

# Rapport d'activité 2014

Inspection  
Générale  
des Finances

# Sommaire

- 4 Les instantanés 2014
- 6 Chiffres clés 2014
- 8 Le visage de l'Inspection générale des finances en 2014
- 10 Aux origines de l'IGF
- 24 **Parcours**
- 30 **Une ouverture sur l'international**
- 34 **Les thèmes majeurs d'intervention de l'IGF en 2014**
- 36 Affaires sociales et santé
- 40 Collectivités territoriales
- 44 Environnement économique et développement des grandes entreprises
- 48 Fiscalité
- 52 Transition énergétique
- 56 Logement
- 60 **Annexes**

# Éditorial



Marie-Christine Lepetit,  
chef du service et du corps de l'IGF

L'année 2014 a confirmé la diversité des domaines d'intervention de l'Inspection générale des finances. Au-delà des sujets relatifs à la réforme de l'État, aux finances publiques, à l'efficacité de la gestion publique et à l'environnement économique, l'IGF a conforté son activité interministérielle avec des missions très variées dans le secteur de la transition énergétique, du logement ou de la santé. Ce nouveau rapport d'activité vise à vous fournir un aperçu concret de la diversité de ces thématiques.

Rattachée au ministre des finances et des comptes publics et au ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique, l'IGF a rendu des travaux pour un ensemble large de commanditaires, en réalisant également des missions pour le compte du Premier ministre et d'autres membres du Gouvernement.

C'est avec l'enthousiasme de ses équipes, le professionnalisme de ses méthodes et de son travail, et son sens de l'engagement au service de l'État, que l'IGF continuera en 2015 à soutenir et éclairer les décideurs publics.

Bonne lecture !

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

# Les instantanés 2014



## Janvier

Intégration de la nouvelle promotion d'inspecteurs des finances



## Mai

Séminaire interne de l'IGF, rencontre avec le général de Saint-Chamas, commandant de la Légion étrangère



## Juillet

Rencontre avec Jean Pisani-Ferry, commissaire général de France Stratégie



## Septembre

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



## Novembre

Remise du rapport de la mission d'évaluation de la convention tripartite État-Unedic-Pôle Emploi 2012-2014



## Decembre

Réunion de Service en présence de M. Michel Sapin, ministre des finances et des comptes publics

# Chiffres clés 2014

**204**

membres actifs  
du corps

**24**

membres des services  
administratifs  
et financiers

**99**

rapports rendus  
en 2014

**7**

missions  
internes

**42**

inspecteurs  
à la Tournée

**28%**

de femmes  
dans la Tournée

**53**

missions d'évaluation  
et de conseil

**6**

missions de vérification,  
de contrôle et d'audit

**31**

inspecteurs  
généraux

**40%**

d'admission  
hors ENA

**33**

missions  
d'assistance

**75%**

de missions  
interministérielles



# Le visage de l'Inspection générale des finances en 2014



Le visage de l'IGF en 2015

En vertu du décret n° 2006-1213 du 4 octobre 2006 portant statut de l'Inspection générale des finances, l'IGF exerce une mission générale de contrôle, d'audit, d'étude, de conseil et d'évaluation en matière administrative, économique et financière. Elle peut également recevoir des missions du Premier ministre et effectuer des missions à la demande d'autres autorités nationales, d'organismes publics, de collectivités territoriales ou de leurs groupements, de fondations ou d'associations, d'États étrangers, d'organisations internationales ou de l'Union européenne.

# Aux origines 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.

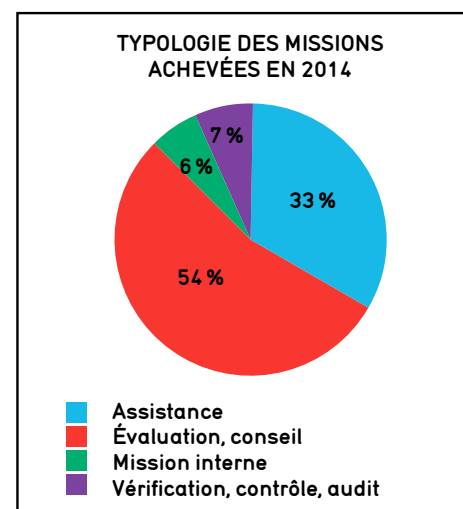
**1816**  
l'arrêté du 25 mars du Baron Louis, ministre des Finances, dispose que les inspecteurs généraux des contributions directes et du cadastre ne formeront plus, avec les inspecteurs généraux du Trésor, qu'une seule et même Inspection sous la dénomination d'Inspection générale des Finances.

**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).

## 1. Quatre métiers majeurs

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

- des missions **d'inspection et d'audit**;
- des missions **d'évaluation** et de **conseil**;
- des missions **d'assistance auprès d'administrations, de commissions et de groupes de travail ou de personnalités qualifiées**, mais également auprès d'organisations internationales telles que le Fonds monétaire international ou la Banque mondiale;
- des missions **internes**.



### 1.1. Les missions de vérification, de contrôle et d'audit

En 2014, l'activité d'inspection, d'audit et de vérification a représenté **6 % des missions rendues** mais mobilise en temps et en effectifs des brigades importantes d'inspecteurs des finances dans le cadre de contrôles qui peuvent être inopinés.

Pour l'exercice de ces missions, les inspecteurs des finances bénéficient des prérogatives de contrôle sur pièces et sur place des ordonnateurs et comptables publics qui leur sont reconnues par la loi et le règlement, notamment la loi n° 96-314 du 12 avril 1996 portant diverses dispositions d'ordre économique et financier, le décret n° 55-733 du 26 mai 1955 relatif au contrôle économique et financier de l'État, l'ordonnance n° 58-896 du 23 septembre 1958, le décret n° 2012-1246 du 7

novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.

Les missions de contrôle peuvent associer des auditeurs issus d'autres services de contrôle des ministères économiques et financiers.

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

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

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

Dans tous les cas, les axes de contrôle retenus par l'IGF incluent les conditions de maniement et de conservation des disponibilités et des valeurs de toute nature, la tenue des comptes publics et les opérations comptables à risque, la gestion des opérations de dépenses et de recettes, l'instruction des demandes créatrices de droit ou ayant une incidence sur les finances publiques, le respect des obligations déontologiques des agents publics, ainsi que le bon fonctionnement général de la structure vérifiée et les conditions d'accueil du public.

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

En 2014, l'IGF a ainsi réalisé une vérification de **quatre chambres de commerce et d'industrie dans la région Rhône-Alpes et de deux chambres d'agriculture en Bourgogne**. Les rapports de vérification comprennent des propositions d'amélioration de la gestion et de la maîtrise des risques par ces organismes.





