigation et d'analyse de l'IGF se caractérisent par l'objectivation rigoureuse des faits. « Objectiver » une idée ou une perception implique de l'étayer par des éléments concrets, vérifiés et donc incontestables. L'impératif d'objectivation concerne tant les travaux d'audit et de contrôle que ceux d'évaluation et de conseil. L'IGF accorde une importance toute particulière à la robustesse, la pertinence et la qualité de ses méthodes. Historiquement, l'objectivation s'appuyait essentiellement sur des enquêtes sur place et des échanges contradictoires avec les administrations concernées. À ces méthodes qui demeurent se sont ajoutées des analyses de données grâce au pôle science des données, qui dispose d'importants jeux de données et peut faire des traitements spécifiques pour des missions mais également une analyse économique avec le pôle économie.

Les travaux de l'IGF sont placés sous le sceau de la responsabilité, assurance

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

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

2.2. Déontologie et indépendance

Les membres de l'IGF se doivent d'être exemplaires en matière déontologique. Les exigences déontologiques s'imposent aux inspectrices et inspecteurs du fait des fonctions qu'ils exercent et de la diversité de leurs parcours. Elles concernent plus largement tous les membres du Service participant directement à l'exercice de ses missions.

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

- il s'est doté, dès 2009, d'une **charte de déontologie,** publiée sur le site Internet de l'IGF, qui souligne les obligations qui s'appliquent aux inspecteurs et inspecteurs généraux en application du droit commun de la fonction publique ; **en particulier, à chaque lancement de mission, le Service demande à chaque collaborateur ou collaboratrice pressenti pour participer à la mission d'attester qu'il ou elle n'est pas en situation de conflit d'intérêts au regard de l'objet de la mission ;**
- il a désigné un inspecteur général **référent** en matière de déontologie, qui apporte, en toute confidentialité et indépendance, un conseil sur les questions déontologiques des inspecteurs ;
- une **formation** est systématiquement dispensée aux nouveaux inspecteurs dès leur arrivée au Service sur les dispositions en matière de déontologie ;
- une **rubrique spécifique dans l'intranet** de l'IGF permet à tout inspecteur de retrouver la documentation et les informations utiles en la matière.

Conformément à l'article 9 du décret du 9 mars 2022 relatif aux services d'inspection générale ou de contrôle et aux emplois au sein de ces services, les membres de l'IGF disposent d'une garantie d'indépendance et d'impartialité. Cette garantie doit notamment permettre aux membres de l'IGF d'exercer leurs missions en dehors de toute pression externe ou interne et ainsi livrer des travaux objectifs et utiles aux décideurs publics. Elle repose sur un principe d'indépendance qui est à la fois

Charte de déontologie de l'IGF

La charte de déontologie du Service de l'IGF précise et éclaire certains devoirs déontologiques généraux, notamment :

– l'obligation de déclaration d'intérêts susceptibles de faire obstacle à l'exercice de certaines fonctions ou missions ;

– les règles résultant des textes (notamment, obligations de neutralité, d'impartialité, de désintéressement, de loyauté, de respect du devoir de réserve, de discrétion et de dévouement) ;

– les règles en matière de mandats publics, de cumul de fonctions et d'activités ;

– les règles déontologiques permettant d'atteindre le plus haut niveau d'indépendance, d'objectivité et de confidentialité des travaux.

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

personnel et collectif et qui se concrétise tant par des pratiques professionnelles que par des procédures formalisées.

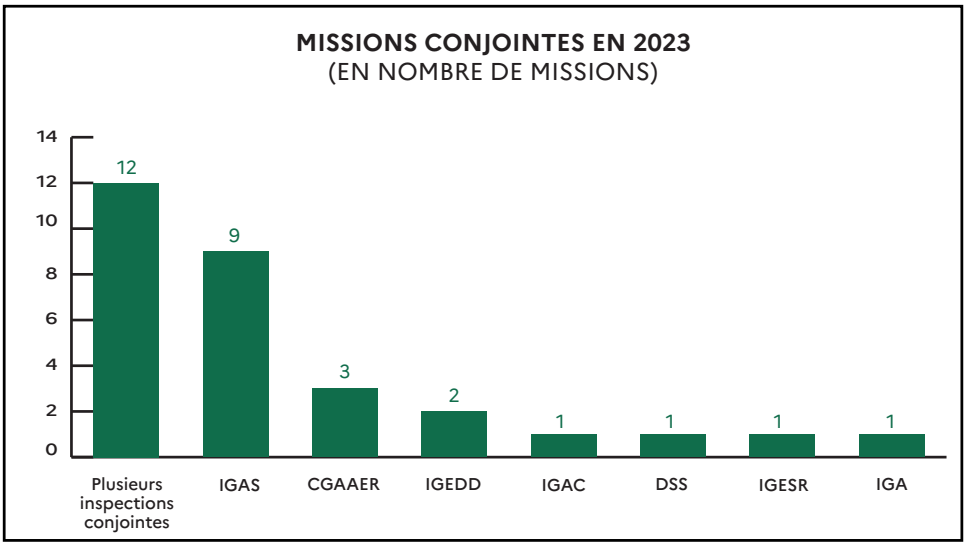
Dans ce cadre, le décret du 9 mai 2023 relatif à l'organisation et aux compétences de l'IGF prévoit en son article 6 que chaque année, le comité des inspecteurs généraux et inspectrices générales (COGEX) analyse les éventuelles difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des principes d'indépendance et d'impartialité et, le cas échéant, les rend publiques. À ce titre, pour la première année de mise en œuvre de ces dispositions, le Service a produit une cartographie des risques permettant de mieux appréhender les situations pouvant constituer ou favoriser des atteintes à l'indépendance. Sur la base de cette cartographie, l'IGF a décidé de mettre en place une évaluation *in itinere* de ses missions au regard des risques d'atteinte à l'indépendance, de former systématiquement ses membres à la prévention de ces risques et de renforcer ses procédures de prévention des conflits d'intérêts, notamment au moment du lancement d'une mission.

Pour les missions rendues en 2023, le COGEX n'a pas relevé d'atteinte à l'indépendance de l'IGF ayant affecté les conclusions de ses travaux.

2.3. La pluridisciplinarité et le croisement des points de vue

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

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



Nota bene n° 1 : Plusieurs inspections signifie ici « IGF et au moins deux autres inspections ».

Nota bene n° 2 : Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER); conseil général de l'économie (CGE); inspection générale de l'administration (IGA); inspection générale des affaires culturelles (IGAC); inspection générale des affaires sociales (IGAS); inspection générale de l'environnement et du développement durable (IGEDD); inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR); inspection générale de la justice (IGJ).

de l'ensemble de la chaîne hiérarchique sont indispensables.

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

Les missions de l'IGF sont également enrichies par la collaboration avec d'autres services d'inspection, chacun apportant la connaissance d'un secteur particulier ou une compétence technique utile au déroulement des travaux. Ainsi, en 2023, 61 % des missions d'évaluation et de conseil de l'IGF étaient « conjointes », c'est-à-dire réalisées conjointement avec une autre inspection générale.

La création du pôle économie permet de prendre connaissance de travaux académiques lorsqu'ils existent sur les sujets traités, **les inspecteurs consultent alors les universitaires, prennent en compte les résultats de leurs travaux** et mobilisent, dans la mesure du possible, les méthodologies nouvelles issues du monde de la recherche.

Tous les inspecteurs généraux des finances ont une compétence transversale de « référents » pour une administration centrale ou sur un champ de politique publique. Les inspecteurs généraux territoriaux sont les interlocuteurs privilégiés des directions départementales dans leur périmètre.

Les inspecteurs généraux référents ont trois missions :

- ils entretiennent un réseau au sein de leur champ de compétence afin d'exercer une veille active et de développer une vision stratégique ;
- ils assurent le suivi des missions réalisées par l'IGF dans leur champs et sont l'interlocuteur naturel des administrations ou des ministères concernés si besoin ;
- ils sont l'interlocuteur « ressources humaines », participent à la diffusion des appels à candidatures de l'IGF pour mettre en œuvre la diversification des parcours et sont également un interlocuteur privilégié pour transmettre à l'IGF les postes disponibles dans leur champs.

Des réunions régulières permettent de partager les enjeux communs aux différentes politiques publiques, comme aux directions de Bercy.

2.4. Des pôles d'expertise

2.4.1. Le pôle science des données

Le pôle science des données (PSD) a contribué en 2023 à 34 missions du Service. Dans plus de la moitié des cas, l'apport du pôle a nécessité le travail d'un data scientist à mi-temps ou plus pendant la durée de la mission, et jusqu'à trois personnes à temps plein pour certaines des missions ayant le plus fortement sollicité l'équipe. Les analyses les plus fréquentes réalisées par le pôle science des données visent à :

- caractériser un secteur d'activité ou les bénéficiaires d'une politique publique (ménages ou entreprises) ;
- évaluer les effets d'une politique publique ou d'un choc externe (crise sanitaire, hausse des prix de l'énergie) sur les entreprises ou les ménages ;
- chiffrer le coût d'une réforme et estimer les effets redistributifs associés.

Les thématiques abordées par les *data scientists* de l'équipe sont, à l'image du caractère interministériel du Service, très variées : fiscalité (par exemple : évaluation de la réduction d'impôt Censi-Bouvard, réforme du financement de l'audiovisuel public), économie (comité d'évaluation du plan France Relance, inflation des produits alimentaires, accompagner et favoriser le développement des services industriels), dépendance (gestion des établissements d'hébergement de personnes âgées dépendantes du groupe Orpea), handicap (scolarisation des élèves en situation de handicap), culture (rapport du Gouvernement au Parlement sur la rémunération pour copie privée), entre autres.

Le pôle science des données a bénéficié, pour traiter ces différents sujets, d'un accès à un grand nombre de données

issues de la statistique publique, accordé par le comité du secret statistique, afin de conduire des travaux d'évaluation. D'autres données ont également pu être mobilisées, issues d'opérateurs, d'administrations ou d'acteurs privés.

L'année 2023 a aussi été marquée pour le pôle science des données par le renforcement de son ancrage dans la Tournée, notamment par une immersion plus forte au sein des missions, permettant de mieux en comprendre les problématiques et d'y apporter des réponses plus pertinentes. Le pôle a également pu mettre en œuvre un plus large éventail de méthodes : par exemple, la collecte de données ouvertes sur internet ou la production d'application web visant à livrer des éléments interactifs à la main de l'utilisateur. Ces productions visent à la fois à proposer des livrables plus adaptés aux besoins exprimés par les commanditaires et aussi à compléter l'offre de service de l'IGF, en se déployant sur des missions d'une nature nouvelle, à forte coloration quantitative.

2.4.2. Le pôle économie

Le pôle économie de l'IGF regroupe les membres de l'IGF disposant d'une formation avancée en sciences économiques. Hippolyte d'Albis, président du cercle des économistes, est responsable de pôle, aux côtés d'Anne Perrot, inspectrice générale des finances, Jean-Benoît Eyméoud et Basile Pfeiffer, inspecteurs des finances. Le pôle participe à la vie de l'IGF en renforçant les capacités d'analyse lors des missions d'évaluation et de conseil et en participant à la diffusion d'une culture économique.

Un grand nombre de missions ont une forte dimension économique. Le pôle économie contribue à l'appropriation des concepts et à leur mise en œuvre opérationnelle. Les membres du pôle sont naturellement les interlocuteurs des institutions qui pilotent des modèles économiques sur lesquels les missions de l'IGF peuvent s'appuyer. Enfin, le pôle est mobilisé, en étroite collaboration avec le pôle science des données, lorsque des évaluations quantitatives sont réalisées, que ce soit de politiques publiques ou des conséquences d'un événement externe.

Parcours de l'adjoint à la cheffe du pôle science des données

Aymeric Floyrac

Quel a été ton parcours avant d'arriver à l'IGF ?

Je suis originaire de Toulouse, j'ai fait ma classe préparatoire à l'issue de laquelle j'ai intégré l'École polytechnique. En parallèle de mon cursus à Polytechnique, j'ai suivi une licence de philosophie. J'ai ensuite rejoint l'INSEE en tant qu'administrateur et je suis allé à l'école nationale de la statistique et de l'administration économique (ENSAE). J'ai également suivi un master de recherche en intelligence artificielle à l'Université Paris-Saclay. J'ai ensuite pris mon premier poste en tant qu'administrateur de l'INSEE à la Plateforme des données de santé. J'y accompagnais des travaux de recherche en intelligence artificielle dans le domaine de la santé en tant que data scientist. J'ai rejoint l'IGF en septembre en tant que responsable adjoint du pôle science des données, dans le cadre de mon second poste d'administrateur Insee.

Quels sont pour toi les principaux enjeux du développement du pôle science des données ?

Il y en a plusieurs. La croissance de l'équipe tout d'abord, et donc logiquement sa participation accrue aux missions. Ensuite, l'élargissement du champ des données accessibles et maîtrisées par le pôle, et enfin le développement d'outils et mettre à disposition des missions, c'est-à-dire au fond l'élargissement de notre offre de service.

Qu'apprécies-tu dans le mode de fonctionnement de l'IGF, et plus particulièrement dans tes missions au sein du pôle science des données ?

Un des grands atouts de l'IGF c'est la diversité des sujets abordés. Concrètement pour le pôle science des données, cela signifie que nous traitons des données très variées et que l'on interagit avec une grande diversité d'acteurs. Ensuite, il y a le rythme de production qui découle des durées de mission de l'Inspection. Dans les postes classiques d'administrateurs de l'INSEE, typiquement au sein des services statistiques ministériels, l'exigence de production est annuelle, là où l'enchaînement des missions de l'IGF permet de changer plus régulièrement de sujet. A contrario, par rapport à d'autres services comme le Trésor, les missions IGF donnent davantage le temps de développer nos analyses. Enfin, j'apprécie la grande liberté d'action qui nous est accordée sur ce que l'on peut proposer aux missions comme approche. Pour ce qui est du pôle science des données : j'aime beaucoup l'équipe, constituée de membres extrêmement investis, talentueux et très sympathiques, ce qui rend le travail très agréable !

Un mot pour les futurs membres du pôle science des données ? Quelles compétences faut-il cultiver pour s'y épanouir ?

Le pôle est un lieu extrêmement enrichissant. On y apprend beaucoup de choses sur les politiques publiques d'une part (du fait de la diversité des thématiques traitées) et on y monte en compétences d'autre part grâce à la diversité des techniques employées et à la collaboration entre membres du pôle, qui présentent différentes spécialités.

Concernant les compétences requises, il faut bien sûr des compétences techniques en data science et/ou en économétrie. Mais ce qui est aussi important, c'est de savoir présenter son travail à des interlocuteurs qui ne sont pas data scientists, voire qui n'ont pas un profil quantitatif. Il y a un vrai enjeu à savoir présenter son travail de façon pédagogique, c'est par ailleurs assez souvent le cas dans les postes de data scientist en général.

Quel type de mission peut donner lieu à un traitement uniquement par le pôle science des données ?

Il n'y en a pas eu beaucoup pour l'instant, c'est une évolution assez récente que l'on souhaite renforcer. Cela peut arriver dans deux types de situations. Par exemple, quand la commande est explicitement une application, typiquement pour un dashboard ou un simulateur. Dans ce cas, il peut arriver que la mission soit confiée intégralement au pôle science des données. Un autre type de situation qui pourrait donner lieu à une mission 100 % pôle science des données, c'est quand la mission a une composante quantitative profondément marquée, typiquement qui requiert l'élaboration d'un cadre d'évaluation joint éventuellement à un volet applicatif.

Parcours du responsable du pôle Économie

Hippolyte d'Albis

Quel est l'apport du pôle au sein de l'Inspection ?

L'apport du pôle est triple. Premièrement, il est au service des missions et permet de s'assurer de la pertinence des raisonnements économiques portés par elles, mais il porte également une capacité à innover en lien avec la recherche récente. Keynes disait que « les hommes d'action, qui se croient parfaitement affranchis des influences doctrinales, sont le plus souvent les esclaves de quelque économiste défunt ». Cela s'applique aussi aux femmes d'action !