### Interview de Jean-Pierre Jochum

Inspecteur général des finances et vice-président  
du comité d'harmonisation de l'audit interne (CHAI)

#### Pouvez-vous présenter les enjeux et le fonctionnement de l'audit interne de l'État ?

La maîtrise des risques liés à la gestion des politiques est une composante importante de la nouvelle gestion publique. De nombreux partenaires de la France ont d'ailleurs mis en place des dispositifs d'audit interne qui couvrent l'ensemble du périmètre de la gestion publique. Ce mouvement est appuyé par les grandes organisations internationales et par la Commission Européenne.

En France, le choix a été fait d'organiser la fonction d'audit interne dans chaque ministère. En application d'un décret du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration et d'une circulaire du 30 juin 2011, a été créé dans chaque ministère un comité ministériel d'audit interne (CMAI). Ce comité détermine la politique d'audit interne du ministère, évalue la qualité des dispositifs de contrôle interne et valide le programme d'audit établi par la mission ministérielle d'audit interne (MMAI), structure de coordination des différents corps de contrôle, d'inspection et d'audit des ministères.

#### Dans ce dispositif, quel est le rôle du CHAI dont vous assurez la vice-présidence ?

Le comité d'harmonisation de l'audit interne, CHAI, est une structure interministérielle chargée de veiller à la cohérence d'ensemble du dispositif. Un rapport de l'IGF en 2008 avait montré que dans les pays comparables au nôtre, le positionnement de la fonction d'audit interne de l'État au niveau des différents ministères s'accompagne généralement de la mise en place d'une structure de coordination interministérielle.

Le CHAI a pour fonction de définir le cadre de référence de l'audit interne de l'État, commun à l'ensemble des ministères et de s'assurer de sa mise en œuvre. Pour établir ce cadre de référence, le CHAI s'est aligné sur les standards de l'*Institute of Internal Auditors* (IIA) en n'y apportant que les adaptations indispensables pour tenir compte des spécificités de l'administration française.

Le CHAI a également un rôle d'animation et de formation de la communauté des auditeurs internes. En novembre 2014, s'est d'ailleurs tenue la première conférence annuelle du CHAI qui a réuni de nombreux acteurs de l'audit interne de l'État mais aussi du secteur privé.

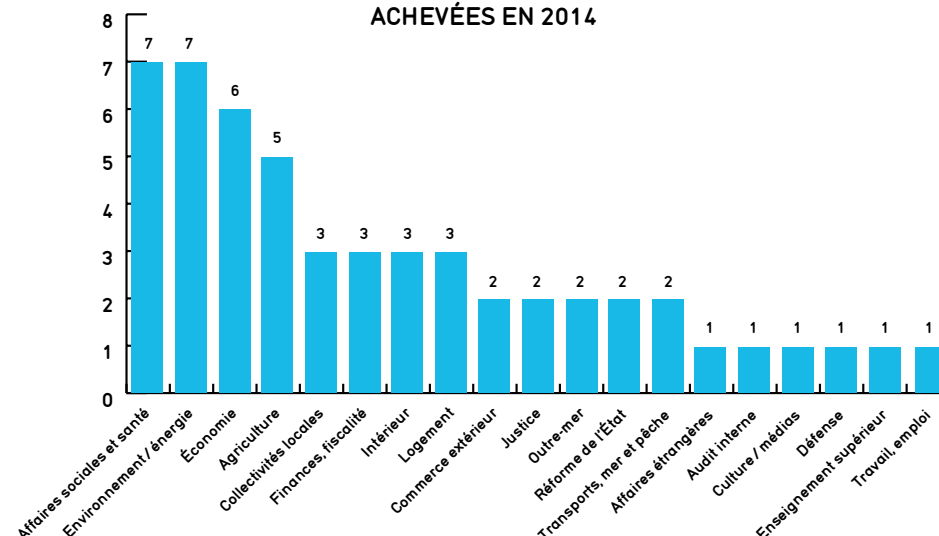
Enfin, à partir de l'an prochain, le CHAI examinera annuellement les politiques d'audit interne des différents ministères.

#### Comment l'IGF participe-t-elle aux démarches d'audit interne ?

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

Par ailleurs, en 2014, l'IGF a conduit une importante mission sur la cartographie des risques des ministères économiques et financiers qui a mobilisé plusieurs inspecteurs généraux référents des directions de Bercy.

### RÉPARTITION THÉMATIQUE DES MISSIONS D'ÉVALUATION-CONSEIL ACHEVÉES EN 2014



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

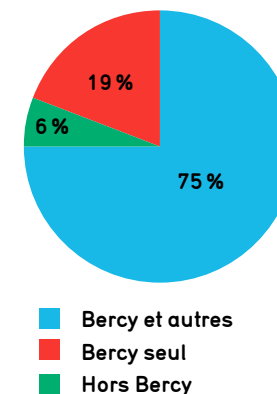
Réalisées à la demande du Premier ministre, du ministre chargé du budget ou du ministre chargé de l'économie, parfois conjointement avec d'autres ministres, les missions d'évaluation visent à porter une appréciation sur le fonctionnement d'organismes publics, l'efficacité et l'efficience de politiques publiques et à proposer des améliorations et des leviers de réforme et de transformation aux décideurs. Elles ont représenté **54 % des missions de l'IGF en 2014**.

**Au sein des 53 missions d'évaluation-conseil achevées en 2014**, les missions portant sur les champs économiques et sociaux représentent 34 % du nombre de missions. Les missions de conseil réalisées dans d'autres départements ministériels couvrent la quasi-totalité du périmètre gouvernemental. **En 2014, l'IGF a également conduit trois missions sur le périmètre des collectivités territoriales** (cf. *infra*).

**En 2014, dix missions ont par ailleurs été conduites dans le cadre de la modernisation de l'action publique (MAP).**

#### Un plan de charge déterminé par les besoins des décideurs ministériels

Corps d'inspection interministériel, l'IGF exerce en premier lieu une mission de conseil et d'aide à la décision auprès du Gouvernement. En 2014, 75 % des missions réalisées par l'IGF résultaient d'une lettre de mission signée du Premier ministre ou d'un ou plusieurs ministres.



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

En fonction des constats effectués et des objectifs poursuivis, l'IGF adapte la portée de ses propositions, qui peuvent se placer au niveau processuel (optimisation d'actes métiers ou de procédures, transformation numérique), organisationnel (amélioration de la gestion et du fonctionnement d'organismes, évolution de la répartition des moyens) ou stratégique (amélioration du ciblage de dispositifs publics, du périmètre et du positionnement d'organismes, évolution des missions du secteur public et des modalités d'intervention publique).