Deuxièmement, le pôle mobilise et utilise la littérature scientifique du champ de l'économie bien sûr mais aussi plus largement dans le champ des sciences sociales. Cette littérature scientifique, abondante, produit des résultats différents et parfois contradictoires. Lorsqu'on en prend connaissance au cours d'une mission et qu'on choisit de les utiliser, on s'engage dans une voie et cela n'est pas anodin. Au cours d'une mission, il ne s'agit donc pas d'instrumentaliser des arguments rhétoriques pour conforter une position mais il convient plutôt de les utiliser pour mieux comprendre le réel et analyser la problématique correctement. Les démonstrations exposées dans les articles scientifiques ne doivent pas être assimilées à des arguments d'autorité pour asseoir une opinion non prouvée.

Enfin, le pôle facilite le contact avec la communauté académique ; toutes les missions peuvent avoir besoin de rencontrer des universitaires, des économistes et c'est bien au pôle qu'il revient d'établir les connections.

Concrètement ces liens peuvent s'établir sous différentes formes. S'agissant des missions à forte coloration économique, des membres du pôle sont amenés à participer directement aux missions, au titre de leur fonction d'inspectrice et inspecteur des finances et d'inspectrices générales et inspecteurs généraux des finances. Par exemple, en 2023, Jean-Benoît Eyméoud a participé au rapport sur l'encadrement des prestations des cabinets de conseil tandis que Selma Mahfouz avait été rapporteure du rapport sur les incidences économiques de l'action pour le climat.

Dans d'autres formats, le pôle peut aussi intervenir en assistance informelle aux missions. Il est très habituel que des chefs de missions prennent l'attache du pôle, lors du cadrage ou lors du déroulement des travaux, pour recueillir un appui sur les enjeux impliquant des mécanismes économiques à mobiliser.

Certaines missions pourraient donner lieu à des approfondissements conduisant à des recherches universitaires et je serai ravi d'encourager ces développements.

Quelles perspectives de développement du pôle ?

Le pôle est sans doute appelé à se renforcer mais son positionnement est d'ores et déjà bien identifié au sein de l'Inspection. Vis à vis de nos commanditaires, le pôle commence à être réellement perçu comme disposant des compétences économiques solides, ce qui contribue au rayonnement du Service et à sa capacité à conduire des missions sur des champs plus larges.

Au sein du Service, j'observe que les plus jeunes, en particulier les inspectrices et inspecteurs des finances adjoints viennent spontanément échanger avec les membres du pôle pour enrichir leur réflexion. Cela est très stimulant.

Peux-tu nous parler des *lunchs éco* ?

Depuis novembre 2022, la formule propose aux membres du Service de venir écouter un ou une universitaire, dans un format convivial au cours duquel il présente ses travaux récents de recherches, tout en déjeunant sur le pouce en mode « *brown bag seminar* ». Les échanges sont toujours très riches et productifs, l'audience y est très forte.

Deux séminaires ont en particulier retenu l'attention en 2023 : celui d'Hélène Périvier sur les inégalités économiques entre les femmes et les hommes et celui de François Langot sur l'effet des politiques publiques sur les trajectoires macroéconomiques et budgétaires.

C'est également l'occasion pour les membres de l'IGF qui font de la recherche, de présenter leurs propres travaux. En 2023, Basile Pfeiffer a ainsi présenté des résultats issus de sa thèse sur le développement des villes tandis que Paul-Armand Veillon a présenté les méthodes d'évaluations reposant sur des expériences aléatoires.

Ces *lunchs éco* sont non-partisans, les témoins viennent de tout le champ de la science économique et peuvent aussi avoir des positionnements méthodologiques divers et venir d'écoles de pensée différentes. Le pôle veille à l'hétérogénéité du profil des intervenants. Faire connaître l'Inspection à ces personnes est également un enjeu puisqu'ils peuvent être des interlocuteurs lors de missions. Ou, pourquoi pas, un jour rejoindre l'IGF !

Outre la participation de ses membres aux missions, le pôle économie suscite le dialogue avec le monde académique et les think thanks afin d'alimenter la réflexion interne sur les enjeux économiques de l'amélioration des politiques publiques. Il organise notamment un déjeuner mensuel au Service, le « lunch éco », sur des thématiques variées telles que l'immigration et les finances publiques, la micro-simulation des effets du chèque énergie, les nouvelles politiques de la concurrence, etc. Ces rencontres sont une des occasions d'inviter des universitaires à présenter leurs travaux récents.

2.4.3. Le pôle Audit

Le pôle Audit a été créé au 1er juin 2022 avec une quinzaine d'auditeurs. Il constitue un pôle expert en audit financier et maîtrise des risques, principal contributeur de l'audit interne ministériel.

Au 31 décembre 2023, le pôle compte huit auditrices et cinq auditeurs, ainsi qu'une assistante, en plus du chef du pôle et de son adjoint. Les membres du pôle sont pour l'essentiel des professionnels expérimentés, qui ont en moyenne plus de sept ans d'ancienneté dans les activités d'audit. Ils ont des parcours diversifiés, en administration centrale, dans le réseau de la direction générale des finances publiques, en opérateurs ou encore dans le secteur privé.

Une expérience au pôle Audit constitue un atout pour le développement des parcours professionnels. En 2023, par exemple, une auditrice a rejoint un établissement public hospitalier pour y créer une cellule *Efficience et pilotage de gestion* auprès de la directrice financière ; une autre auditrice a pris début 2024 la direction de l'audit interne de la DGFiP. Le pôle renouvelle donc en permanence ses équipes. Il s'est ouvert en 2023 au recrutement de cadres à potentiel sans expérience en audit interne, qu'il forme.

L'activité du pôle Audit repose principalement sur deux piliers :

- aux termes de la charte d'audit interne approuvée le 28 septembre 2023 par le comité ministériel d'audit interne, le pôle est le principal contributeur **de l'audit interne ministériel** (*cf.* encadré 4), à la fois pour la réalisation des missions inscrites au plan d'audit interne et pour l'animation de la fonction, en soutien à l'inspecteur général des finances responsable ministériel de l'audit interne, qui est aussi le chef du pôle ;
- le pôle audite par ailleurs des **entreprises du secteur privé bénéficiaires de soutiens de l'État :** entreprises exportatrices bénéficiaires de prêts ou garanties export ou de

subventions du fonds d'étude et d'aide au secteur privé, et entreprises en difficulté bénéficiaires de prêts du fonds de développement économique et social (FDES); cette activité est exercée en relation étroite avec la direction générale du Trésor.

De plus, jusqu'en 2026, le pôle participe à l'audit de la gestion du plan national de relance et de résilience (PNRR), qui forme la composante du plan France Relance financée par l'Union Européenne. Cette activité, bien que coordonnée par l'Autorité nationale d'audit des fonds européens (AnAFe), est intégrée à l'audit interne ministériel.

Vis-à-vis de l'IGF, enfin, le pôle constitue une ressource experte en matière d'audit financier et de maîtrise des risques : il peut intervenir en conseil sur ces thèmes auprès des missions d'inspection et d'évaluation de l'IGF, voire en assistance par l'intégration d'un de ses membres au sein d'une mission d'inspection ou d'évaluation de l'IGF.

IGF et audit interne ministériel

Le récent décret n° 2022-634 22 avril 2022 relatif au contrôle et à l'audit internes de l'État rappelle que « *l'audit interne est une activité exercée de manière indépendante et objective qui donne à chaque ministre une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte ses conseils pour l'améliorer. L'audit interne s'assure ainsi que les dispositifs de contrôle interne sont efficaces et proportionnés aux risques.* »

Au sein du ministère de l'économie et des finances, l'audit interne repose, sous le pilotage et la supervision d'un comité présidé par les ministres et incluant des personnalités qualifiées extérieures au ministère, sur une mission ministérielle d'audit interne composée des représentants des services d'inspection, de contrôle et d'audit. Sous la direction d'un membre de l'inspection générale des finances, cette mission compte par exemple des représentants de la mission Risque et Audit de la direction générale des finances publiques, de l'inspection des services de la direction générale des douanes et des droits indirects, etc. Elle est chargée de préparer la programmation pour la soumettre à l'approbation du comité, de préciser la méthodologie d'intervention, mais aussi de réaliser le programme d'audit en s'appuyant sur les ressources mises à disposition par les services qui la composent.

L'IGF entretient ainsi avec l'audit interne ministériel une double conne-xion : d'une part, la mission ministérielle d'audit interne est dirigée par un membre de l'IGF; d'autre part, le pôle Audit de l'IGF est le principal contributeur de l'audit interne ministériel. Le chef du pôle Audit est d'ailleurs également chef de la mission ministérielle d'audit interne, donc responsable ministériel de l'audit interne. Le pôle Audit de l'IGF constitue donc de fait l'équipe permanente de l'audit interne.

Cette connexion est même triple en pratique, puisque, depuis la création du comité d'audit interne en 2013, la cheffe du Service de l'IGF y a toujours siégé en tant que personnalité qualifiée.

Parcours croisés d'auditrices

Justine Plateaux et Audrey Sabourin

Quel a été votre parcours avant de rejoindre l'IGF ?

Audrey Sabourin : Avant de rejoindre l'IGF, j'ai eu un parcours assez éclectique. Je viens du secteur privé ayant démarré ma carrière dans un grand cabinet d'audit financier, PwC. Les six années passées au sein de ce cabinet ont été formatrices et structurantes pour la suite de ma carrière. Après cette expérience, en 2011, j'ai fait mes premiers pas en tant que contractuelle dans une autorité administrative indépendante en intégrant le service économique de l'Autorité de la concurrence en tant qu'experte financière puis rapporteure sur des dossiers pour le moins variés. Au bout de 8 ans, j'ai quitté cette maison renommée et fait un pas de plus dans la fonction publique en rejoignant une administration centrale, le ministère de la Justice, pour occuper le poste de cheffe du pôle d'évaluation de la justice civile au sein de la direction des affaires civiles et du sceau. Mon rôle était de répondre aux besoins statistiques de l'ensemble de la direction sous la forme d'enquêtes statistiques ou de simples requêtes. Très récemment, en octobre 2023, j'ai rejoint le pôle Audit de l'IGF en tant qu'auditrice, référente sur l'audit financier.

Justine Plateaux : À l'inverse d'Audrey, j'ai un parcours public dans son ensemble. J'ai développé un goût pour la chose publique au cours de mes études de droit et obtenu un master en droit public avec, comme écho à mon poste actuel, la soutenance d'un mémoire portant sur un audit de l'organisation et des missions des secrétariats généraux pour les affaires régionales que j'ai réalisé au ministère de l'Intérieur en pleine réforme de l'administration territoriale de l'État (ATE). J'ai rejoint les ministères économiques et financiers en 2012 en intégrant la première promotion d'élèves-inspecteurs de la DGFiP après la fusion entre l'ex-DGI et la Direction générale de la comptabilité publique (DGCP). Ma carrière a débuté en administration centrale au sein d'un bureau chargé de la maîtrise d'ouvrage informatique du secteur public local et, plus précisément de la mise en place de la dématérialisation des flux entre les ordonnateurs locaux et les comptables publics de la DGFiP. Curieuse de découvrir plus concrètement les métiers du comptable public, j'ai fait le choix, plutôt atypique pour une jeune inspectrice des finances publiques, de partir en agence comptable au sein d'établissements publics. En plus d'évoluer dans un univers d'une belle richesse professionnelle, marqué notamment par la mise en œuvre de la réforme de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP issue du décret du 7 novembre 2012) ou encore la gestion du maintien de la continuité de service en pleine crise sanitaire, les deux mobilités externes que j'ai effectuées m'ont permis d'accéder successivement à davantage de responsabilités, qu'elles soient managériales ou directionnelles. J'ai depuis rejoint le pôle Audit de l'IGF début 2023 pour parfaire mes compétences d'analyse et de conseil.

Pouvez-vous nous parler d'une mission qui vous a particulièrement marquées ?

J.P. : La mission qui m'a le plus marquée est incontestablement la mission relative à la prévention de la corruption des agents de la douane sur les plateformes portuaires et aéroportuaires. Outre le fait que ce fut ma première mission et de surcroît sur une direction que j'affectionne particulièrement, cette mission a été d'une richesse exceptionnelle dans son contenu et sa conduite en partenariat avec l'Inspection des services de la DGDDI.

A.S. : J'ai été recrutée pour mener à bien les missions relatives aux audits d'entreprises. Il s'agit d'un type de missions d'audit spécifique qui nous incombe en corollaire du soutien financier attribué aux entreprises par la Direction générale du Trésor. Les missions sur lesquelles je suis actuellement affectée concernent des entreprises françaises exportatrices qui sont toutes très riches et intéressantes. Chacune a sa particularité et est d'un grand intérêt. Il serait donc difficile de les départager.

Comment s'insère le pôle Audit au sein de l'Inspection ? Quels sont les principaux enjeux de développement du pôle ?

A.S. : Le pôle a été créé en 2022, et mène des missions sur deux grands axes : l'audit interne ministériel (AIM), et l'audit d'entreprises exportatrices qui ont bénéficié de soutiens à l'export ou d'entreprises en difficulté qui ont bénéficié de prêts du fonds de développement économique et social. La volonté du pôle est de ne pas spécialiser ses membres et d'utiliser l'ensemble de leurs compétences à la fois en audit interne et en audit d'entreprises.

L'enjeu principal du pôle Audit est de répondre aux besoins et de faire passer des messages clairs et intelligibles à toutes les parties concernées. Dans cet objectif, nous nous appliquons à rendre des produits finis de qualité incluant des recommandations utiles et aisées à mettre en œuvre grâce aux travaux rigoureux menés par les équipes et au dialogue réalisé avec les parties auditées. En parallèle, plusieurs recrutements de profils à haut potentiel sont en cours, le pôle Audit déjà fort de membres expérimentés et chevronnés répondra d'autant mieux à cet objectif.

J.P. : Le pôle Audit est une entité à la fois à part et intégrée au sein de l'IGF. En effet, ses missions ont une programmation propre, distincte des missions classiques de l'Inspection et les auditeurs ont des statuts, des parcours très divers et n'ont pas le même régime statutaire que les inspecteurs. Cependant, les missions sont pilotées avec la rigueur et l'exigence de l'IGF et le pôle Audit est associé aux événements du service (séminaires, lunch éco, etc.).

Le principal enjeu du pôle aujourd'hui porte sur les ressources humaines car le pôle connaît un fort renouvellement de ses équipes. C'est à la fois très stimulant pour la dynamique d'ensemble du pôle et très exigeant parce qu'il faut recruter et former les nouveaux collègues.

Un mot pour les futurs membres du pôle Audit ? Quelles compétences faut-il cultiver pour s'y épanouir ?

J.P. : On leur souhaite la bienvenue, ils sont très attendus ! En termes de compétences, il faut être curieux, ouverts d'esprit et à l'écoute et entretenir l'esprit d'équipe qui est très cher au pôle.

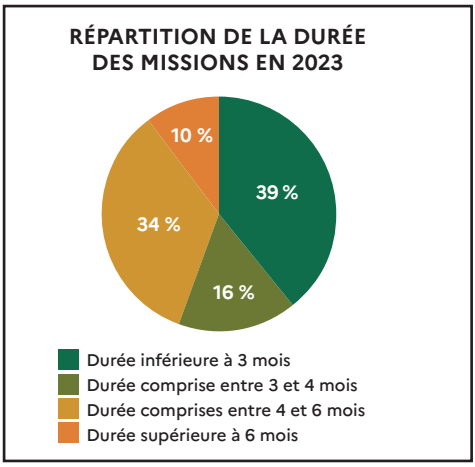
A.S. : L'équipe d'audit est une équipe soudée, à petit effectif, où les missions sont généralement conduites en binôme voire à trois personnes pour les missions les plus importantes. Il faut donc bien s'entendre. Le pôle est composé de personnes expérimentées, ayant un vrai sens de l'organisation, une capacité d'écoute et d'analyse, sachant faire preuve de flexibilité et surtout de diplomatie vis-à-vis des interlocuteurs. Pour résumer en quelques mots : il faut savoir faire preuve de rigueur, de pédagogie, d'autonomie, de curiosité intellectuelle, d'écoute, d'esprit de synthèse et de créativité. Un grand sens du relationnel, de l'éthique et plus particulièrement de la déontologie sont également requis. Nous devons nous montrer exemplaire puisque nous avons en charge de vérifier le respect des règles et des normes.