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

### 1.3. Des missions d'assistance

Les missions d'assistance, qui ont représenté **33 % des missions de l'IGF en 2014**, prennent la forme :

- soit d'une participation d'un membre de l'IGF aux travaux d'une administration ou d'une commission ;
- soit d'un appui à un parlementaire ou une personnalité qualifiée chargée d'une mission par le Gouvernement.

Au cours de ces missions, l'IGF contribue activement aux travaux des commissions ou des personnalités à qui elle apporte sa capacité d'analyse et de proposition, ainsi que son expertise sur les questions économiques et financières, la gestion publique et l'évaluation des politiques publiques. Plusieurs inspecteurs et inspecteurs généraux ont ainsi été mobilisés en 2014 pour participer à ces missions. C'était notamment le cas par exemple de la mission d'assistance auprès de MM. Alain Lambert et de Martin Malvy sur la maîtrise des dépenses locales, et de la mission auprès de M. Jacques Attali sur la dimension économique de la francophonie.

### 1.4. Des missions de coopération internationale

L'IGF entretient une intense activité de coopération internationale dans le domaine du contrôle et de l'audit, de la gouvernance budgétaire et financière et de l'évaluation des politiques publiques.

Dans le cadre des relations institutionnelles avec certains États et organisations internationales (cf. partie 3), l'IGF est amenée à conduire des missions de contrôle, de conseil et d'assistance à l'international.

### 2. Les méthodes d'investigation et d'analyse de l'IGF

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

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

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

Afin d'offrir une palette d'options aussi large que possible au décideur, les missions formulent fréquemment leurs propositions sous forme de scénarios et de menus d'options assortis d'études de leurs impacts opérationnels.

### 3. La procédure qualité de l'IGF

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

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

En interne, chaque mission est dirigée par un chef de mission assurant la conduite opérationnelle des investigations et la coordination de la production des livrables. Un inspecteur général superviseur appuie la mission dans ses investigations et contribue à l'élaboration de ses orientations stratégiques. Un inspecteur général référent thématique, spécialiste d'une politique publique ou d'une fonction support de l'État (l'immobilier, les achats, etc.), assure une relecture externe des travaux, ainsi que le suivi des suites apportées à la mission et la capitalisation interne des connaissances.

Sur le plan formel, l'IGF s'assure aussi de l'homogénéité visuelle et typographique des livrables produits par le Service. La direction du Service relit enfin l'intégralité des notes et des rapports produits.

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





**«Elles permettent de dégager  
des diagnostics et pistes d'évolutions  
internes partagées.»**

## **Le rôle de l'inspecteur général référent.**

Interview de Rémi Toussain,  
inspecteur général des finances

### **Pouvez-vous présenter vos attributions en tant qu'inspecteur général des finances référent ?**

Les inspecteurs généraux référents sont susceptibles d'assurer le suivi et l'expertise d'une ou plusieurs politiques publiques, d'une ou plusieurs directions des ministères économiques et financiers, d'un périmètre géographique d'intervention des administrations déconcentrées de ces ministères, ou encore d'une thématique transversale de l'action publique (comme par exemple la gestion des ressources humaines ou les systèmes d'information).

Dans ce cadre, je me suis vu confier, en raison notamment de mon parcours professionnel et de mon expérience acquise au sein de l'Inspection, les politiques publiques de l'agriculture, de l'alimentation et de la pêche et les territoires des régions Centre et Auvergne à compter de 2011, auxquels se sont ajoutées les politiques publiques de l'enseignement supérieur et de la recherche à compter de 2014.

### **Quelles sont les caractéristiques de votre mission d'inspecteur général référent « sectoriel » ?**

J'assure tout d'abord le suivi des principaux enjeux et de l'actualité des politiques publiques qui me sont attribuées. Je suis à ce titre amené à produire des notes de veille interne à l'Inspection. J'entretiens dans ce cadre des relations régulières avec mes interlocuteurs au sein des administrations centrales concernées et des corps d'inspection correspondants, comme par exemple

la direction générale de l'alimentation, le Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER) ou l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR).

Sur un plan opérationnel, je m'appuie sur ces travaux pour identifier et formuler des propositions de missions que l'IGF pourrait proposer comme ce fut par exemple le cas s'agissant de l'analyse stratégique du secteur des industries agroalimentaires ou des quotas de pêche. Je suis en outre consulté par le Service sur l'opportunité, le contenu, les orientations et le calendrier des missions relevant de mon périmètre de référent. Je peux aussi exercer les fonctions de superviseur ou de chef d'une mission dans ces secteurs. J'essaie d'apporter en tout état de cause un appui interne aux missions impactant tout ou partie des politiques publiques de mon portefeuille au long de leur déroulement. Enfin, j'assure dans mes secteurs un suivi de la mise en œuvre des rapports auxquels l'IGF a participé.

### **En quoi consiste votre rôle d'inspecteur général référent « territorial » ?**

J'entretiens des contacts réguliers avec les directeurs régionaux et départementaux des services déconcentrés de « Bercy », dans le cadre en particulier de réunions territoriales organisées au niveau du délégué interrégional de la direction générale des finances publiques (DGFIP) des régions Centre et Auvergne.

Je participe par ailleurs aux enquêtes coordonnées des inspecteurs généraux des finances territoriaux qui sont menées chaque année sur un thème déterminé. Dans ce cadre, je concoure à l'établissement du cahier des charges de l'enquête établi par l'inspecteur général coordonnateur et, naturellement, je rédige le rapport relatif à mon ressort territorial. J'ai ainsi participé aux rapports relatifs à l'accueil dans les services fiscaux ou à l'organisation des services de la consommation, de la concurrence et de la répression des fraudes. Ces missions, qui donnent lieu à des déplacements dans nos territoires de compétence, ne visent pas à se substituer aux inspections menées par ailleurs par le Service ou au travail de l'administration centrale. Décidées conjointement avec l'administration concernée et reposant sur les liens tissés dans la durée par les inspecteurs généraux référents, elles permettent de dégager des diagnostics et pistes d'évolutions internes partagées.

### **Les missions d'un inspecteur général référent :**

Suivre les politiques publiques mises en place par les ministères

Entretenir le dialogue entre l'administration et l'inspection

Superviser les missions au sein de leur périmètre de référence

Apporter une expertise au Service

#### 4. Les principes déontologiques de l'IGF

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

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

Dès 2009, le Service a adopté une charte de déontologie permettant de mettre plus particulièrement en relief les exigences s'imposant aux inspecteurs du fait des fonctions qu'ils exercent. Cette charte vise à préciser et éclairer certains devoirs déontologiques généraux, notamment :

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

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

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

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

#### 5. Les membres de l'Inspection générale des finances

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

##### 5.1 La Tournée

La Tournée regroupe l'effectif junior du Service de l'IGF. Composée de 42 personnes à la fin 2014, elle réunit les inspecteurs des finances, les fonctionnaires en mobilité professionnelle nommés sur des fonctions d'inspecteur des finances et les inspecteurs adjoints. Près de 40 % d'entre eux ont accédé à l'IGF par une autre voie que celle de l'ENA.