2.5. Le déroulement type d'une mission

Si l'IGF dispose d'un pouvoir d'auto-saisine sur un champ potentiellement très large en vertu de ses compétences générales de contrôle, elle intervient le plus souvent à la demande du Gouvernement, dans le cadre de missions d'évaluation et de conseil.

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

La durée des missions de l'IGF est fixée par les commanditaires. 55 % des missions ont duré moins de quatre mois.



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

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

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

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

Tout au long de chaque mission :

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

Un inspecteur général ou une inspectrice générale « viseur », spécialiste d'une politique publique ou d'une fonction support (immobilier, achats, etc.), peut être impliqué(e) dès le cadrage de la mission ; il est associé à la troisième phase de finalisation des propositions et assure une relecture des travaux.

Les propositions formulées à l'issue d'une mission le sont fréquemment sous la forme de scénarios ou d'une palette d'options, afin d'offrir au décideur public le plus de solutions possibles et de l'éclairer sur les avantages et les inconvénients des unes et des autres. Les propositions font, autant que faire se peut, l'objet d'une évaluation d'opportunité et de faisabilité en fonction des contraintes et objectifs identifiés au cours de la mission. Elles sont testées auprès des principales parties prenantes. Au cours de la réunion réalisée aux trois quarts de la mission avec la direction du Service, les inspecteurs généraux viseurs testent la robustesse des constats et propositions. La relecture des travaux par la direction du Service de l'IGF permet d'assurer la qualité des livrables, en particulier leur solidité et leur complétude au regard des questions soulevées par les commanditaires.

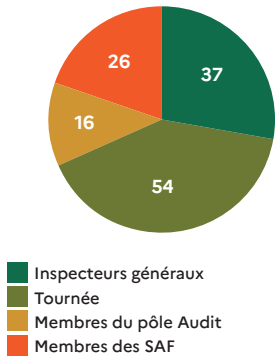
Les travaux de la mission font l'objet d'une ou plusieurs restitutions orales aux commanditaires, auxquels revient alors le choix de la mise en œuvre du rapport et de son éventuelle publicité.

3. Un Service d'excellence participant à l'attractivité de la haute fonction publique

3.1. L'organisation du Service de l'IGF

Le Service de l'IGF comprend la Tournée, les inspecteurs généraux, le pôle Audit et les services administratifs et financiers (SAF).

EFFECTIFS DU SERVICE DE L'IGF AU 31 DÉCEMBRE 2023



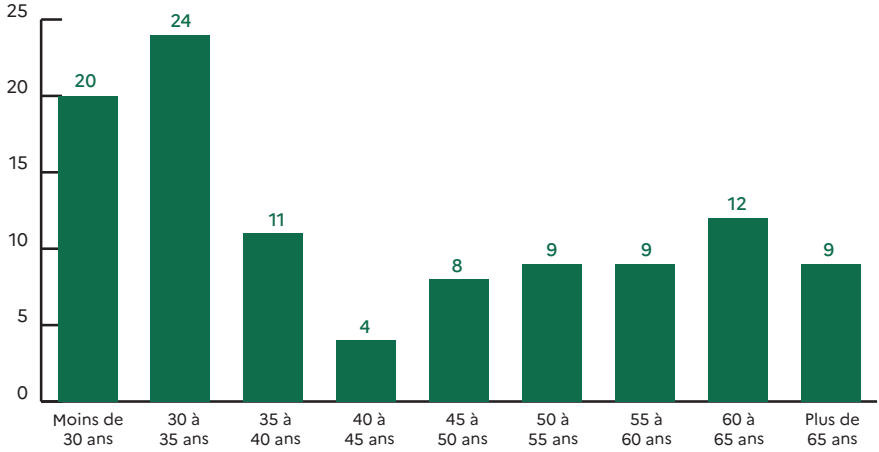
Source : IGF

L'origine du terme « Tournée »

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

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

RÉPARTITION PAR ÂGE DES MEMBRES DE LA TOURNÉE, DES INSPECTEURS GÉNÉRAUX ET DES MEMBRES DU PÔLE AUDIT AU 31 DÉCEMBRE 2023



Parcours croisés un inspecteur et d'une inspectrice des finances de 3ème année

Charles-Henry Glaise et Capucine Grégoire

Pouvez-vous revenir sur votre parcours avant d'arriver à l'IGF ?

Capucine Grégoire : J'ai longtemps pratiqué le tennis à haut niveau, ce qui m'a conduit à étudier dans une université américaine avec une bourse d'études sportives. J'ai ensuite travaillé pendant deux ans dans le secteur financier à Londres, avant de poursuivre mes études à Sciences Po puis à l'ENA. J'ai rejoint l'IGF à la sortie de celle-ci.

Charles-Henry Glaise : Après des études à l'ESSEC et à Sciences Po Paris, j'ai travaillé dans les secteurs de la finance et du conseil, à Londres et à Paris. J'ai rejoint le ministère de l'Économie et des finances en 2015, à la Direction du Budget (DB) plus précisément. J'y ai passé 6 ans et demi, d'adjoint à chef de bureau, puis ai rejoint l'IGF en 2021.

Quelles étaient vos motivations pour rejoindre l'IGF ?

C.G. : J'avais deux motivations principales. La première était de me mettre en situation d'éclairer la décision publique sur des enjeux transverses et complexes. La deuxième était d'approfondir mes compétences d'analyse et de rédaction, et ainsi me préparer à exercer des fonctions plus opérationnelles. L'IGF est pour moi une porte d'entrée vers l'exercice de responsabilités exigeantes dans le secteur public.

C-H.G. : Je connaissais l'Inspection de réputation et, à la direction du budget, j'ai eu l'occasion de travailler étroitement avec le Service et des inspectrices et inspecteurs des finances. J'ai en effet été auditionné dans le cadre de missions concernant mon périmètre mais j'ai aussi initié des missions en rédigeant des projets de lettre de mission, dont certaines ont été lancées, donnant lieu à des cadrages avec les inspecteurs désignés par le Service. En tant que contractuel, l'Inspection ne m'était naturellement pas accessible, mais avec la réforme des voies d'accès, j'y ai postulé et passé son processus très sélectif. Je souhaitais travailler dans un service qui me permettrait de réaliser des missions sur des sujets stratégiques, aux interlocuteurs de haut niveau et avec une exposition unique à des directions générales et des cabinets ministériels. J'avais également à cœur de changer de positionnement, en passant du travail certes passionnant d'une administration centrale d'état-major qu'est la DB à une vision plus large et en hauteur avec le temps de la réflexion et de travail de fond effectué à l'IGF, qui permet d'être une grande force de proposition.

Quels conseils donneriez-vous aux futurs inspecteurs des finances ?

C.G. : Je ne sais pas si je suis en position de les conseiller. Mais s'il le fallait, je leur dirais de conserver un regard exigeant sur tous les aspects de leur travail. Être dans une position de surplomb exige de l'Inspection rigueur et exemplarité.

C-H.G. : Je leur dirais en premier lieu de faire preuve d'humilité : nous sommes amenés à formuler des avis, des recommandations et des propositions à des décideurs de haut niveau qui peuvent mettre en œuvre

ce que nous écrivons. Néanmoins, nous nous penchons parfois sur des sujets dont nous avons une connaissance personnelle restreinte, ce qui nous oblige à creuser tous les aspects, avec toutes les parties prenantes pour que ce que nous écrivons soit le plus précis, exact et complet possible pour accompagner la décision. Les déplacements et les entretiens sont absolument nécessaires dans notre démarche.

Un autre point important est de lutter contre les « *a priori* » préalables à chaque mission. Toutes les missions sont intéressantes et souvent inattendues.

Comment voyez-vous la suite de votre parcours ?

C.G. : Je souhaite m'orienter vers la sphère sociale et sanitaire. Cette inclinaison personnelle a été renforcée par mes missions et par mon passage au cabinet d'Aurélien Rousseau, Ministre de la santé et de la prévention, en tant que conseillère « produits de santé et financement du système de santé ». Forte de cette expérience humainement très riche, je souhaiterais me diriger vers des fonctions ayant trait à l'organisation et au financement de notre système de santé. Ces enjeux sont essentiels : tenter d'y répondre me motive pleinement.

C-H.G. : Je vois avant tout l'Inspection comme un passage, extrêmement formateur, qu'il faut mettre au service d'une administration, un opérateur, une société publique. Je souhaite évidemment poursuivre mon parcours dans le public le plus longtemps possible, en capitalisant sur les compétences et les connaissances que j'ai pu acquérir ici et les rencontres que j'ai faites.

3.1.1. Un parcours de montée en compétence : la Tournée

Composée de 54 personnes à la fin de l'année 2023, La Tournée réunit les inspectrices et inspecteurs des finances, les inspectrices et inspecteurs des finances adjoints et les *data scientists* du pôle science des données. Les profils recrutés dans le cadre de la Tournée sont divers. La Tournée accueille également une quinzaine de stagiaires par an, en deux sessions. Sous la supervision des inspectrices générales et inspecteurs généraux, la Tournée conduit le travail opérationnel nécessaire à la réalisation des missions confiées à l'IGF.

La Tournée constitue un véritable parcours de professionnalisation et de montée en compétence permettant l'acquisition des techniques de contrôle, d'évaluation et de conseil, mais également des réflexes et de compétences stratégiques et interpersonnelles indispensables pour de futurs experts, managers et dirigeants. Parallèlement à cette montée en expertise, les inspectrices et inspecteurs des finances se voient confier des responsabilités managériales croissantes, jusqu'au rôle de chef de mission atteint à la fin de la deuxième année.

Les inspectrices et inspecteurs des finances ont vocation à demeurer quatre ans au Service de l'IGF. Le renouvellement annuel des effectifs de la Tournée est de 35 % en 2023. Les méthodes et compéten-ces acquises durant la Tournée sont par la suite valorisées à l'extérieur de l'IGF, dans le cadre de carrières diverses (*cf.* encadré ci-dessous).

Les inspectrices et inspecteurs des finances adjoints acquièrent des compétences et méthodes similaires, au cours d'une période d'exercice maximale de trois ans.

Pour les membres de la Tournée, **le parcours de formation est construit autour**

L'IGF, un tremplin professionnel

L'Inspection générale des finances ouvre de nombreuses perspectives professionnelles. En effet, du fait de la grande diversité des missions qui sont confiées aux inspectrices et inspecteurs généraux des finances et aux inspectrices et inspecteurs des finances et à la méthode sur laquelle ils s'appuient pour les mener à bien, les membres de l'Inspection sont amenés à occuper des postes d'encadrement et d'expertise au sein de l'administration ou auprès des ministres.

Ainsi, en 2023 :

– Rodolphe Gintz a été nommé Directeur général des infrastructures, des transports et des mobilités ;

– Selma Mahfouz a rejoint le Crédit mutuel en tant que directrice « environnement, société et gouvernance » ;

– Louis de Fouchécour a été nommé chef du service économique de Prague ;

– Muriel Pacaud est désormais sous-directrice des finances et des achats au Service de santé des armées ;

– Guillaume Lachaussée est devenu directeur général adjoint du centre des monuments nationaux.

de séquences régulières de formation destinées à accompagner le développement des compétences des inspectrices et inspecteurs, à la fois pour ce qui concerne les compétences nécessaires à l'exercice des fonctions (analyse financière, comptabilité, budget) mais également pour ce qui concerne les soft skills (management, prise de parole en public, etc.). Des séminaires internes de présentation des outils utilisés et des méthodes employées dans les missions sont régulièrement organisés afin de favoriser le transfert en interne des connaissances et des savoir-faire. Le Service a ainsi à cœur de participer à la construction du parcours professionnel des membres de la Tournée afin de leur permettre de bâtir une carrière correspondant à leurs aspirations notamment en encourageant la participation à des cycles de formation supérieurs (institut des hautes études de l'entreprise, institut des hautes études de défense nationale, etc.) et à la quinzaine des cadres supérieurs. Ainsi, 22 inspecteurs des finances ont bénéficié de ces formations en 2023.

L'Inspection générale des finances est également très attachée à former ses membres aux enjeux de transition écologique. À cet égard, le cycle de formation obligatoire est complété par des interventions régulières de grands témoins spécialisés sur les questions de transition. Aussi, 24 membres de l'Inspection ont bénéficié d'une formation avec l'atelier « 2 tonnes » et 32 de la fresque du climat et de la mobilité. De plus, le service a identifié, au sein de la Tournée, 4 animateurs de formation à la transition écologique.

3.1.2. Les inspectrices générales et inspecteurs généraux

Les inspectrices générales et les inspecteurs généraux des finances au Service, au nombre de 37 à la fin de l'année 2023, assument plusieurs responsabilités :

- encadrer et conseiller les membres de la Tournée en tant que chef de mission, superviseur, viseur ou référent :

  – en tant que chef de mission ou superviseur, l'inspecteur général participe au déroulement de la mission et à la relecture des travaux produits par les équipes de la Tournée ;

  – en tant que référent ou expert d'un domaine sectoriel, d'une direction de Bercy, d'un ministère ou d'une politique publique, l'inspecteur général contribue à établir le socle de compétences de l'IGF dans son périmètre, participe à l'initiation et au suivi des missions en lien avec la direction du Service, suit la mise en œuvre des recommandations des missions et assure un rôle de veille stratégique dans son champ thématique de compétence[12] ;
- représenter l'État dans des commissions, conseils d'administration et comités où les enjeux financiers sont significatifs ou y siéger en tant que personnalités qualifiées, dans des entités diverses.

3.1.3. Les services administratifs et financiers

Les services administratifs et financiers, qui comptent 22 agents, assurent le soutien opérationnel, logistique et technique des missions ainsi que la gestion des ressources humaines. Ils comprennent :

12 – La liste des inspecteurs généraux référents figure en annexe.

- le service de la gestion des ressources humaines;
- le service de la gestion budgétaire;
- le bureau des rapports, qui centralise et diffuse les productions de l'Inspection;
- le service informatique, qui veille à la maintenance des outils informatiques du Service;
- le bureau de la logistique et du soutien aux missions, qui est responsable de l'accueil, du bon fonctionnement matériel et du cadre de vie du Service;
- les secrétariats de la direction du Service et les assistantes de mission, qui participent au suivi des missions.

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

3.2. Rejoindre l'Inspection générale des finances

3.2.1. Rejoindre l'IGF en tant qu'inspectrice ou inspecteur des finances

Les inspectrices et inspecteurs des finances constituent la majorité des membres de l'Inspection générale des finances et l'essentiel de la « Tournée » et conduisent les missions de contrôle, vérification, conseil, évaluation et assistance de l'IGF. Ils disposent pour ce faire de prérogatives particulières et sont chargés de rédiger les rapports, signés en leur nom propre.

Recrutés en début de carrière, en deuxième ou troisième poste, les inspectrices et inspecteurs des finances suivent, pendant leur présence à l'IGF, un parcours de montée en compétences leur permettant d'apprécier la diversité des missions du Service et de travailler sur l'ensemble des politiques publiques, sans se spécialiser dans un champ ministériel unique.

Depuis le 1er janvier 2023, les emplois d'inspecteur des finances deviennent des emplois fonctionnels régis par le décret n° 2022 335 du 9 mars 2022. Les recrutements ont désormais lieu par détachement pour les personnes ayant le statut de fonctionnaire, ou sur contrat pour les autres personnes, pour une durée de quatre ans.

L'IGF est à la recherche des meilleurs profils, capables d'éclairer la décision publique et entend s'ouvrir à l'ensemble des talents de la haute administration ainsi que du secteur privé. Les recrutements visent donc notamment les hauts fonctionnaires issus des corps d'administrateurs et administratrices et des corps d'ingénieurs et ayant une expérience d'un à deux emplois dans ces fonctions, mais ne s'y limitent pas.

L'Inspection générale des finances réalise deux sessions de recrutement pour les emplois d'inspectrice et d'inspecteur des finances chaque année, pour des prises de postes souhaitées en avril et en octobre.

La procédure de recrutement des inspectrices et inspecteurs des finances est organisée en deux phases (*cf.* encadré 7):

- une phase de pré-sélection sur dossier à partir d'un curriculum vitae et d'une lettre de motivation;
- une phase de sélection constituée:

  – d'un test écrit, qui a vocation à vérifier la capacité des candidats à se projeter dans un exercice professionnel, à analyser finement un sujet de mission susceptible d'être confiée à l'IGF et à rédiger un texte de manière structurée et synthétique;

  – d'un entretien de motivation, qui a pour objectif d'évaluer l'intérêt et la capacité du candidat à rejoindre l'IGF. Plus précisément, cet entretien permet de mesurer l'excellence de la formation, académique ou par les acquis de l'expérience, et du parcours professionnel du candidat, ainsi que la motivation et les compétences en matière de savoir-être lui permettant de travailler à l'IGF;

  – d'un entretien de mise en situation professionnelle, qui a pour principal objectif d'évaluer la capacité des candidats à exercer des fonctions d'inspecteur des finances. Pour ce faire, sont testés: les capacités d'analyse et de synthèse, la vivacité d'esprit et la culture administrative générale, les compétences

en matière d'interprétation de données chiffrées et le savoir-être professionnel ;

– d'un entretien avec la cheffe du Service et une personnalité qualifiée en matière de ressources humaines, qui a pour but d'évaluer l'intérêt et la capacité des candidats à rejoindre l'IGF, en offrant un nouveau regard sur leurs compétences, leur parcours et leur motivation.

À l'issue du processus de sélection, le comité de sélection émet un avis sur l'aptitude des candidats à exercer les fonctions d'inspecteur des finances, avis transmis au

Procédure de recrutement des inspectrices et inspecteurs des finances

L'appel à candidatures pour le recrutement des inspectrices et inspecteurs des finances sur emploi fonctionnel a été ouvert le 18 novembre 2022 et clos le 8 janvier 2023. Les épreuves de sélection ont eu lieu en janvier et février 2023 pour une prise de poste effective au 15 avril 2023.

Le comité de sélection était constitué, outre la Cheffe du Service de l'IGF[13], par :

– une personne qualifiée en matière de ressources humaines, extérieure au ministère chargé de l'économie et des finances ;

– deux inspecteurs généraux des finances, l'un d'entre eux étant en fonction à l'IGF ;

– deux inspecteurs des finances : l'adjointe à la cheffe du service, chargée de mission ainsi qu'un inspecteur des finances n'étant pas en fonction à l'IGF ;

– une personne qualifiée en matière de ressources humaines, extérieure à l'IGF.

Une première réunion a eu lieu en amont du processus de sélection afin d'en définir les attendus et de se former aux biais cognitifs.

Le Service a reçu 123 dossiers de candidatures. Les profils des postulants étant globalement de qualité, **l'exposé des motivations et la cohérence des parcours ont été des facteurs décisifs** dans le premier choix opéré par le jury. L'avis d'appel à candidatures attirait d'ailleurs l'attention des candidats sur la nécessité de soigner particulièrement la qualité du curriculum vitae (CV) et de la lettre de motivation.

À l'issue de cette présélection effectuée à partir des CV et des lettres de motivation des candidats, seize candidats (six femmes, dix hommes) ont été invités à passer l'épreuve écrite et les entretiens de sélection. Une candidate présélectionnée s'est désistée avant le début de cette phase. Chaque candidat non présélectionné ayant souhaité avoir un échange au sujet de sa candidature a été contacté par un membre de l'équipe d'organisation afin d'avoir un retour.

Les quinze candidats effectivement reçus pour la phase de sélection ont également été invités pour un entretien final. Le comité de sélection a finalement proposé à l'autorité de nomination une liste de sept candidats (trois femmes et quatre hommes) qu'il a jugés, à l'unanimité, aptes à être nommés dans l'emploi d'inspectrice ou d'inspecteur des finances.

Le taux de sélection de cette procédure de recrutement atteint en conséquence 13 % pour la présélection puis 44 % pour la sélection finale, le taux de candidats proposé à la nomination par rapport au nombre de candidats s'élevant au total à 6 %.

13 – Arrêté du 7 janvier 2023 portant nomination au comité de sélection pour le recrutement aux emplois d'inspecteur des finances.

ministre de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique qui propose leur nomination au Premier ministre.

Au total, deux campagnes de recrutement ont été lancées en 2023. 223 candidatures ont été reçues et ont permis l'accueil de douze nouveaux inspecteurs et inspectrices des finances.

3.2.2. Rejoindre l'IGF en tant qu'inspectrice ou inspecteur des finances adjoint

L'IGF a saisi l'opportunité de la réforme de la haute fonction publique pour lancer une voie de recrutement innovante ayant pour objectif de diversifier ses viviers et d'attirer de nouveaux collaborateurs ayant suivi des formations d'excellence. Ainsi, la procédure de recrutement des inspecteurs et inspectrices des finances adjoints (IFA) :

- concerne des personnes achevant ou ayant récemment achevé une formation d'excellence dans l'enseignement supérieur et disposant d'une expérience professionnelle substantielle, acquise notamment à travers leurs stages ou d'une première expérience professionnelle ;
- cible des femmes et des hommes ayant fait le choix résolu de devenir agent public sur un poste pleinement et directement opérationnel au cœur de l'action publique.

Le nombre de candidatures, déjà en hausse de 20 % sur un an en 2022, a continué à croître en 2023, de 12 % sur un an (173 candidatures en 2023 contre 155 en 2022). La session 2023 se caractérise par un nombre de recrutements moins importants, au nombre de trois, alors que la session 2022 en comptait cinq. Le taux de sélection global de la procédure s'élevait ainsi à 1,7 % en 2022.

Enfin, le taux de féminisation initial des candidatures déposées était de l'ordre de 32 % soit un niveau identique à celui de la promotion effectivement constituée.

3.2.3. Rejoindre le pôle science des données de l'IGF

L'exploitation des données est devenue un élément central pour l'évaluation des politiques publiques, dans un souci grandissant d'objectivation des faits. Dans ce contexte, le pôle science des données a été créé en février 2019 avec pour rôle principal d'appuyer les missions de l'IGF sur les sujets quantitatifs. Il est actuellement composé de neuf personnes : une responsable, un adjoint et sept data scientists.

Recrutés à l'issus d'un processus sélectif, les *data scientists* et *data scientists* junior sont issus des formations d'excellence de l'enseignement supérieur en science des données, avec une expertise avérée en programmation (R ou Python) et un vif intérêt pour les politiques publiques. Pour rejoindre l'IGF, le processus de sélection prévoit un test technique, une mise en situation professionnelle et plusieurs entretiens RH.

3.2.4. Rejoindre le pôle Audit de l'IGF

Selon la structure de l'équipe au moment du recrutement, le pôle recrute des auditrices et auditeurs expérimentés ou débutants. Compte tenu de la taille limitée du pôle, les profils recherchés sont globalement polyvalents, mais peuvent, en fonction des besoins, présenter en outre une compétence spécialisée complémentaire (audit financier, audit de conformité, voire systèmes d'information…).

D'une manière générale, le métier d'auditeur requiert capacité d'écoute, rigueur, pragmatisme, créativité, capacité rédactionnelle. Exercer au pôle Audit suppose aussi un solide intérêt pour l'administration publique en même temps que la capacité d'appréhender les enjeux d'une entreprise privée bénéficiaire de soutiens de l'État.

La procédure de sélection comporte une mise en situation et plusieurs entretiens.

L'emploi d'auditeur au pôle Audit n'est pas un emploi fonctionnel d'inspecteur ou d'inspecteur général défini par le décret du n° 2022-335 du 9 mars 2022 relatif aux services d'inspection générale ou de contrôle ou aux emplois au sein de ces services.

L'ensemble des emplois au Service font l'objet d'une publication sur les sites *www.choisirle servicepublic.fr.*

3.2.5. Faire un stage à l'IGF

L'IGF accueille des étudiantes et des étudiants de l'enseignement supérieur qui désirent se joindre aux équipes de l'Inspection afin d'effectuer un stage dans le cadre de leur formation initiale. Encadré par une inspectrice ou un inspecteur des finances, auquel il a un accès direct et permanent, l'inspectrice ou l'inspecteur stagiaire participe aux travaux de la mission confiée à l'équipe qu'il a rejointe et il est totalement intégré à la vie de la Tournée.

Les stagiaires sont recrutés comme agents contractuels du ministère, pour une durée de cinq à six mois à temps plein. Le stage constitue une opportunité unique pour se familiariser avec les métiers de la gestion publique et avec des méthodes de travail éprouvées et reconnues tant dans la sphère publique que dans la sphère privée.

Deux campagnes annuelles de sélection sont organisées, la première a lieu à l'automne pour les stages qui commencent en février, la seconde au printemps pour les stages qui commencent en septembre. Les modalités de candidature et de sélection sont présentées sur le site internet de l'IGF.

Parcours croisés d'une inspectrice et d'un inspecteur des finances adjoints (IFA)

Rozenn Revois et Arturo Garcia Gonzalez

Pouvez-vous revenir sur votre parcours avant d'arriver à l'IGF ?

Rozenn Revois : J'ai intégré HEC après une classe préparatoire, avant de m'orienter vers le double diplôme avec Sciences Po qui m'a plongée au cœur des enjeux de l'administration publique. Mes expériences de stage, bien que principalement dans le secteur privé, étaient étroitement liées à des préoccupations d'intérêt général, notamment l'accès à l'énergie et la décarbonation du système énergétique qui sont des enjeux cruciaux également pour le secteur public. Ensuite, lors de mon expérience à la SNCF, j'ai eu l'opportunité de travailler aux côtés de deux personnes qui étaient passées à l'Inspection générale des finances. Leurs parcours, ainsi que leurs expériences au sein de la Tournée, ont suscité en moi le désir de postuler au processus de recrutement d'inspecteurs des finances adjoints à l'issue de mes études.

Arturo Garcia-Gonzalez : J'ai effectué la majeure partie de ma scolarité au lycée français de Mexico. A l'issue de ma terminale, j'ai intégré Sciences Po où je me suis spécialisé en économie et en finance, notamment au travers de ma troisième année à l'université de Pennsylvanie. Par la suite, j'ai rejoint le double diplôme entre HEC Paris et Sciences Po, qui m'a permis d'intégrer le programme grande école à HEC et le master en administration publique à Sciences Po. En parallèle de ces six années d'études, j'ai effectué plusieurs stages, principalement dans le secteur public. Ces expériences ont été notamment dans le domaine de la santé, au sein d'une association locale et dans un cabinet ministériel, ainsi que dans le domaine des finances publiques, notamment à la DGFiP et au Conseil des prélèvements obligatoires (CPO).

Quelles étaient vos motivations pour rejoindre l'IGF ?

R.R. : J'ai été très intéressée et attirée par la perspective de pouvoir changer fréquemment de mission, de se plonger pleinement dans l'évaluation d'une politique publique et de découvrir ainsi des sujets très variés. De plus, mes chefs à la SNCF m'avaient beaucoup parlé du caractère très formateur d'une expérience au sein de la Tournée, et notamment la possibilité de pouvoir travailler auprès d'un grand nombre de collègues au fil des missions, ce qui s'est avéré très juste !

A.G.-G. : De mon côté, ma première motivation était de rejoindre la fonction publique sur un poste opérationnel qui m'offrait la possibilité d'explorer divers domaines de l'administration publique, notamment grâce aux sujets variés de nos missions et au caractère interministériel de l'IGF. Je souhaitais également acquérir la méthodologie d'analyse propre à l'IGF et rejoindre une structure à taille humaine, favorisant une forte cohésion d'équipe.

Quelle mission vous a marqués particulièrement ?

R.R. : La mission qui m'a le plus marquée a été l'évaluation de l'aide fiscale à l'investissement en outre-mer. Cette mission m'a permis de découvrir les multiples enjeux et les différents acteurs de l'État

présents dans les départements, régions et collectivités d'outre-mer ainsi qu'en Nouvelle Calédonie. J'ai eu la chance de me rendre sur le terrain dans deux département et région d'Outre-mer (DROM) - la Guadeloupe et la Martinique, ce qui nous a permis de rencontrer l'ensemble des acteurs du tissu économique local. De plus, n'ayant jamais été impliquée dans une mission fiscale auparavant, j'ai trouvé intéressant d'évaluer l'efficacité d'une aide fiscale, d'autant que nous avons bénéficié du soutien du pôle sciences des données pour effectuer une étude économétrique analysant son efficacité. C'est donc avec fierté que mes collègues et moi-même avons constaté la mise en application de certaines de nos recommandations dans le projet de loi de finances pour 2024, notamment la restriction des secteurs d'activité éligibles à ces aides fiscales.

A.G.-G. : Depuis mon arrivée au Service il y a six mois, la mission qui m'a le plus marqué a été ma mission de vérification. En effet, cette dernière m'a permis d'acquérir la méthode d'objectivation caractéristique de l'IGF et de rencontrer de nombreux acteurs directement sur le terrain, tout en favorisant mon intégration au sein de ma « brigade » et du Service dans son ensemble. À présent, je travaille sur une mission d'évaluation passionnante qui me permet de découvrir tout un autre champ de la politique publique et une multitude d'acteurs nouveaux, au croisement entre l'économie, la diplomatie et l'industrie.

Quels enjeux liés aux caractéristiques et au mode de fonctionnement de l'IGF vous tiennent particulièrement à cœur ?

A.G.-G. : Ce qui me tient particulièrement à cœur dans le fonctionnement de l'IGF est la diversité des missions que nous pouvons réaliser. Par ailleurs, puisque nous travaillons sur commande des membres du Gouvernement, nous sommes amenés à traiter des problématiques qui intéressent directement nos décideurs publics. Nous avons ainsi la certitude que nos travaux sont pertinents pour orienter les décisions à prendre dans les mois à venir. Je suis également très sensible à la diversité des acteurs que nous rencontrons, qu'ils appartiennent aux administrations centrales, déconcentrées, aux opérateurs de l'État, aux entreprises publiques ou au secteur privé. Il est ainsi important de souligner l'aspect « terrain » du travail réalisé à l'IGF, notamment au travers des nombreux déplacements qui font partie intégrante de notre activité. Dans le cadre de ma mission actuelle, j'ai pu échanger avec plus de 20 services économiques situés dans nos ambassades, ce qui m'a permis d'avoir la vision concrète des acteurs français à l'étranger.

R.R. : De mon côté, je tiens à souligner le caractère très formateur de la mission de vérification. C'est un exercice qui permet d'apprendre une méthode, de développer des réflexes et d'acquérir une rigueur indispensable, quel que soit le poste que l'on occupera par la suite. J'apprécie également la diversité des événements et activités organisés dans le cadre de la vie des missions et du Service, notamment les petits-déjeuners missions, les afterwork thématiques, les lunchs éco ou encore le réseau *Women@IGF*, etc.

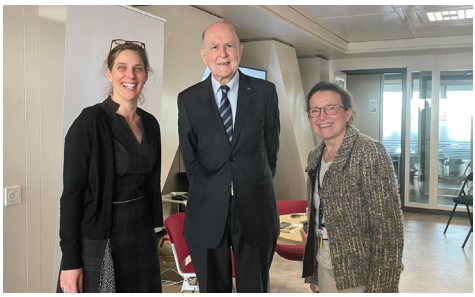
Quels conseils donneriez-vous aux futurs inspecteurs des finances adjoints ?

R.R. : Osez et ayez confiance en vous, notamment les filles ! Je pense aussi qu'il ne faut pas avoir peur de présenter un parcours ou des aspirations professionnelles originaux, qui ne se limitent pas nécessairement à Bercy ou à l'administration centrale.