##### L'origine du terme « Tournée »

Le mot « Tournée » est un héritage de l'Inspection des finances du XIX<sup>e</sup> et du début du XX<sup>e</sup> siècle. Les inspecteurs des finances s'organisaient alors en « Tournées », sous l'autorité des inspecteurs généraux des finances, chefs de divisions territoriales, qui leur permettaient de suivre un itinéraire selon les instructions du ministre et d'intervenir 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 dix-neuvième siècle, tous les quatre, puis tous les sept ans, le système prenant fin au XX<sup>e</sup> siècle).

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

La Tournée accueille également dix à douze stagiaires par an.

Sous la supervision des inspecteurs généraux, la Tournée réalise le travail opérationnel nécessaire à la réalisation des missions confiées à l'IGF.

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

La Tournée constitue un véritable parcours de professionnalisation et de montée en compétence permettant l'acquisition des techniques de l'audit, de l'évaluation et du conseil, mais également des réflexes et de compétences stratégiques et interpersonnelles indispensables pour de futurs experts, managers et dirigeants.

##### 5.2 Les inspecteurs généraux

Les inspecteurs généraux des finances au Service, au nombre de 31 à la fin 2014, dirigent ou supervisent des missions. Ils sont conduits à encadrer et conseiller les membres de la Tournée en tant que chef de mission, superviseur ou référent.

Ils assument le rôle de référent et d'expert d'un domaine sectoriel, d'une direction de Bercy, d'un ministère ou d'une politique publique. Dans ce cadre, ils contribuent à établir le socle de compétences de l'IGF dans leur périmètre, participent à la programmation et au suivi des missions en lien avec la direction du Service, suivent la mise en œuvre des recommandations des missions et assurent un rôle de veille stratégique dans leur champ thématique de compétence.

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

Les inspecteurs généraux des finances représentent l'État dans des commissions, conseils d'administration et comités où les enjeux financiers sont significatifs. C'est ainsi que des inspecteurs généraux siègent dans des conseils aussi divers que Bpifrance, le commissariat à l'énergie

atomique, le bureau de recherche géologique et minière, etc. Les inspecteurs généraux peuvent également y siéger en tant que personnalités qualifiées.

##### Le parcours de formation

Pour les membres de la Tournée, le parcours de formation est construit autour de séquences régulières de formation destinées à accompagner le développement des compétences des inspecteurs.

Des séminaires internes de présentation des outils et des méthodes employés dans les missions sont organisés chaque mois afin de favoriser le transfert en interne des connaissances et des savoir-faire en capitalisant sur les travaux conduits par les inspecteurs des finances dans le cadre de leurs missions. Un cursus de formation a été construit en partenariat avec l'IGPDE.

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

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

##### 5.3 Les services administratifs et financiers

Les services administratifs et financiers, qui comptent 24 personnes, assurent le soutien opérationnel, logistique et technique des missions ainsi que la gestion du corps :

- le pôle documentation, qui fournit la documentation nécessaires aux missions, assure la capitalisation des connaissances et anime la communication du Service ;



Les services administratifs  
et financiers de l'IGF

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

#### 5.4 Rejoindre le corps de l'Inspection générale des finances

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

- à l'issue de l'École nationale d'administration (ENA) ;
- par le « tour extérieur », qui permet de promouvoir des cadres qui disposent

d'une expérience de dix ans de services publics et d'enrichir la Tournée de compétences confirmées et diversifiées ;

- dans le cadre du dispositif d'intégration prévu à l'article L. 4139-2 du code de la défense, pour l'accès aux emplois civils des officiers des armées.

En 2014, le taux de féminisation de la Tournée était de plus de 28 %.

#### L'évolution de la sélection au Tour extérieur

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

La sélection se déroule au travers de trois entretiens complémentaires,



La promotion d'inspecteurs des finances arrivés au 1<sup>er</sup> janvier 2014  
G → D Jérôme Dian, Jérôme d'Harcourt, Grégoire Tirot,  
David Knecht, Camille Herody, Éléonore Peyrat, Antoine Chouc

incluant un entretien de mise en situation professionnelle. La diversification des épreuves et des recruteurs permet un croisement de regards sur les candidats, indispensable à l'analyse de candidatures nombreuses et diversifiées.

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

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

Outre les inspecteurs des finances accédant au grade d'inspecteur général, peuvent être nommés en qualité d'inspecteurs généraux des finances des cadres supérieurs de haut niveau dans le cadre d'une nomination au tour extérieur conformément à l'article 13 du décret statutaire de l'IGF. S'il n'existe pas de profil type pour devenir inspecteur des finances, l'IGF cherche à recruter des candidats capables d'incarner une triple exigence de service, de rigueur et d'excellence. Les qualités attendues d'un inspecteur sont :

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





La promotion d'inspecteurs des finances arrivés au 1<sup>er</sup> janvier 2015  
 G → D Hugues Esquerre, Amaury Decludt, Céline Kerenflec'h, Charlotte Baratin, Carole Maudet, Pierre-Marie Carraud, Alexandre Pointier, Lucie Ruat

## 5.5 Travailler au service de l'IGF

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

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

- d'une part, professionnaliser ses procédures de recrutement afin de les conformer aux meilleures pratiques de recrutement des cadres supérieurs des secteurs public et privé ;
- d'autre part, conforter la politique d'ouverture engagée depuis la réforme statutaire de 2006, en assurant les mêmes garanties de qualité et les mêmes exigences dans la sélection des profils, quels que soient les voies d'accès et les statuts d'emploi des agents rejoignant la Tournée de l'IGF.

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

L'Inspection générale des finances accueille des inspecteurs généraux en service extraordinaire et des agents exerçant les fonctions d'inspecteur général des finances.

Les inspecteurs généraux en service extraordinaire sont mis à disposition par leurs administrations d'origine et nommés pour une période maximale de cinq ans. Il s'agit de hauts fonctionnaires qui se sont distingués sur les postes à responsabilité qu'ils ont occupés, après une longue et riche expérience de services publics<sup>2</sup>.

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

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



La promotion d'inspecteurs des finances en mobilité, arrivés au 1<sup>er</sup> septembre 2014  
 G → D Marie-Astrid Ravon-Berenguer, Paul Sauveplane, Marie Magnien

### 5.5.2. Exercer les fonctions d'inspecteur ou d'inspecteur adjoint des finances

Il est possible de rejoindre la Tournée en faisant fonction d'inspecteur des finances pour y effectuer une mobilité professionnelle<sup>4</sup>.