A.G.-G. : De mon côté, j'encouragerais les inspectrices et inspecteurs à tirer pleinement parti de leur temps à l'IGF en participant activement aux événements organisés et en tissant des liens avec les membres du Service. Profitez des moments de convivialité et des activités comme celles que Rozenn a mentionnées. Aussi, saisissez l'opportunité de vous enrichir en découvrant les parcours variés des membres de la Tournée, qui ont déjà une expérience significative au sein d'administrations et organisations variées. Les membres de l'IGF viennent de tous les horizons et s'intéresser à leurs différents parcours est particulièrement enrichissant en début de carrière !

3.3. La vie du Service

3.3.1. Les instantanés 2023



Mars

Petit-déjeuner grand témoin avec Jean-Marc Sauvé, ancien vice-président du Conseil d'État.

Avril

Petit-déjeuner grand témoin avec Marguerite Bérard, directrice de la Banque Commerciale en France, groupe BNP-Paribas.

Mai

Séminaire à Aix-les-Bains.

Juin

Participation de l'IGF au cross de Bercy.

Juillet

Petit-déjeuner grands témoins
avec Selma Mahfouz,
inspectrice générale des finances
et Jean Pisani-Ferry, économiste.

Juillet

Petit-déjeuner grand témoin
avec Jean-Marc Jancovici, ingénieur
consultant en énergie et en climat,
président du *shift project*.

Septembre

Petit-déjeuner grand témoin
avec Alain Juppé,
ancien Premier Ministre.

Septembre

Remise des commissions aux nouveaux
arrivants par Roland Lescure,
Ministre délégué chargé de l'Industrie.

Décembre

Petit-déjeuner grand témoin
avec Maud Bailly, directrice générale de
Sofitel, MGallery & Emblems.

3.3.2. Quelques rendez-vous mensuels

- **les petits-déjeuners « missions » sont organisés mensuellement** et permettent à tous les membres du Service de découvrir les conclusions des missions récemment restituées, de partager des recommandations et d'échanger sur les bonnes pratiques d'investigation.
- **les « grands témoins »** sont l'occasion, chaque mois, d'inviter des personnalités inspirantes, qui donnent leur vision du service public, du secteur privé, des perspectives de carrière dans la fonction publique ou en dehors et des enjeux d'actualité sur leur sujet d'expertise : Alain Juppé (ancien Premier ministre), Jean-Marc Jancovici (Carbone 4, *The shift projet*), Florence Parly (ancienne ministre des Armées) ou Marguerite Bérard (directrice de la Banque Commerciale en France de BNP Paribas) nous ont notamment fait l'honneur d'intervenir à l'IGF.
- les **rencontres et *afterworks* « carrières »** permettent à des personnalités à même d'éclairer les membres de la Tournée sur leurs futurs choix et perspectives professionnelles et de répondre aux questions qu'ils se posent à l'approche de leur sortie de l'IGF. Dans ce format, l'IGF a reçu en 2023 toutes les directrices et directeurs des ministères économiques et financiers, mais également des jeunes professionnels en début de carrière, passés par l'Inspection. Ainsi, d'anciens membres de la Tournée ont partagé leurs expériences au sein de Bercy, dans le secteur des transports, dans les opérateurs de l'État ou au sein des collectivités locales.

4. Un collectif engagé

4.1. L'égalité professionnelle, une priorité de l'IGF

L'IGF s'engage pleinement pour favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Cet engagement se traduit par plusieurs initiatives visant notamment l'atteinte d'un objectif de parité en promouvant un recrutement ouvert et en encourageant l'égal accès aux emplois publics pour les femmes et les hommes. En 2023, 42,6 % de la Tournée était composée d'inspectrices. Cette année, 41,5 % de nouvelles recrues étaient des femmes.

Afin d'associer l'ensemble des membres du Service au plan d'actions sur la promotion de l'égalité professionnelle, un comité de pilotage est consacré à ce sujet. Il se décline en trois groupes de travail thématiques, réunissant tous les membres de l'IGF souhaitant s'investir, chargés de faire émerger les sujets ayant trait à l'égalité femmes-hommes et de proposer des pistes d'amélioration opérationnelles pour y répondre :

- le groupe de travail interne s'occupe notamment de la formation à l'égalité de l'ensemble des membres du service et de l'équilibre vie privée-vie professionnelle ;
- le groupe « partenaires extérieurs » anime des partenariats avec des écoles, universités et associations de femmes fonctionnaires pour promouvoir la mixité des recrutements ;
- enfin, le groupe métier s'assure de l'intégration des questions d'égalité dans la réalisation des missions de l'IGF : mixité des équipes de missions, interrogation des enjeux d'égalité en lien avec les objets de mission et formation interne aux questions d'égalité dans les politiques publiques.

Afin d'encourager les femmes à rejoindre l'IGF, le Service a créé « *Women@IGF* », réseau des femmes de l'IGF, avec pour double objectif de :

- mettre en relation des inspectrices des finances actuelles avec des anciennes inspectrices ; (mise en place un dispositif de mentorat) ;

- faire connaître l'IGF et le métier d'inspectrice des finances auprès des femmes et de susciter des candidatures féminines.

Ce moment d'échange s'inscrit dans une démarche animée, tout au long de l'année, par des rencontres et de formations. Ainsi, quatre inspectrices des finances ont participé aux programmes « Talentueuses » et « Virtuoses » et 11 inspectrices bénéficient du programme « mentorat au féminin ».

4.2. L'IGF, un Service engagé pour la transition écologique

Les impératifs et enjeux systémiques liés à la lutte contre le dérèglement climatique irriguent désormais le cœur de l'action publique. **L'IGF, du fait du caractère transverse de son expertise et de sa dimension interministérielle, a un rôle déterminant à jouer dans la transition environnementale.** Trois chantiers doivent permettre son adaptation et en faire, à court terme, un Service vert, disposant d'une véritable expertise sur ces enjeux.

Premièrement, la formation des membres et nouveaux arrivants de l'IGF aux enjeux écologiques, et notamment aux conséquences macro-économiques du changement climatique, est une priorité. En 2023, 32 membres de l'IGF ont participé à la fresque du climat et de la mobilité (*cf. supra*).

Ensuite, l'IGF tend à devenir un Service de référence d'appui interministériel sur les problématiques vertes. Nous intégrerons donc à nos prochains travaux de vérification un contrôle portant sur un corpus de normes environnementales. Dès l'amont, faire de l'IGF un véritable « Service vert » se traduira aussi par un travail effectué auprès de nos commanditaires, qui devra nous permettre de susciter davantage de missions portant sur des enjeux de transition.

Enfin, toutes les propositions de nos rapports devront dorénavant être passées au crible d'une grille d'analyse « verte » (ou tamis vert), qui aura pour but, à terme, de s'assurer de la compatibilité entre l'efficacité et l'efficience socio-économique et budgétaire de ces propositions, et les principaux objectifs quantitatifs gouvernementaux en matière d'émissions de gaz à effet de serre et de préservation de la biodiversité, ainsi que de l'ensemble des textes stratégiques liés au cadre « vert » de l'action publique.

4.3. Une IGF mobilisée pour l'égalité des chances : notre démarche auprès des IEP

En 2022, l'IGF a introduit un partenariat avec les instituts d'études politiques (IEP), s'inscrivant dans le cadre de leurs missions de préparation des étudiants aux concours administratifs de la fonction publique. Ce partenariat s'est consolidé en 2023 et a permis l'intervention de quinze inspectrices et inspecteurs des finances qui se sont mobilisés et ont assuré plus de 50 heures de cours de méthodologie orale, d'actualités économiques et de méthodologie des épreuves écrites au profit des étudiants des IEP de Lille, Strasbourg, Bordeaux et Grenoble. Un coaching pour les admissibles d'automne des IEP d'Aix-en-Provence et Lille, ainsi qu'un jury blanc de Grand Oral pour Aix, ont également été proposés. Des discussions sont engagées avec les directions des préparations aux concours administratifs pour identifier de nouvelles actions de partenariat (par exemple, par une participation aux événements organisés par l'IGF).

Ces interventions ont permis d'offrir à ces étudiants une vision concrète et actualisée des concours administratifs. Elles complètent avantageusement l'offre de formation des IEP, portée par des équipes pédagogiques des IEP le plus souvent universitaires et plus éloignées du format des épreuves. Elles participent également à « désacraliser » la figure du haut-fonctionnaire, source de certaines croyances limitantes pour ces étudiants, qui pâtissent par ailleurs d'un niveau de préparation généralement plus hétérogène. Enfin, ces formations ont été l'occasion de faire découvrir le Service et d'en présenter les voies d'accès. Reconduit pour 2023, le dispositif est étendu cette année aux IEP de Rennes et d'Aix-en-Provence.

Parcours croisés d'une inspectrice et d'un inspecteur des finances stagiaires

Bahia Berthoud et Ilyes Bennaceur

Pouvez-vous revenir sur votre parcours ?

Bahia Berthoud : Je suis étudiante du double-diplôme entre HEC et Sciences Po Paris que j'ai intégré sur concours après une classe préparatoire économique et commerciale (ECE). J'ai réalisé mon stage de six mois à l'IGF dans le cadre de mon année de césure professionnelle après avoir réalisé un premier stage court au sein du service économique régional d'Ankara (antenne d'Istanbul). Après mon stage à l'IGF, je suis retournée étudier à Sciences Po dans le cadre de mon Master 2.

Ilyes Bennaceur : Je suis étudiant en dernière année du programme grande école de l'ESCP Business School que j'ai intégré après une classe préparatoire aux grandes écoles (CPGE) dite adaptation technicien supérieur (ATS). J'ai réalisé mon stage de six mois à l'IGF dans le cadre de mon stage de fin d'études. Auparavant, j'ai effectué trois stages entre mes deux années de Master. Le premier était au sein du cabinet de la préfète de l'Allier, le second dans un cabinet de conseil en stratégie et le troisième au sein du département capital-investissement de la Proparco. Je suis également un des cofondateurs de l'association « Rescpublica » qui promeut le service public à l'ESCP.

Quelles étaient vos motivations pour rejoindre l'IGF ?

B.B. : Mon choix d'effectuer un stage à l'IGF était motivé par une curiosité de découvrir le travail au sein d'un corps administratif d'inspection, par un profond intérêt pour les domaines économiques et financiers, ainsi que par le désir d'acquérir une compréhension approfondie de la gestion des finances publiques en France. L'IGF m'a ainsi permis de travailler au sein d'une équipe d'experts sur des missions de conseil au gouvernement et d'évaluation des politiques publiques. J'ai eu la chance d'être exposée à de nombreux secteurs d'activité, à divers enjeux et de contribuer à améliorer l'efficacité de politiques publiques variées.

I.B. : Convaincu de vouloir débuter ma carrière dans le service public, j'ai choisi de rejoindre l'IGF pour acquérir des compétences valorisables dans la suite de mon parcours autant pour la préparation des concours administratifs que pour une prise de poste directement dans l'administration.

De plus, l'IGF s'inscrivait dans la continuité de mon parcours, après avoir eu une expérience en administration déconcentrée, auprès d'un opérateur de l'État et dans le secteur privé, je souhaitais rejoindre une administration centrale pour participer à l'évaluation et à l'élaboration des politiques publiques. En effet, par son positionnement stratégique au cœur de la décision publique, l'IGF associe une exposition de haut niveau, des méthodes reconnues et un lien fort avec le terrain créant une double approche stratégique et opérationnelle dans laquelle j'ai souhaité m'inscrire.

Quelles particularités du fonctionnement de l'IGF vous tiennent particulièrement à cœur ?

B.B. : J'ai beaucoup aimé durant mon stage à l'IGF être pleinement intégrée à la vie du Service, en tant qu'inspectrice des finances stagiaire. J'ai eu la chance d'effectuer deux missions différentes à l'occasion desquelles j'ai eu le sentiment de faire pleinement partie de l'équipe de mission. À ce titre, un stage à l'IGF est très responsabilisant et constitue une opportunité de monter en compétences tout en étant bien encadré.

I.B. : Tout d'abord, j'ai apprécié les responsabilités qui m'ont été confiées durant les missions. J'ai par exemple participé à des entretiens avec des décideurs publics et privés de haut niveau. J'ai aussi réalisé des analyses quantitatives et été pleinement intégré à la rédaction des rapports.

Grâce à la méthode de l'Inspection, j'ai acquis des compétences qui pourront me servir tout au long de ma carrière : objectiver chaque constat par une analyse quantitative, rendre compréhensible des mécanismes techniques et formuler des propositions opérationnelles. La diversité des sujets étudiés m'a aussi beaucoup plu. L'IGF a la particularité de traiter un large spectre de sujets (transition écologique, affaires sociales et santé, culture, agriculture, économie)

Je dirai également que l'IGF a un fonctionnement très horizontal permettant d'être directement au contact de personnes aux profils brillants et très divers. C'est une opportunité unique d'engranger de précieux conseils pour la suite de sa carrière professionnelle.

Comment avez-vous été accompagnés au sein de la Tournée ?

B.B. : Les inspecteurs des finances stagiaires ont la chance de faire partie de la « Tournée » tout au long de leur stage et participent à des moments de convivialité organisés par le Service comme le traditionnel pot du jeudi soir. À titre personnel, j'ai eu la chance d'être conviée à plusieurs événements organisés par Women@IGF qui m'ont permis d'échanger avec d'anciennes inspectrices des finances aux parcours inspirants.

I.B. : Les inspecteurs des finances stagiaires ont l'opportunité d'être pleinement intégrés à la Tournée. Nous sommes conviés aux différents événements comme les petits-déjeuners mission ou les rencontres régulièrement organisées au Service autour de personnalités administratives, économiques ou scientifiques. À titre d'exemple, je pense au petit déjeuner « grand témoin » où Valérie Masson Delmotte, directrice de recherche au CEA, membre du Haut Conseil pour le climat, co-présidente du groupe 1 du GIEC de 2015 à 2023, est venue présenter les priorités pour l'action publique concernant le changement climatique.

Quels conseils donneriez-vous aux futurs inspecteurs des finances stagiaires ?

B.B. : Tout d'abord je dirais aux étudiants et aux étudiantes de ne surtout pas se censurer et d'oser candidater ! L'IGF est un Service dynamique et accueillant qui offre aux stagiaires la possibilité de découvrir l'administration en profondeur. Ensuite, je conseillerais aux futurs stagiaires de profiter de cette opportunité pour échanger avec de nombreux inspecteurs et inspecteurs généraux qui sont toujours soucieux de transmettre leur expérience.

I.B. : Pour préparer une candidature, je conseille aux futurs candidats de bien soigner la lettre de motivation. J'invite également toutes les personnes intéressées à ne pas s'auto-censurer et à candidater !

Les thèmes majeurs d'intervention de l'IGF en 2023

52 Revue de dépenses
60 Transition écologique et énergétique
68 Économie et missions sectorielles

Thème n° 1 : Revue de dépenses

Mission transversale sur la méthode de la revue de dépenses

Questions à Pierre Cuneo (inspecteur général des finances) **et Marie Truffier-Blanc** (inspectrice des finances adjointe)

Dans quel contexte s'inscrivait cette mission ?

La mission a constaté, au regard des caractéristiques des finances publiques françaises et des enseignements tirés des exercices passés (réforme générale des politiques publiques, modernisation de l'action publique, Action publique 22), la nécessité de mener un exercice de revues de dépenses sur un périmètre large (c'est-à-dire toutes administration publiques) reposant sur la pleine mobilisation de l'ensemble des parties prenantes. La mission a ainsi fourni un premier cadre d'analyse et de méthode pour la mise en œuvre et la réalisation des revues de dépenses.

Portant sur un ensemble cohérent de politiques publiques ou de dépenses publiques, une revue de dépenses doit ainsi interroger à la fois la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'équité et les principes de soutenabilité et de responsabilité des dispositifs publics.

Qu'est-ce que la mission a permis d'apporter à la méthode de revue de dépenses ?

Afin de contribuer à la planification des futures revues, trois critères sont proposés pour éclairer ces choix :

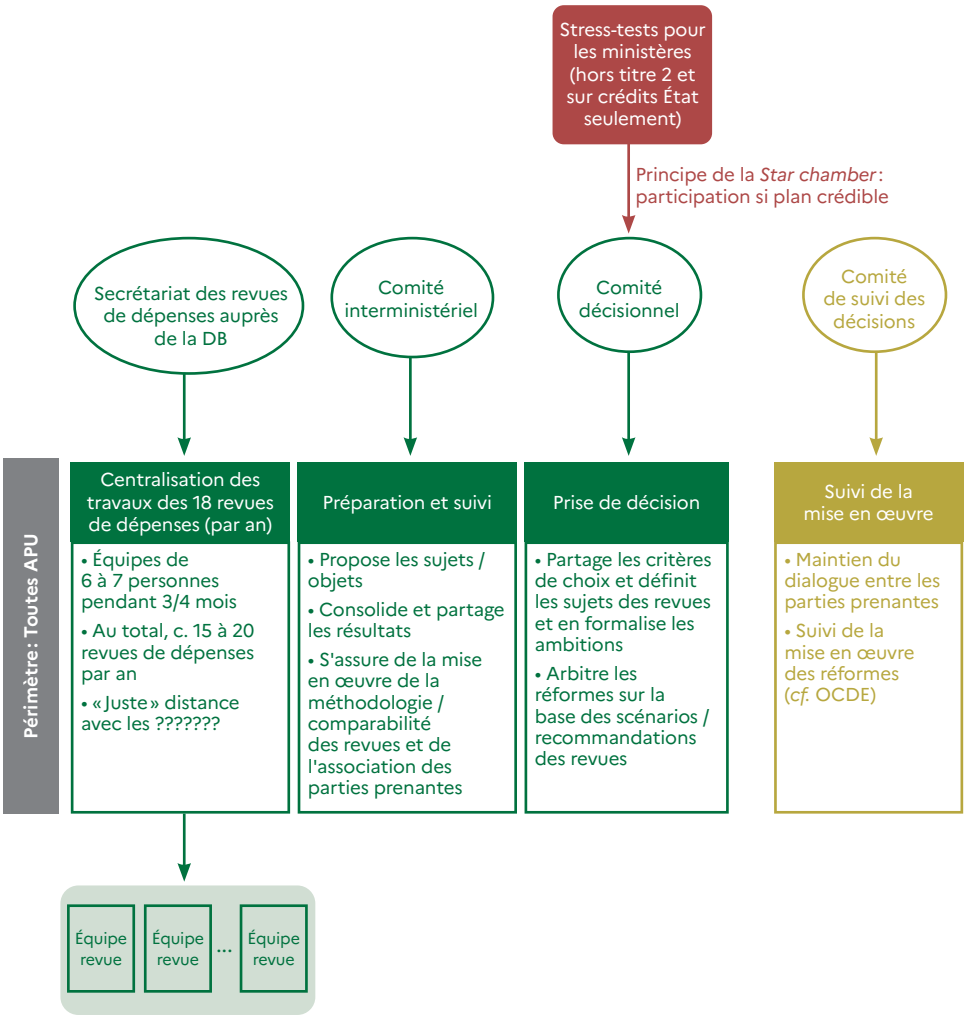
- la comparaison internationale ;
- la dynamique des dépenses ;
- la performance de la politique (selon la disponibilité des données et des évaluations existantes).

En s'appuyant sur les bonnes pratiques identifiées par la littérature internationale, la mission a établi (*cf.* Figure ci-dessous) :

- un canevas d'analyse et de méthode pour les revues de dépenses, inspiré des outils de référence établis par le FMI ;
- une comparaison des processus de revues de dépenses à l'étranger (sur la base des contributions des services économiques régionaux) ;
- trois fiches techniques détaillant les propositions de la mission quant à la composition des équipes et au rôle des instances de gouvernance.

Enfin, le développement d'une application de visualisation des données d'Eurostat par Philippe Fontaine (pôle science des données de l'Inspection générale des finances) constitue désormais un outil pour identifier les objets des futurs vagues de revues de dépenses.

Gouvernance des revues de dépenses



Modalités de financement des centres de formation d'apprentis

Questions à Marie-Christine Lepetit (superviseure),
Régis Verdier (chef de mission),
Émile Blaison (inspecteur des finances)
et Thomas Sépulchre (*data scientist*)

Dans quel contexte s'est inscrite la mission ?

Notre mission s'inscrit dans un double contexte. D'une part, le Président de la République a annoncé un objectif d'un million d'entrées en apprentissage en 2027. Cet objectif, porté par la loi du 25 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, s'est traduit par une augmentation importante du nombre d'apprentis. D'autre part, cette réforme de l'apprentissage ne s'est pas accompagnée d'un financement soutenable. En effet, la loi de 2018 prévoit la libéralisation de l'offre de places en formation, sa prise en charge financière par contrat conclu et non plus par organisme, en confiant aux branches professionnelles le soin de fixer les niveaux de prise en charge en référence aux coûts, sans véritable mécanisme de régulation. Les ressources fiscales fléchées sur le développement de la formation professionnelle et l'alternance n'ayant pas été modifiées, en présence d'une forte augmentation du coût des contrats d'apprentissage, le montant alloué à leur prise en charge s'est révélé insuffisant.

Quels en sont les principaux enjeux et objectifs ?

Le développement de l'apprentissage conjugue des objectifs d'intérêt général (formation initiale, emploi des jeunes, combinaison d'un revenu et d'une formation qualifiante, etc.) et des objectifs d'intérêts privés (notamment au profit des entreprises dont le développement se heurte au manque de compétences disponibles sur les métiers en tension). Notre principal enjeu était donc de concilier le maintien d'une dynamique d'entrées en apprentissage permettant d'atteindre l'objectif fixé par le Président de la République tout en proposant une évolution des modalités de financement des centres de formation des apprentis soutenables. La mission a également tenu à respecter les fondamentaux de la réforme de 2018 notamment l'absence de contingentement de l'offre de formations et la logique de financement par un coût-contrat en lieu et place d'un subventionnement par les régions.

Quels sont les principaux constats du rapport ?

La mission a tout d'abord caractérisé la hausse du nombre d'apprentis depuis 2018 en soulignant la place de l'enseignement supérieur dans la dynamique d'entrées en apprentissage.

Par ailleurs, nous avons mis en lumière l'effet inflationniste pour les dépenses publiques des modalités de financement des centres de formation d'apprentis prévues par la réforme de 2018. En effet, les niveaux de prise en charge (NPEC) sont désormais fixés par les branches professionnelles dans le respect de fourchettes recommandées par France compétence, opérateur de l'État chargé du financement de l'apprentissage. Dans les faits, ce principe s'est traduit par des niveaux de prix élevés. Même s'il est hétérogène, l'écart entre le niveau de prise en charge et le coût moyen par apprenti s'élève en moyenne à environ 1000 €. Le mécanisme de financement des contrats d'apprentissage par les NPEC apparait donc surdimensionné et intrinsèquement inflationniste, sans régulation ni par la norme ni par le marché.

Enfin, nous avons constaté que les ressources fléchées vers l'apprentissage, à travers une part de la contribution unique sur la formation professionnelle et à l'alternance, ne permettaient pas d'assurer l'équilibre budgétaire de France compétence même dans le cas d'une baisse de 10 % des niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage.

Quelles ont été vos principales recommandations ?

À court terme, nous avons proposé une économie d'environ 580 M€ en faisant évoluer la méthode de répartition des baisses sur les différentes certifications en cohérence avec les décisions prises par France compétence afin de la rendre plus équitable et plus simple : d'un côté, nous avons pris en compte le niveau de sur-couvertures des coûts et intégré une hypothèse de gains de productivité, d'un autre, nous avons tenu compte de l'inflation et limité chaque baisse à 10 % au maximum.

À moyen terme, la mission a proposé deux scénarii de réforme avec pour objectifs communs de responsabiliser les branches en les amenant à internaliser la contrainte de soutenabilité budgétaire globale et de clarifier le rôle respectif des acteurs. En effet, si l'État a vocation à assumer son rôle de financeur de la formation initiale tout en imprimant ses priorités stratégiques en matière d'apprentissage, les branches doivent être en mesure de mener de véritables politiques différenciées de développement des compétences conformes à leurs besoins. Les deux scénarii ont en commun de ne pas menacer l'atteinte du million d'entrées en apprentissage d'ici 2027. Le premier scénario que nous avons proposé consiste à mettre sous enveloppe (hors effet volume) le niveau global de prise en charge pour chaque branche. Le second scénario est fondé sur la distinction, pour chaque certification, entre un NPEC-socle financé par l'État en fonction des coûts analytiques (dont la localisation des CFA) et des priorités de politique publique (niveau de diplôme, à terme la qualité) et un financement par les branches via des contributions conventionnelles fixées en fonction de leurs propres priorités (développement des compétences).

Enfin, la mission a souligné qu'une baisse des NPEC sur les certifications de l'enseignement supérieur pourrait être envisagée sur la base, non des fortes marges, mais de coûts élevés alors même que l'effet d'insertion des jeunes dans l'emploi est moins élevé que pour le secondaire et les niveaux bac +1 et bac +2. Dans ce cadre, une modulation des aides aux employeurs en fonction du niveau de formation permettrait d'adapter le financement des centres de formation d'apprentis. Les économies dégagées pourraient financer des dispositifs favorisant l'entrée en apprentissage des jeunes les moins qualifiés.

Quelles ont été les suites données à votre rapport ?

Les propositions de court terme ont été mises en œuvre dans le courant de l'été 2023, grâce à l'étroite coordination avec France compétence tout au long de nos travaux. Les propositions de moyen-long terme font l'objet d'une nouvelle mission de l'IGAS en 2024 pour aider à la construction précise de schémas de réforme.

Évaluation de l'aide fiscale à l'investissement en outre-mer

Questions à Louis de Fouchécour (superviseur),
Cédric Dutruel (chef de mission),
Marc Rivet (inspecteur des finances)
et Rozenn Revois (inspectrice des finances adjointe)

Que recherchait le gouvernement en lançant cette mission ?

La mission confiée à l'IGF trouve son origine dans la loi de finances pour 2023 dont l'une des annexes porte spécifiquement sur les dépenses fiscales (« *voies et moyens, tome II* »). À la faveur de cette annexe, il s'agit pour le Gouvernement de lister l'ensemble des dépenses fiscales et d'en mesurer l'incidence sur le budget de l'État. Chaque année, un programme d'évaluation de certaines d'entre elles est également annoncé. Au titre de l'exercice 2023, le Gouvernement a souhaité évaluer, entre autres, les dispositifs de soutien à l'investissement en Outre-mer.

Créés au début des années 80, ces dispositifs visent, en contrepartie d'un avantage fiscal pour l'investisseur, à orienter des capitaux vers les territoires ultramarins et leurs entreprises afin de concourir à leur développement.

Ces dispositifs fiscaux, souvent rassemblés sous le vocable du régime des aides fiscales à l'investissement en outre-mer (RAFIP), sont aujourd'hui nombreux. À la demande du Gouvernement, l'IGF a donc centré ses travaux sur cinq d'entre eux dont le coût pour les finances publiques était légèrement supérieur à 800 millions d'euros en 2022.

Par-delà les montants en jeu et afin de répondre aux attentes du Gouvernement, il s'agissait pour l'IGF d'organiser ses travaux autour de trois grandes priorités :

- identifier et caractériser les investissements réalisés grâce à ces dépenses fiscales ;
- évaluer leur efficacité et leur pertinence au regard des besoins des territoires ultramarins et du tissu productif local ;
- proposer des mesures d'évolution structurelle afin d'améliorer l'efficacité de la dépense publique.

Quels ont été les principaux constats de vos travaux ?

Nous avons commencé par retracer l'ensemble des investissements financés par ces dispositifs fiscaux depuis 2012.

Il s'agissait, pour nous, d'identifier des grandes tendances par territoire ultramarin, type d'entreprise ou nature d'actif financé grâce au RAFIP. Si ce premier travail a permis, pour la première fois, de disposer d'une vision exhaustive de l'utilisation de la dépense fiscale, il a fallu pour ce faire créer de toutes pièces une base de données. Cette première étape s'est avérée indispensable en ce qu'elle nous a permis à la fois d'asseoir nos constats sur des informations inédites mais également de donner à l'État une information complète et fiable sur ce qui est concrètement financé par de l'argent public.

Grâce au concours du pôle science des données de l'IGF, nous nous sommes ensuite attachés à évaluer l'effet de ces dépenses fiscales sur le tissu productif ultramarin. Contrairement à certaines études antérieures à nos travaux, le constat de la mission s'est avéré plus nuancé. Sans conclure à l'inefficacité du RAFIP, les analyses économétriques que nous avons menées ne permettent pas d'identifier d'effet significatif au profit des entreprises bénéficiaires.

Enfin nos travaux ont été l'occasion d'appeler l'attention des pouvoirs publics sur la nécessité de renforcer les contrôles afin de s'assurer de la bonne destination des fonds engagés.

Sur cette base, quelles ont été vos principales recommandations ?

Comme à l'occasion de chaque mission de l'IGF, nous avons rencontré l'ensemble des interlocuteurs compétents, qu'ils soient issus de l'administration ou du monde économique. Nous nous sommes également rendus en outre-mer afin de mieux comprendre encore le contexte, les enjeux et les acteurs en présence. Cela nous a permis de consolider nos analyses et de formuler des recommandations utiles au Gouvernement.

Sans entrer dans le détail des recommandations dont certaines présentent un caractère très technique, nos propositions peuvent être synthétisées autour de quatre grands thèmes.

En premier lieu, nous avons souhaité attirer l'attention des décideurs sur la nécessité de renforcer le suivi et le pilotage de la dépense fiscale tout en renforçant l'information du Parlement en la matière. Nous avons ensuite formulé des recommandations destinées à simplifier le fonctionnement de certains dispositifs et clarifier le corpus juridique qui leur est applicable. Nous avons ensuite mis en avant la nécessité de mieux cibler les dispositifs de soutien à l'investissement vers certaines catégories d'actifs et types d'entreprise. Enfin, une dernière série de recommandations porte sur le renforcement des contrôles menés par l'administration fiscale et le renforcement du cadre applicable aux intermédiaires qui œuvrent dans le champ de la défiscalisation.

Quelles suites ont déjà été données à votre rapport ?

Nos travaux, débutés à la fin du mois d'avril, ont été remis au Gouvernement en juillet 2023, ce qui a permis d'alimenter la préparation de la loi de finances (PLF) pour 2024.

À cet égard, nous constatons qu'un certain nombre de propositions concrètes, susceptibles d'être mises en œuvre rapidement, ont déjà trouvé une transcription dans le PLF 2024. D'autres recommandations, plus structurelles, devraient faire l'objet d'une entrée en vigueur plus progressive.

Nous sommes satisfaits d'avoir pu contribuer à éclairer la décision publique sur un sujet important tant pour le développement des territoires ultramarins que pour l'efficacité de nos dépenses fiscales. La prise en compte de nos constats par le législateur dès après la publication de notre rapport constitue également un motif de satisfaction.

Thème n° 2 : Transition écologique et énergétique

Assistance de Marc Rivet relative aux crédits biodiversité auprès de Sylvie Goulard, co-présidente du panel international pour les crédits biodiversité

Questions à Marc Rivet (inspecteur des finances)

Dans quel contexte l'Inspection a-t-elle participé à cette mission d'assistance relative aux crédits biodiversité ?

Après le Sommet de Paris pour un nouveau pacte financier en juin 2023, les gouvernements français et britannique ont souhaité explorer de nouvelles pistes pour financer la protection de la biodiversité. Le Président de la République et le Gouvernement britannique ont chargé Mme Sylvie Goulard et Dame Amelia Fawcett de former un panel pour définir les conditions d'émergence d'un marché de crédits biodiversité. C'est dans ce contexte que l'Inspection a été sollicitée afin de contribuer à la création du panel et au lancement des travaux.