Faisant fonction d'inspecteurs des finances pour deux ans, les recrues sont intégrées à la Tournée et y effectuent l'ensemble des missions, au même titre, avec les mêmes pouvoirs et les mêmes obligations que les membres du corps de l'IGF. Tout au long de leur période d'activité à l'IGF, ils suivent un parcours similaire au sein du Service, incluant une phase d'acquisition des connaissances, de consolidation, voire de conduite de mission de manière autonome et d'encadrement d'équipes.

Le processus de sélection, organisé au début du printemps pour une intégration en septembre, comporte trois entretiens, dont un de mise en situation professionnelle.

L'IGF accueille en outre des agents des ministères financiers mettant leur expertise technique, par exemple en matière de fiscalité ou d'études statistiques, au service de l'Inspection en qualité d'inspecteurs adjoints des finances.

### 5.5.3. Effectuer un stage à l'IGF

L'IGF accueille des étudiants de l'enseignement supérieur en stage dans le cadre de leur formation initiale. Encadré par un inspecteur général ou un inspecteur des finances, le stagiaire participe aux travaux de la mission confiée à l'équipe qu'il a rejointe et est complètement intégré à la vie de la Tournée.

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

Deux campagnes de sélection sont organisées chaque année, pour les stages qui commencent en février et en septembre.

<sup>2</sup> Conditions et modalités de nomination fixées par le décret n° 95-860 du 27 juillet 1995 instituant les fonctions d'inspecteur général en service extraordinaire à l'Inspection générale des finances, à l'Inspection générale de l'administration au ministère de l'intérieur et à l'Inspection générale des affaires sociales.

<sup>3</sup> Article 20 du décret statutaire de l'IGF n° 73-276 du 14 mars 1973 relatif au statut particulier du corps de l'Inspection générale des finances.

<sup>4</sup> La mobilité statutaire peut être validée à ce titre.



# Parcours



**G → D**  
Vincent Claudon, Maryvonne Le Brignon  
et Jérôme Itty

Après quatre années de Tournée, les inspecteurs des finances poursuivent généralement leur carrière à l'extérieur du Service, dans des secteurs extrêmement diversifiés, pour y occuper des fonctions d'experts, de managers ou de cadres dirigeants, dans la sphère publique ou privée. Les méthodes de travail et les aptitudes pluridisciplinaires (budgétaires, juridiques, fiscales, financières ou encore quantitatives) acquises pendant ces quatre années font de la Tournée un vecteur reconnu de développement des compétences et d'émergence de hauts potentiels.

Le corps des membres de l'IGF en activité comprend fin 2014 204 inspecteurs et inspecteurs généraux des finances, dont 63 au service.



**Vincent Claudon**  
promotion 2011 – 2015

**Pourquoi avez-vous rejoint le poste de Secrétaire général de l'Agence de services et de paiement (ASP) ?**

À la sortie de la Tournée, en cherchant un poste, j'avais quatre exigences : le management au quotidien de grandes équipes, la gestion budgétaire et la maîtrise des moyens, l'exercice de fortes responsabilités opérationnelles. Durant la tournée, j'avais effectué plusieurs missions sur des politiques publiques dans le périmètre de l'ASP : les contrats aidés et l'insertion par l'activité économique ; lors de nos entretiens j'avais apprécié la solidité de leurs procédures, le sérieux de leur prestation et la convivialité de leurs agents. Le secrétaire général précédent partant en retraite, j'ai postulé, en bénéficiant des conseils d'autres inspecteurs des finances connaissant cet établissement ou travaillant au quotidien avec lui.

**Quelles sont les missions de l'ASP ?**

L'ASP est un établissement public interministériel qui contribue à la mise en œuvre de politiques publiques. Elle mène des missions pour le compte de plus de 130 donneurs d'ordre : l'Union européenne - elle est le premier payeur européen d'aides agricoles -, plus de 10 ministères, la quasi-totalité des régions, plusieurs dizaines de départements et des établissements publics. En 2014, son budget d'intervention s'est élevé à 18 milliards d'euros. L'établissement compte 2 100 agents.

**Comment s'est passée votre intégration ?**

J'avais trois objectifs dans cette première phase : bien m'intégrer dans le trio de direction

que nous formons avec le président directeur général et avec le directeur délégué, travailler étroitement avec les quatre directeurs placés sous mon autorité (le directeur des ressources humaines, le directeur des finances, le directeur de l'organisation et de la performance et le directeur de la communication) et rencontrer un maximum d'agents de préférence dans un cadre informel : j'ai ainsi organisé un tour de France des 26 délégations régionales où j'ai passé du temps à échanger en individuel sur leur poste de travail : j'organise mon temps de travail en privilégiant la confiance, le dialogue et le terrain.

Pour parachever mon intégration, comme je l'ai fait dans tous les postes que j'ai occupés depuis 23 ans au service de l'intérêt général, je participe aux matchs de football organisés au siège : le respect, l'effort, l'équipe, l'humilité, la remise en cause permanente, la recherche de la performance, les valeurs de ce sport doivent aussi être celles d'un établissement public.

**Que vous a appris votre passage à l'IGF ?**

J'ai eu la chance à l'IGF de participer à 13 missions en 4 ans, extrêmement diverses : j'ai eu la chance de travailler avec des inspecteurs généraux, avec des chefs de mission et avec des brigadiers, tous intéressants et desquels j'ai beaucoup appris. Au terme de ces 4 ans, j'avais acquis la conviction qu'aucun problème n'était insoluble, que nous pouvions parvenir à trouver des pistes permettant de répondre à la commande. Enfin, l'œil de l'inspecteur des finances qui interroge, qui objective, qui se projette, est au quotidien toujours en moi.



**Maryvonne Le Brignonen**  
promotion 2010 – 2014

**Pourquoi avez-vous rejoint la DGFIP ?**

À l'issue de mes quatre années à l'IGF, au cours desquelles j'ai eu la chance de réaliser des missions dans des secteurs très variés et enrichissants (fiscalité, budget, armement, administration pénitentiaire, développement durable, aide au développement, financement des entreprises...), j'ai rejoint la Direction Générale des finances publiques au poste de chef du bureau de la Gestion fiscale des particuliers. Ce bureau constitue le cœur du réacteur de l'impôt sur le revenu (IR) et de l'impôt de solidarité sur la fortune (ISF).

**Quel est votre rôle au sein de la DGFIP ?**

Mon rôle consiste à piloter la préparation et le déploiement dans le réseau de la DGFIP de la campagne d'IR et d'ISF : collecte auprès des entreprises, des banques et des organismes sociaux des éléments nécessaires au pré renseignement de la déclaration de revenus ; élaboration des règles de taxation ; déclaration des revenus (en ligne ou sur papier) par les usagers ; en aval, production informatique et physique des avis d'impôt et recouvrement amiable.

J'ai choisi ce poste et cette direction car ils associent plusieurs fonctions. D'une part, une mission opérationnelle sur un sujet très régalién et politiquement très sensible ; d'autre part, la conduite de projets de fonds et de long terme tels que la mise en place d'une relation de plus en plus qualitative et dématérialisée avec les usagers ou la refonte du processus de gestion de l'impôt sur le revenu.

**Que vous a appris votre passage à l'IGF ?**

Mon expérience à l'IGF et la diversité des missions que j'y ai réalisées ont été décisives dans ma réussite. Elle permet d'acquérir une forte capacité à entrer très rapidement dans des sujets complexes avec un œil neuf et à savoir allier une aptitude à analyser dans le détail tous les tenants et les aboutissants d'une problématique, avec une réelle faculté à prendre du recul et à analyser les questions avec un champ le plus large possible. L'Inspection est un univers qui vous apprend à discerner l'essentiel de l'accessoire et à interagir à tous les niveaux d'une organisation. C'est une force pour la suite.



**Jérôme Itty**  
promotion 2010 – 2014

### Que vous a appris votre passage à l'IGF ?

J'ai passé quatre années très enthousiasmantes à l'inspection, où j'ai eu la chance de pouvoir travailler sur des missions formatrices, pittoresques et/ou structurantes. Parmi mes meilleurs souvenirs, il y a certainement la traditionnelle mission de vérification, par un matin froid, dans la banlieue de Calais, les journées passées au port du Havre et à Roissy avec les douaniers et nos échanges constructifs avec les réseaux consulaires et les buralistes lorsqu'il s'agissait de questionner le bien fondé d'aides publiques. L'inspection apprend à penser vite, à confronter ses intuitions aux réalités du « terrain » et, surtout, à naviguer avec la même aisance dans tous les environnements et en ayant la même qualité d'échange professionnel avec tout type d'interlocuteurs : du conseiller de Pôle emploi aux grandes entreprises exportatrices, des statisticiens de l'Insee aux créateurs de jeux vidéo.

### Qu'avez-vous fait après la Tournée ?

Quitter cet environnement privilégié qu'est l'inspection n'est pas chose aisée et c'est pourtant avec une certaine impatience que j'ai rejoint AXA en avril 2014 pour goûter aux joies d'un groupe mondial de services financiers. C'est dans la diplomatie que j'avais commencé ma carrière administrative, et c'est donc avec plaisir que j'ai retrouvé l'ouverture sur le vaste monde qu'implique une implantation dans une cinquantaine de pays - régulation de l'assurance auto en Corée, impact du *quantitative easing* de la BCE sur nos produits d'épargne en Europe

ou encore organisation du système de soins au Mexique. Le métier d'assureur implique de s'intéresser de près à des problématiques non éloignées des politiques publiques, ainsi que le reflète le bilan d'une compagnie d'assurance : à son passif, il y a les engagements pris auprès de nos clients, par exemple pour la préparation de leur retraite ou pour la protection des biens des entreprises ; à son actif, il y a les investissements réalisés, qui servent à financer les Etats et plus généralement à investir dans l'économie (actions, obligations, prêts). Protéger et investir, certains voient dans ces deux missions un noble purpose qui donne un supplément d'âme au métier de l'assureur.

### Quel est votre rôle chez AXA ?

Ma principale responsabilité au sein d'AXA est de concevoir la stratégie de moyen terme du groupe. C'est un grand défi, mais aussi une opportunité formidable pour mobiliser toutes les compétences acquises au cours de ces quatre années à l'inspection, au service d'une réflexion intégrant les grandes tendances démographiques et macroéconomiques, les contraintes réglementaires, les bouleversements de la digital disruption, et, bien sûr, la réalité des opérations dans nos entités.

# Une ouverture sur l'international



En vertu du décret n° 2006-1213 du 4 octobre 2006 portant statut de l'Inspection générale des finances, l'IGF peut effectuer des missions à la demande d'États étrangers, d'organisations internationales ou de l'Union européenne.





### La mission au Burundi pour le compte du FMI

Trois questions à Julien Munch,  
inspecteur des finances

## BURUNDI

**10**  
millions  
d'habitants

**2,7 Mds\$**  
de PIB

**67%**  
taux de pauvreté

**Guerre civile  
ethnique  
entre hutus et tutsis  
jusqu'en 2005**

#### Quelle était l'origine de cette mission ?

Cette mission de 15 jours à Bujumbura, capitale du Burundi, s'est déroulée en novembre dernier et constitue l'une des cinq missions réalisées en 2014 dans le cadre du partenariat entre l'IGF et le FMI. L'objectif était d'évaluer les résultats d'un programme d'assistance technique de deux années, entre 2012 à 2014, confié au FMI et financé par les Pays-Bas.

Composée de quatre membres (deux permanents du FMI, un expert indépendant et moi-même), l'équipe a eu en charge d'établir un bilan de ce programme de soutien à la gestion des finances publiques au sein du ministère de l'Économie burundais selon quatre axes principaux : aider les autorités à améliorer l'exécution du budget, et plus particulièrement l'efficacité du contrôle des engagements de dépenses, renforcer la comptabilité publique, faciliter la gestion de trésorerie en améliorant la planification et en consolidant le compte unique de l'État, et renforcer les compétences professionnelles des agents publics. Nous avons ainsi été amenés à travailler en étroite collaboration avec la Banque centrale du pays, les directions du ministère des Finances et de la Planification du Développement Économique, ainsi que l'Office burundais des recettes chargé de la collecte des impôts, mais également plusieurs ministères comme les ministères de la Santé Publique et de la Lutte contre le Sida ; de l'Agriculture et de l'Élevage ; ou de l'Enseignement, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation.

#### Quel était votre rôle au sein de cette équipe ?

J'étais personnellement en charge de deux aspects. D'abord, l'évaluation des modalités et de la qualité de la gestion de la trésorerie par la direction du Trésor. Exposée à une forte contrainte budgétaire et financière obligeant à des arbitrages délicats, la gestion de la Trésorerie est un domaine très sensible au Burundi. Ensuite, j'ai dressé un bilan du plan de formation dispensé auprès de plus de 300 personnes. Je me suis appuyé pour ce faire principalement sur l'Institut supérieur de gestion des entreprises et l'École nationale d'administration du Burundi en charge de dispenser une partie des modules de formation avec l'appui du FMI.