Quelle méthodologie de travail a été retenue dans le cadre de cette mission d'assistance ?

Le marché des crédits carbone a été abondamment critiqué ces dernières années. Le manque de fiabilité de ces crédits et l'insuffisante prise en compte des intérêts des pays du Sud et des communautés autochtones ont suscité une certaine défiance. Il fallait donc s'assurer que la réflexion autour des crédits biodiversité s'appuie sur des personnalités de tous les continents et de tous les secteurs. Nous avons donc formé un panel d'une vingtaine de personnalités représentant des ONG, des entreprises, la société civile et les acteurs financiers. Nous avons également lancé des groupes de travail, plusieurs consultations et rencontré des dizaines de personnes partout dans le monde. C'est une méthode chronophage, mais c'est la seule qui vaille pour obtenir un consensus sur un sujet si sensible !

Quels exemples de rencontres vous ont permis d'avancer dans vos travaux ?

En marge de l'Assemblée générale de l'ONU à New York, nous avons échangé avec Mark Carney, ancien gouverneur des banques centrales britannique et canadienne. Nous avons évoqué la nécessité d'une prise de conscience de la part des acteurs du climat quant aux conséquences de l'érosion de la biodiversité. Ce sont deux faces d'une même pièce car il est impossible de lutter contre le changement climatique sans s'appuyer sur la nature ! Je me souviens également de nos échanges avec des communautés autochtones d'Afrique et d'Amérique du Sud à Dubaï lors de la COP28. Leur plaidoyer pour des crédits qui protègent enfin ces communautés et s'appuient sur leur connaissance du vivant était très instructif.

Quels obstacles faut-il encore lever pour assurer une création efficace d'un marché de crédits biodiversité ?

L'un des défis est la mesure de la biodiversité. La quantification du carbone en tonnes est pratique. Mais pour la biodiversité, faut-il compter en hectares protégés ? En abondance d'espèces ? Quelles que soient les méthodes choisies, elles devront faire l'objet d'un large consensus. Le second obstacle, c'est la défiance, qu'elle provienne des États, des acteurs financiers ou des ONG. Les conclusions du panel seront présentées en novembre 2024 lors de la prochaine COP sur la biodiversité. Elles devraient permettre de garantir un cadre méthodologique robuste pour que ces produits offrent toutes les garanties en matière financière et bénéficie de manière certaine et vérifiable à la protection de la biodiversité. La mère des batailles demeure la prise de conscience collective de notre dépendance vis-à-vis de la nature. C'est à cette condition que l'on mobilisera les financements nécessaires à la protection et à la restauration de la nature.

Mission relative aux aides à la transition énergétique des entreprises et des ménages

Questions à Frédéric Lavenir (superviseur),
Louis de Crevoisier (chef de mission),
Émile Blaison (inspecteur des finances),
Lili Vessereau (inspectrice des finances adjointe)
et Thomas Sépulchre (*data scientist*)

Quels étaient les objectifs de la mission ?

Cette mission s'est inscrite dans un double contexte de préparation du projet de loi « industrie verte » de 2023 et de lancement du premier cycle de « revues de dépenses » initiées par le Gouvernement. La mission poursuivait en effet deux objectifs complémentaires. D'une part, elle visait à apporter un éclairage sur la part des équipements subventionnés par l'État en matière de transition énergétique qui sont importés, notamment le bonus écologique pour les véhicules électriques et MaPrimeRénov pour la rénovation énergétique des logements. Le projet de loi « industrie verte » poursuivait en effet l'objectif de soutenir en particulier les équipements dont la production est alignée avec les objectifs climatiques français et européens. D'autre part, et plus généralement, la mission devait apporter un éclairage sur la qualité de la dépense publique concernant les aides à la transition énergétique versées aux ménages et aux entreprises.

Quelle a été la méthodologie suivie ?

Le premier volet de la mission, relatif au contenu en importations des équipements subventionnés par l'État, a été réalisé avec l'appui du pôle sciences des données (PSD) de l'IGF, sur la base d'une méthodologie innovante. En effet, l'opérateur versant MaPrimeRénov ne disposait d'aucune donnée sur la provenance des équipements. Pour surmonter cette difficulté, le PSD a procédé à l'analyse « automatique » par lecture numérique de 12 000 factures de MaprimeRénov qui avaient été transmises à la mission en format PDF, pour en extraire notamment la marque de l'équipement/du matériau utilisé. À partir de cette information et d'entretiens avec des experts du secteur, la mission a pu fournir une estimation du contenu en importations de MaPrimeRénov. Le contenu des importations des véhicules électriques a été estimé à partir de données plus facilement accessibles sur les modèles de voitures subventionnés par le bonus écologique.

Le second volet de la mission a notamment consisté à évaluer l'efficience globale des aides à la transition énergétique des entreprises versées par différents opérateurs comme Bpifrance et l'Ademe. La mission s'est appuyée sur des données communiquées par les opérateurs afin de cartographier les aides existantes et objectiver leurs caractéristiques en termes de montants, nombre de bénéficiaires,

tailles des entreprises concernées, etc. Des représentants des bénéficiaires de ces aides, notamment des fédérations professionnelles, ont été sollicités afin d'intégrer leur « expérience usager » à la réflexion. En complément, la mission a formalisé une synthèse de la littérature existante en matière d'évaluation des aides à la transition énergétique des ménages, notamment les certificats d'économie d'énergie (CEE) et le taux réduit de taxe sur la valeur ajoutée (TVA). Au total, la mission a auditionné pour ses travaux près de 125 personnes dans la sphère publique et dans le secteur privé.

Quelles ont été les principales recommandations de la mission ?

Les recommandations de la mission ont essentiellement porté sur son second volet, à savoir l'évaluation des aides à la transition énergétique des entreprises et des ménages. Le rapport de la mission souligne, à cet égard, que la multiplication non coordonnée de plusieurs centaines de dispositifs d'aides aux entreprises ne garantit pas l'efficience de la dépense publique, rend l'offre à la fois peu cohérente et peu lisible pour les bénéficiaires et exonère en pratique ces dispositifs de toute évaluation d'impact. Dans ce contexte, la mission a recommandé la formalisation d'une feuille de route partagée entre les opérateurs visant à engager une dynamique d'accessibilité et d'efficience des aides dans le cadre d'une gouvernance pilotée par le secrétariat général à la planification écologique (SGPE). Concernant les aides destinées aux ménages, la mission a formulé plusieurs pistes de recommandation visant à améliorer l'efficacité et l'efficience ainsi que le « parcours usager » des CEE à partir de la sixième période du dispositif en 2026.

Quelles suites ont déjà été données à votre rapport ?

Premièrement, au regard notamment des constats de la mission sur le contenu en importation des véhicules électriques, la loi n° 2023 973 du 23 octobre 2023 relative à l'industrie verte a conditionné l'octroi du bonus écologique pour l'achat de véhicules électriques à un niveau environnemental spécifique lié à leur fabrication en tenant compte de toutes les étapes du cycle de vie avant leur utilisation sur la route. L'objectif de cette mesure est de réduire l'empreinte carbone de la France de 800 000 tonnes d'équivalent CO_2 par an.

Peu après, en novembre 2023, le Gouvernement a annoncé la mise en ligne d'une nouvelle plateforme « Mission Transition Écologique » afin de simplifier l'accès des entreprises, notamment des petites et moyennes entreprises (PME), aux aides à la transition écologique. Elle constitue un point d'entrée multi-opérateurs, avec des données mises à jour en permanence sur les dispositifs existants et leurs critères d'éligibilité. Si la démarche de rationalisation des aides existantes proposée par la mission n'a pas encore trouvé de traductions concrètes, des réflexions sont en cours à ce sujet sur la base du rapport de la mission et de travaux complémentaires, notamment dans le cadre du deuxième cycle des « revues de dépenses » et de la préparation de la sixième période du dispositif des CEE.

Adaptation de la fiscalité aux exigences de la transition écologique

Questions à Gilles Lara-Adélaïde (superviseur),
Pascal Lefèvre (chef de mission),
Marie de Sarnez (inspectrice des finances)
et Louise Auffray (inspectrice des finances)

Dans quel contexte s'est inscrite la mission ?

La transition vers une économie décarbonée nécessite des investissements importants. L'Inspection générale des finances (IGF) a participé au rapport de Jean Pisani Ferry et Selma Mahfouz sur les incidences économiques de l'action pour le climat qui estime entre 60 et 70 Md€ par an à l'horizon 2030 (2 points de PIB) les besoins d'investissements supplémentaires, publics et privés, nécessaires pour atteindre nos objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Ces investissements sont particuliers car ils visent à réduire l'utilisation d'énergies fossiles et non à accroitre la production ou augmenter la productivité, comme c'est le cas habituellement. La question de leur financement se pose donc dans des termes différents de celle d'investissements dont la motivation première est leur rentabilité.

La mission s'inscrivait également dans le cadre des évaluations de la qualité de l'action publique voulues par le Gouvernement afin d'identifier des mesures d'amélioration de l'efficacité, de l'efficience et des coûts des politiques publiques ainsi que dans le cadre des travaux de planification écologique.

Quels en sont les principaux enjeux et objectifs ? Comment adapter le système fiscal français aux impératifs de la décarbonation ?

À la demande de la Première ministre, l'IGF a mené une réflexion sur l'adaptation de la fiscalité aux exigences de la transition écologique. Partant de l'exercice du budget vert qui identifiait 7 Md€ de dépenses fiscales dites « défavorables » à l'environnement, la mission a élargi ses investigations à un total de 34 dispositifs fiscaux, incluant certaines taxes environnementales et dispositifs considérés comme « favorables » ou « mixtes », dont l'impact environnemental positif pourrait être renforcé. Ces dispositifs concernent une grande diversité de secteurs (transports et véhicules, logement, énergie consommée par les ménages ou par les industries) et visent une diversité d'objectifs (soutien aux secteurs, lutte contre la pollution, atteintes à la biodiversité, etc.).

La mission a consacré un temps significatif aux échanges avec les représentants des acteurs économiques pour tenir compte des enjeux de compétitivité auxquels sont exposés les secteurs concernés, de leur capacité à répercuter ou non une hausse de la fiscalité sur les consommateurs et enfin de l'existence ou non d'alternatives décarbonées pour leur production.

Quels sont les principaux constats et recommandations de votre rapport ?

Au terme de 90 entretiens au cours desquels elle s'est entretenue avec 240 personnes, la mission a identifié un ensemble de mesures susceptible de dégager jusqu'à 32 Md€ d'économies cumulées sur la période 2024-2027.

Ces mesures visaient en particulier à :

- aligner progressivement, entre 2024 et 2030, les tarifs réduits d'accise sur les énergies dont bénéficient plusieurs secteurs économiques sur le tarif normal du gazole ;
- relever progressivement le tarif normal du gazole et à renforcer la fiscalité environnementale appliquée aux véhicules ;
- recentrer les incitations fiscales pour les travaux d'amélioration des logements sur la rénovation énergétique, en supprimant le taux intermédiaire de taxe sur la valeur ajoutée de 10 %.

Pour favoriser l'acceptabilité des mesures proposées, la mission a préconisé :

- que les mesures soient présentées dans le cadre d'un plan de transformation pluriannuel cohérent ;
- que l'utilisation des recettes supplémentaires au profit du financement de la transition écologique soit mis en évidence de façon explicite ;
- qu'elles soient assorties de mesures de compensation et d'accompagnement des acteurs les plus vulnérables, en particulier les ménages les plus exposés au prix du carbone et pour les petites entreprises.

Cette mission a-t-elle modifié votre opinion sur les questions de transition écologique ?

Cette mission a permis de consolider quelques convictions, en particulier l'importance :

- de disposer d'une stratégie d'ensemble, cohérente et stable, afin de limiter les risques de concurrence pour une même ressource alternative qui ne suffirait pas, à elle seule, à répondre aux besoins de tous les secteurs concernés (comme c'est le cas du bio-carburant, par exemple) ;
- d'être clair dans la finalité de la démarche fiscale : si l'objectif est le rendement, il convient alors d'être attentif à la capacité contributive du contribuable qui doit être suffisante, s'agissant notamment de ménages modestes ou d'entreprises vulnérables ou exposées à la concurrence ; si l'objectif est environnemental, il convient de s'assurer que le contribuable dispose d'une capacité à renoncer à un comportement ou d'une alternative à moindre impact environnemental ;
- de la mise en place de démarches de sobriété énergétique, c'est-à-dire de recherche d'une « réduction volontaire et organisée des consommation d'énergie » pour réussir la transition écologique.

Thème n° 3 : Économie et missions sectorielles

Mission sur les leviers du développement des actifs numériques à des fins commerciales et dans le domaine des jeux d'argent (crypto-actifs)

Questions à Marc Auberger (superviseur),
Ivan Salin (chef de mission)
et Valentin Melot (inspecteur des finances adjoint)

Qu'est-ce qu'un cryptoactif ?

Les cryptoactifs sont apparus grâce à la technologie des blockchains : ce sont des biens numériques, plus couramment appelés « jetons », qui sont transférés sur ces registres distribués pour opérer des transactions. Le bitcoin en est la principale illustration. Cette catégorie inclut aussi des objets appelés « jetons non fongibles » (NFT).

Dans quel contexte la mission s'inscrivait-elle ?

Deux éléments ont déclenché notre mission. À l'été 2022, il est apparu que la vente de NFT par l'une des principales « licornes » françaises devait être qualifiée de jeux d'argent et de hasard et donc être interdite. Le Gouvernement a souhaité un éclairage urgent et des pistes pour d'éventuelles modifications législatives. Nous avons commencé par traiter cette actualité et émis des recommandations qui ont nourri un projet de loi (loi pour sécuriser et réguler l'espace numérique – SREN, aujourd'hui en commission mixte paritaire).

Dans un second temps, nous nous sommes consacrés à la partie plus prospective de la mission. Les institutions européennes venaient d'arriver à un accord sur un projet de règlement sur les marchés de cryptoactifs (MiCA). Cependant, elles n'avaient pas intégré dans le champ de ce règlement certains actifs utilisés comme produits de consommation par le grand public, parmi lesquels les NFT. Le Gouvernement a donc souhaité confier à l'IGF une mission de réflexion pour préparer sa position de négociation lors du prochain cycle de négociations sur le traitement de ces jetons à vocation commerciale.

Quelle méthodologie avez-vous suivie ?

Il nous a fallu comprendre quatre choses : que sont, au fond, les cryptoactifs, au-delà des présentations commerciales, qu'en font leurs promoteurs ? Comment le droit positif les traite t il ? Quels sont les cas d'usage des jetons à vocation commerciale ? Y a-t-il un décalage entre les attentes du secteur et le droit positif ?

Les deux premières questions étaient particulièrement difficiles car nous devions faire dialoguer le droit et la technologie pour comprendre à quoi nous avions affaire !

Quels sont les principaux constats et recommandations ?

Il y a une convergence de vue possible sur la qualification juridique de ces jetons : ce sont des biens meubles incorporels. Les personnes qui les vendent souhaitent souvent y associer des droits (jouer à un jeu, accéder à un concert…) : il faut que ces droits soient explicitement prévus par un contrat. Les jetons sont alors souvent l'accessoire d'un droit principal. De là, se déduit notamment leur régime fiscal ou encore l'encadrement par le droit de propriété intellectuelle lorsque le jeton est lié à une œuvre d'art.

Par ailleurs, ces produits présentent des risques spécifiques en matière d'abus de marché ou de blanchiment. Si le Gouvernement souhaite encourager ce secteur économique, nous préconisons plusieurs évolutions du droit européen pouvant apporter confiance et sécurité.

Quelles suites ont été données aux principales recommandations ?

Selon nous, l'un des principaux problèmes pour le développement du secteur en France est le manque de clarté quant au droit applicable aux acteurs privés. Nous avons donc surtout essayé de faire preuve de pédagogie et appelé à davantage d'information de la part des pouvoirs publics. L'administration fiscale a d'ailleurs récemment effectué une publication sur la fiscalité des NFT qui est totalement en phase avec nos analyses.