#### Quel a été votre ressenti sur cette mission ?

D'un point de vue humain, j'ai été impressionné par l'engagement des fonctionnaires burundais rencontrés, au service de l'État malgré les difficultés locales. En seulement quinze jours de mission, les travaux ont été denses et l'enjeu a été d'établir rapidement une relation de confiance avec nos interlocuteurs, confiance indispensable pour une telle mission d'assistance. Être confronté à d'autres réalités invite aussi à relativiser certaines choses et à prendre parfois un recul utile.

D'un point de vue méthodologique, la confrontation à d'autres techniques de travail est toujours très enrichissante. J'ai en particulier été interpellé par l'effort de concision et donc de densité sur le fond pour la rédaction des rapports du FMI.

**«La confrontation à d'autres techniques de travail est toujours très enrichissante.»**

Cela donne un caractère opérationnel au livrable, bien adapté à un objectif d'assistance technique.

#### Quelle suite a été donnée à la mission ?

Au-delà d'un bilan détaillé et objectif des résultats du programme, nous avons proposé aux autorités burundaises dix dernières actions concrètes à mettre en place au cours du premier semestre 2015. Le FMI prolonge pour ce faire son assistance technique sur cette période, avant que l'Union européenne n'en prenne peut-être le relais dans une forme plus adaptée.

#### LES AUTRES MISSIONS 2014

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

Jean-Pierre Jochum, inspecteur général des finances, a succédé à Pierre Lepetit comme coordonnateur du domaine de la réforme des administrations publiques centrales. L'IGF a mené à Athènes deux missions d'accompagnement de la mise en place de l'audit interne.

##### Les missions d'audit et de formation du Fonds monétaire international (FMI) et de la Banque mondiale

Des inspecteurs généraux et des inspecteurs ont participé en 2014 à cinq missions d'audit et de formation pour le compte du FMI et à deux missions pour la Banque mondiale. À titre d'exemple, une mission au Mali a porté en janvier sur l'inventaire et le pilotage des établissements publics. Une mission relative à la gestion de la paye des fonctionnaires a été menée en juillet en Centrafrique, tandis qu'une mission de deux semaines en avril 2014 a permis de mesurer le renforcement du système d'audit interne aux Seychelles.

# Les thèmes majeurs d'intervention de l'IGF en 2014



- 38 Affaires sociales et santé
- 42 Collectivités territoriales
- 46 Environnement économique  
et développement des grandes  
entreprises
- 50 Fiscalité
- 54 Transition énergétique
- 58 Logement

L'Inspection générale des finances a rendu 99 rapports en 2014. La publicité de ces rapports est laissée à la discrétion des commanditaires. 12 missions sont présentées dans les pages suivantes.

# Thème n°1 : Affaires sociales et santé



## Les perspectives de développement de la chirurgie ambulatoire

Les ministères chargés du budget et des affaires sociales ont demandé à l'IGF et à l'IGAS de définir les perspectives de développement de la chirurgie ambulatoire, en visant une pratique ambulatoire majoritaire d'ici 2016 et en identifiant les sources d'économies associées à cette mutation. La chirurgie ambulatoire correspond à une hospitalisation de douze heures sans hébergement de nuit. Elle se distingue de l'hospitalisation complète en chirurgie, ou chirurgie conventionnelle, qui est associée à une ou plusieurs nuitées.

Malgré une progression de ce dispositif de 32 % à 43 % des hospitalisations en France entre 2007 et 2013, de fortes inégalités persistent entre régions mais également entre hôpitaux, où l'ambulatoire est une pratique minoritaire, et cliniques où l'ambulatoire est devenu majoritaire.

L'ambition du développement de la chirurgie ambulatoire repose sur deux attentes, l'une médicale, l'autre économique. Cette modalité de prise en charge génère en effet un double avantage résultant, d'une part, de l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins - par réduction des infections nosocomiales, une meilleure maîtrise des risques et une organisation optimisée de l'activité - et, d'autre part, d'une réduction des coûts associés à la prise en charge chirurgicale pour les établissements, et donc pour l'assurance-maladie.

Si la prise en charge ambulatoire ne signifie pas que l'acte médical est différent, l'évolution des techniques médicales permet à moyen terme d'envisager la prise en charge en ambulatoire de nouveaux actes chirurgicaux. La diffusion des innovations techniques et organisationnelles est à ce stade insuffisante. Par ailleurs, plusieurs

facteurs humains freinent le développement de la chirurgie ambulatoire, car tous les patients n'y sont pas éligibles.

Outre ces freins, l'exigence de la chirurgie ambulatoire est d'abord d'origine organisationnelle : la réduction de la durée de séjour nécessite une organisation nouvelle, centrée autour du patient. Cette nouvelle donne nécessite des locaux repensés et des équipes formées à l'organisation des prises en charge en ambulatoire exerçant de nouvelles activités.

Afin de juger du degré d'avancement du développement de la chirurgie ambulatoire en France et des efforts restant à fournir en la matière, la mission a établi une méthodologie d'estimation du potentiel maximal de chirurgie ambulatoire en France à horizon 2018.

Au terme de ses calculs, la mission estime qu'à cette échéance, le potentiel maximal de chirurgie ambulatoire sur les séjours de chirurgie s'établit à 65,6 %. Au-delà de ce scénario « maximal », trois autres scénarios moins ambitieux ont été analysés et la mission préconise le scénario « haut » associé à un taux de 62,2 % de chirurgie ambulatoire.

Le transfert en ambulatoire s'accompagne de trois types d'économies : des réductions d'effectifs (équipes de nuit et de week-end) et de charges liées à la fermeture d'unités d'hospitalisation complète, des gains de productivité entraînant une baisse des effectifs nécessaires et des réorganisations territoriales qui se traduisent par la fermeture d'unités de chirurgie conventionnelle lorsque l'activité restante après transfert s'avère insuffisante. À périmètre constant, les scénarios sont associés à une réduction des dépenses oscillant entre 417 M€ et 689 M€.

### PHOTOGRAPHIE G → D

Membres de la mission (pour l'IGF) :  
Pierre Hausswalt, Morgane Weill (photo)  
et Thierry Bert





## L'encadrement des retraites chapeau

Interview de Jean-Michel Charpin  
Inspecteur général des finances

**Plus  
de 200 000  
personnes bénéficient  
d'une retraite chapeau**

### PHOTOGRAPHIE G → D

Membres de la mission (pour l'IGF) :  
Jean-Michel Charpin, Damien Ientile,  
Nicolas Le Ru

### Que recherchait le gouvernement en lançant cette mission ?

L'annonce dans la presse de retraites chapeau de niveau très élevé, bénéficiant à de hauts dirigeants de grandes entreprises, suscite régulièrement l'émotion dans l'opinion publique et la sphère politique. Dans ce contexte, le gouvernement a saisi l'inspection générale des affaires sociales pour analyser ces régimes de retraite chapeau et proposer des pistes pour un meilleur encadrement, voire envisager leur interdiction.