En ce qui concerne le droit européen, nous avons identifié plusieurs pistes de réforme. La Commission européenne présentera d'ici fin 2024 sa position sur l'opportunité d'adopter une nouvelle régulation sur les jetons à vocation commerciale : elle a connaissance de nos analyses et propositions.

Mission relative à l'avenir de la filière du nickel en Nouvelle-Calédonie

Questions à Antony Requin (superviseur),
Antonin Nguyen (chef de mission)
et Samuel Monteil (inspecteur des finances)

Dans quel contexte s'est inscrite la mission ?

Le Critical Raw Materials Act, publié par la Commission européenne le 16 mars 2023 et définitivement adopté en mars 2024, a classé le nickel pour batterie (ou nickel de classe I) dans la liste des matières premières « *stratégiques* », c'est-à-dire « *essentielles* (…) *pour les ambitions écologiques et numériques de l'Europe* (…) *mais dont l'approvisionnement futur n'est pas sûr* ». En effet, l'émergence rapide d'un oligopole de nouveaux producteurs indonésiens, au capital desquels se trouvent souvent des industriels chinois qui les financent, fait peser un double risque sur les approvisionnements de l'Union européenne : la mise en place de restrictions à l'exportation et l'éviction des acteurs les moins compétitifs de certains segments de la chaîne de valeur. Cette situation est préoccupante, alors que les capacités de production domestiques de l'Union ne couvrent aujourd'hui, selon les produits, que 10 à 25 % de ses besoins en nickel pour batterie.

Dans ce contexte, la filière du nickel en Nouvelle-Calédonie pourrait constituer un atout pour sécuriser les approvisionnements français et européens dont les gigafactories en construction nécessitent de tel intrants. La production des trois métallurgistes du territoire pourrait ainsi potentiellement représenter, à terme, jusqu'à 85 % des besoins des gigafactories françaises en 2030. Toutefois, aucun de ces trois opérateurs n'est aujourd'hui en mesure de servir le marché européen dans des conditions économiquement viables.

Quels sont les principaux constats du rapport ?

La mission a établi un diagnostic du fonctionnement de la filière du nickel en Nouvelle-Calédonie, et des difficultés diverses auxquelles celle-ci est confrontée.

La filière du nickel en Nouvelle-Calédonie se divise entre les entreprises dont l'activité consiste à exploiter du minerai brut pour l'exporter (appelées « petits mineurs », sans activité métallurgique) et les entreprises dont les activités minières et métallurgiques sont intégrées : la Société Le Nickel (SLN, localisée à Nouméa), Koniambo Nickel SAS (KNS, située en province Nord) et Prony Resources Nouvelle-Calédonie (PRNC, située vers la pointe sud). Si l'activité d'exportation de minerai brut est

bénéficiaire, tous les métallurgistes présentent, à l'inverse, des résultats négatifs depuis plus de 10 ans. Ils subissent des pertes cumulées de plusieurs centaines de millions d'euros par an, du fait de coûts de production plus élevés que ceux de la concurrence indonésienne. Ceux-ci s'expliquent par de multiples facteurs tels que leur incapacité à atteindre leur production nominale en raison de problèmes techniques, de blocages réglementaires ou sociétaux qui entravent l'accès à la ressource minière, ou de la baisse tendancielle des teneurs en nickel du minerai extrait, et leurs coûts d'énergie et de main d'œuvre structurellement élevés.

Quelles ont été vos principales recommandations ?

Non profitables, toutes ces entreprises dépendent donc de financements privés et publics pour poursuivre leur activité, et le rapport publié mettait en garde contre des risques de défaillance à court terme et sur leurs conséquences systémiques à l'échelle du territoire en termes d'emploi et d'équilibres des comptes publics et sociaux.

Pour tenter d'éviter cette issue, plusieurs mesures ont été proposées, dont certaines ont été reprises dans un projet de « pacte nickel » négocié entre l'État, les acteurs institutionnels de Nouvelle-Calédonie et les métallurgistes :

- réforme du régime de contrôle des exportations avec un dispositif de génération automatique de droits à exporter indexés sur les volumes de nickel traités localement ;
- mécanismes d'alignement des intérêts locaux avec, par exemple, la création d'une agence des participations de Nouvelle-Calédonie regroupant les participations publiques dans la filière aujourd'hui détenues au niveau des provinces ;
- désensibilisation des acteurs industriels à la volatilité des prix du nickel en recherchant des partenariats, voire une intégration, avec des acteurs européens des batteries ou de l'automobile, et transformation de l'appareil productif permettant la production de nickel de classe I en vue d'arbitrer les différents marchés du nickel ;
- financement de la transition énergétique du territoire afin de réduire, à terme, les coûts énergétiques et les émissions de C02 des usines, et en enfin, prise en charge, partielle, temporaire, et conditionnelle, de leurs surcoûts énergétiques.
- restructurations financières afin de restaurer un endettement soutenable pour certaines des entreprises métallurgiques concernées.

Assistance à la direction générale de l'offre de soins relative à la réforme de la tarification à l'activité (T2A)

Questions à Michaël Ohier (chef de mission),
Gaspard Bianquis (inspecteur des finances),
Pierre Chamouard (inspecteur des finances adjoint)
et Mouad El-Issami (*data scientist*)

Quels étaient les objectifs de la mission ?

L'objectif principal de la mission était de déterminer théoriquement et opérationnellement comment faire évoluer le système de financement des hôpitaux en France conformément aux annonces du Président de la République de janvier 2024. Plus précisément, il s'agissait d'assister la directrice générale de l'offre de soins dans la définition d'une nouvelle organisation du financement, dans laquelle la part liée à la tarification à l'activité (T2A) devait être réduite.

Quel a été le mode de travail de la mission ?

Il s'agissait d'un format assistance, qui différait de l'organisation habituelle des missions de l'IGF : en équipe avec trois inspecteurs généraux des affaires sociales, la mission devait conduire des travaux de fond en lien étroit et permanent avec les administrations compétentes (DGOS et DSS principalement) et en rendre compte toutes les trois semaines, sous la forme d'un comité de pilotage présidé par deux directeurs de cabinet auquel participaient cinq directeurs d'administration centrale.

La mission a également conduit en parallèle de nombreuses consultations des acteurs concernés et partagé ses conclusions avec une instance consultative de suivi des réformes composée des représentants des acteurs publics et privés hospitaliers.

Quels ont été les principaux constats de la mission ?

Plusieurs constats ont été dégagés dans des délais serrés, la mission devant avant tout formuler des propositions d'évolution à intégrer dans le PLFSS pour 2024.

Le constat principal était qu'une suppression totale de la T2A n'était ni réaliste, ni pertinente. La mission a cependant considéré que les modifications incrémentales successives apportées depuis plus de quinze ans au système de financement des hôpitaux avaient rendu au fil du temps celui-ci complexe et peu lisible, même si la logique sous-jacente (inciter à l'activité) demeurait viable. Le système global de financement nécessitait de ce fait d'être mieux mis en valeur et organisé, la T2A pouvant en son sein être à la fois réduite et améliorée, et le développement d'outils complémentaires de financement de certaines activités hospitalières devait être envisagé.

La plus-value de la mission a notamment été de conduire, dans des délais très serrés, des travaux techniques en lien direct avec les administrations et opérateurs concernés. La mission a conduit des travaux denses à la fois sur des aspects juridiques et statistiques permettant d'objectiver les modifications à conduire. Avec le pôle science des données de l'IGF et les statisticiens de l'ATIH, la mission a en particulier construit un simulateur permettant d'estimer les effets de réforme du financement des établissements de santé.

Quelles propositions avez-vous été amenés à formuler ?

La mission a proposé un système de financement en trois compartiments, renforçant et mettant en valeur les financements sur objectifs de santé publique et reconnaissant les missions spécifiques des établissements de santé.

Concrètement cela consistait d'abord à corriger la T2A là où elle est moins efficace, par la création d'une enveloppe distincte de financement sur objectifs de santé publique. En proposant de nouveaux modèles de financement pour les soins critiques et la maternité, la mission a souhaité rééquilibrer les objectifs soutenus par le modèle de financement : au-delà de l'activité, le modèle de financement proposé permet d'organiser davantage l'offre de soins sur le territoire d'assurer des capacités d'accueil en réanimation comme en maternité. La mission a également proposé de revoir le financement à la qualité et de créer de nouveaux financements pour la prévention primaire et les parcours des personnes âgées, d'ampleur limités.

Ensuite, la mission a proposé de regroupe dans un second compartiment les financements soutenant les missions supplémentaires des établissements de santé. La mission a proposé une réorganisation complète des financements par dotation existants en les répartissant par objectifs, permettant notamment de mieux les évaluer, et la création d'un nouveau mode de financement pour les établissements subissant une contrainte supplémentaire liée à la prise en charge non programmée de patients.

Enfin, la mission a proposé d'améliorer le fonctionnement actuel de la T2A, notamment en améliorant l'échelle de prix des séjours, qui est pour partie en décalage avec l'échelle de leurs coûts estimés pour les établissements.

Afin d'assurer un pilotage efficace de l'ensemble, la mission a également proposé des évolutions de la gouvernance des financements des établissements de santé, s'agissant notamment de l'organisation des procédures budgétaires et comptables. Elle s'est beaucoup appuyée pour cette dernière partie sur les conclusions d'une précédente mission Igas-IGF datant de janvier 2022, dont les conclusions n'avaient pas encore pu être mises en œuvre.

Quelles suites ont été données au rapport ?

Un article a été porté en loi de financement de la sécurité sociale qui reprenait les conclusions et propositions de la mission (article 49 de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2024). Les travaux préalables de la mission ont été largement mentionnés dans l'étude d'impact attenante.

Annexes

ORGANIGRAMME DU SERVICE DE L'IGF AU 1ER AVRIL 2023

LISTE DES INSPECTEURS GÉNÉRAUX RÉFÉRENTS DE L'IGF AU 1ER MARS 2024

Inspecteurs généraux référents des directions de Bercy

Direction générale des finances publiques
François Auvigne

Direction générale des douanes et droits indirects
Pierre Deprost

Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes
Marc Auberger

Institut national de la statistique et des études économiques
François Auvigne

Direction générale du Trésor – Macroéconomie
Hippolyte d'Albis

Direction générale du Trésor – Financement de l'économie
Frédéric Lavenir

Direction du Budget - Synthèse et transformation publique

Direction du Budget – Autres domaines

Direction de la législation fiscale
Michaël Ohier

Agence des participations de l'État
Anthony Requin

TRACFIN
Pierre Deprost

Direction générale des entreprises
Virginie Beaumeunier

Mission interministérielle d'audit interne
Julien Sénèze

Achat – commande publique
Valérie Champagne

Direction des affaires juridiques
Jean Pierre Menanteau

Inspecteurs généraux référents des politiques publiques

Affaires européennes et étrangères

Transition écologique
Marie-Christine Lepetit

Environnement
Gilles Lara Adélaïde

Transport
Anne Paugam

Logement
Pierre Boissier

Éducation
Philippe Vinçon

Défense
Bernard de Courrèges

Intérieur
Adolphe Colrat

Travail / formation professionnelle
Michaël Ohier

Outre-mer

Collectivités locales
Laurent Trupin

Justice
Jean-Pierre Menanteau

Culture
Maxence Langlois Berthelot

Santé, solidarité et retraites
Vincent Lidsky

Enseignement supérieur
Anne Perrot

Agriculture
Henri Havard

Fonction publique
Alain Triolle

Pôle économie
Hippolyte d'Albis

Jeunesse et sport
François Werner

Inspecteurs généraux territoriaux

Animation des référents directions
à réseau et territoires
François Auvigne

Est
Virginie Beaumeunier

Île-de-France
Jean-Philippe Donjon de Saint-Martin

Nord
Pierre Hanotaux

Centre-Ouest
Henri Havard

Centre-Est
Pierre Deprost

Outre-Mer
Frédérique Bredin

Sud-Ouest
Michaël Ohier

Sud-Pyrénées
François Auvigne

Sud-Est et Corse
Jean François Verdier

LISTE DES MEMBRES DE L'IGF AU 31 DÉCEMBRE 2023

Inspectrices générales et inspecteurs généraux des finances

d'ALBIS Hippolyte
AUBERGER Marc
AUVIGNE François
BASSERES Jean
BASTERI Anne-Michelle
BAULINET Christophe
BEAUMENIER Virginie
BOISSIER Pierre
BREDIN Frédérique
CHAMPAGNE Valérie
COLRAT adolphe
De COURREGES d'USTOU Bernard
De SAINT-MARTIN Jean-Philippe
DENIAU François-Xavier
DEPROST Pierre
DUPRAT-BRIOU Orianne
GINTZ Rodolphe
HANOTAUX Pierre
LANGLOIS-BERTHELOT Maxence
LARA-ADELAÏDE Gilles
LAVENIR Frédéric
LEPETIT Marie-Christine
LIDSKY Vincent
MENANTEAU Jean-Pierre
OHIER Michaël
PAUGAM Anne
PELOSSE Hélène
PERROT Anne
RAVIGNON Boris
REQUIN Anthony
SENEZE Julien
SUEUR Catherine
TRIOLLE Alain
TRUPIN Laurent
VERDIER Jean-François
VINÇON Philippe
WERNER François

Inspectrices et inspecteurs des finances

ALAOUI Oumnia
AUFFRAY Louise
BAYE Claire
BAYLE Adrien
BESLY Alexandra
BIANQUIS Gaspard
BLAISON Émile
BLOCH Cléa
CALLEC Pauline
CANET Anouk
CARGILL Thomas
CHARBONNIER Aude
De CREVOISIER Louis
DESMETTRE Sandra
DESMOUCEAUX-LADELNET Valérie
DUTRUEL Cédric
EYMEOUD Jean-Benoît
GAMONDES Noam
GLAISE Charles-Henry
GREGOIRE Capucine
HOCHEMAIN Justine
HUIN-MORALES Benjamin
JEANNEROD Thibaud
KERHUEL Bruno
LECLERCQ Mathieu
LEFEVRE Nicolas
MAYSONNAVE Émilie
MAZIERE Jeanne
MIKOWSKI Gabriel
MONTEIL Samuel
NGUYEN Antonin
OUTTERS-PEREHINEC Maroussia
PFEIFFER Basile
PRADY Pierre
REPETTI-DEIANA Sampieru
RIVET Marc
ROZIERES Jean-Baptiste
DE SARNEZ Marie
VEILLON Paul-Armand
VERDIER Regis
VERZAT Valentine
WAQUET-AIRY Lucile

LISTE DES MEMBRES DE L'IGF AU 31 DÉCEMBRE 2023

Inspecteurs des finances adjoints

ANFRAY Louise
CHAMOUARD Pierre
GARCIA GONZALEZ Arturo
GAURON Gabrielle
GILLOT Axel
GOUTEBROZE Hippolyte
JACQUEMIN Gauthier
MELOT Valentin
REVOIS Rozenn
TRUFFIER-BLANC Marie

Membres du pôle science des données

BOLLIET Quentin
EL ISSAMI Mouad
Floyrac Aymeric
FONTAINE Philippe
MAILLARD Sophie
HAIRAULT Adrien
JODOGNE DEL LITTO Katia
ROSENZWEIG Agathe
VINCENT-GALTIÉ Joé

Membres du pôle Audit

ACCAD Charles-Antoine
BERTIN Nicolas Thierry
BISIAUX Marion
CARPENTIER Ingrid
CECCHET Magali
DOUENIAS Michaël
DUMARTINET Antoine
HUBERT Patricia
LAHIOUEL Amar
PENNEQUIN Beatrice
PLATEAUX Justine
SABOURIN Audrey
SADAOUI Marc
SCARDIGLI-BOURGEOIS Veronique
TAÏROU Akim
VALLÉE Celine

Crédits photographiques
©Pierre BAGEIN / Bercy
©Gezelin GREE / Bercy

Conception graphique
Studio de création et de
conception graphique du Sircom

Mai 2024