Nous avons travaillé dans des délais contraints puisque notre rapport commandé en décembre 2014 avait vocation à préparer une réforme des retraites chapeau incluse dans le projet de loi (Macron) pour la croissance et l'activité discuté en première lecture à l'Assemblée nationale à partir de fin janvier 2015.

### Quels ont été les principaux constats de vos travaux ?

Les régimes de retraites chapeau, entièrement financés par l'employeur, permettent de compléter les pensions versées par les régimes de base et complémentaires obligatoires afin d'offrir aux cadres des taux de remplacement plus élevés. Ils ont aussi un effet de fidélisation puisque les bénéficiaires doivent achever leur carrière dans leur entreprise pour avoir droit à cette retraite.

Les dispositifs de retraite chapeau ne se réduisent pas aux cas ponctuels qui défraient la chronique médiatique. Ils bénéficient à plus de 200 000 salariés d'entreprises et à des dirigeants mandataires sociaux. Le nombre de bénéficiaires de retraites chapeau représentant des montants substantiels est limité à un nombre de bénéficiaires réduit : 84 % des bénéficiaires perçoivent des retraites chapeau inférieures à 5 000 € annuels et moins de 50 personnes bénéficient de retraites chapeau supérieures à 300 000 € par an depuis 2010.

Ce constat a conduit la mission à se concentrer sur des pistes d'évolution concernant les mandataires sociaux des sociétés cotées, sans remettre en question la situation des autres bénéficiaires de ces régimes. Nous avons alors identifié trois principaux facteurs qui rendent ces régimes peu légitimes et peu acceptables socialement, et qui distinguent les retraites chapeau des autres éléments de rémunération des mandataires sociaux : le niveau des pensions versées et le rythme parfois très rapide auquel les droits à pension sont accumulés ; l'absence

de lien systématique entre l'acquisition des droits à pension et la performance du bénéficiaire et de l'entreprise qu'il dirige ; la trop forte opacité qui entoure ces régimes de retraite.

### Sur cette base, quelles ont été vos principales recommandations ?

Interdire les retraites chapeau nous a semblé représenter une atteinte disproportionnée à la liberté contractuelle. Une interdiction aurait en outre été source de risque juridique au vu de l'évolution probable de la réglementation européenne. Il nous a donc semblé plus pertinent de proposer des pistes permettant un meilleur encadrement de ces régimes.

En premier lieu, nous avons proposé de prendre en compte, ce qu'interdit actuellement le code de commerce, la performance du bénéficiaire pour déterminer l'accumulation des droits à pension, performance appréciée au regard de la situation de l'entreprise. Il s'agit donc de faire entrer les retraites chapeau dans le droit commun des rémunérations différées des mandataires sociaux, qui sont liées à la performance. À intervalle régulier, le conseil d'administration serait amené à se prononcer sur l'augmentation des droits des dirigeants.

Nous proposons également des mesures visant à renforcer l'information générale et individuelle publiée par les entreprises sur ces régimes pour mettre fin à l'opacité qui caractérise encore les retraites chapeau et prévenir ainsi les effets de surprise et leurs conséquences néfastes.

**« 84 % des bénéficiaires perçoivent  
des retraites chapeau inférieures  
à 5 000 € annuels »**

Enfin, nous avons considéré qu'il revient aux entreprises elles-mêmes de prévoir un encadrement plus rigoureux des retraites supplémentaires. Des codes de gouvernement que les entreprises s'engagent à respecter, notamment le code AFEP-MEDEF, existent déjà. Sans rendre ces dispositions légalement contraignantes, ces codes pourraient utilement être renforcés. Nous proposons ainsi d'abaisser les plafonds prévus pour le montant total de la rente et le rythme d'accumulation pour les fixer à des niveaux plus raisonnables.

### Quelles suites ont-elles déjà été données à votre rapport ?

Les préconisations du rapport ont été intégrées au projet de loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, en cours de discussion au Sénat. L'article 64 bis du texte adopté par l'Assemblée nationale et transmis au Sénat le 19 février 2015 prévoit de modifier le code de commerce afin que l'information présentée à l'assemblée des actionnaires soit plus détaillée et afin que le conseil d'administration ou de surveillance se prononce annuellement sur l'accroissement des droits à retraite des mandataires sociaux, en fonction de leur performance.

Sur ce dernier point, les rapporteurs de la commission spéciale du Sénat estiment que « le projet de loi innove [...] véritablement, mettant en œuvre une recommandation du rapport [...] des deux inspections. » À ce stade cependant [ndlr : 20 avril 2015], cet article est susceptible d'être modifié dans la mesure où le texte de loi définitif n'a pas encore été adopté.



# Thème n°2: Collectivités territoriales



## La gestion des déchets par les collectivités locales

La mission relative à la gestion des déchets par les collectivités territoriales, décidée par le comité interministériel à la modernisation de l'action publique (CIMAP), visait à identifier les améliorations possibles des performances économiques et environnementales des services publics locaux de gestion des déchets, ainsi qu'à appréhender et optimiser les coûts de cette politique. Pour cette mission, l'IGF a travaillé avec le *conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD)*, l'*inspection générale de l'administration (IGA)* et le *conseil général de l'économie*, de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGEJET).

Depuis quelques années, les taux de recyclage, qui sont en France dans la moyenne des pays européens, plafonnent et les volumes de déchets ne se réduisent pas malgré le coût important (plus de 10 milliards d'euros en 2013) et croissant de ce service public. Or, l'acuité des questions environnementales et d'une meilleure utilisation des ressources, la contrainte financière croissante, notamment sur les collectivités, et le besoin d'investissement pour moderniser les installations convergent aujourd'hui et ont rendu nécessaire une réflexion d'ensemble. Les ambitions d'amélioration des performances de la politique des déchets pour les années à venir, portées tant au niveau européen qu'au niveau national (plan déchets 2014-2025 par exemple) supposent également des évolutions fortes des outils et de l'organisation du service public de gestion des déchets.

Sur la base d'une analyse des différents modèles locaux d'organisation en matière de gestion des déchets et des modes de financement, la mission a construit plusieurs scénarios chiffrés d'évolution du service public. Dans ses propositions, la

mission a cherché à clarifier les responsabilités et à introduire des incitations, là où les signaux économiques manquent, pour faire évoluer les comportements.

Sur le plan institutionnel, la mission a ainsi proposé d'inclure la gestion des déchets ménagers dans les compétences obligatoires des communautés de communes et d'agglomération. Elle a en outre recommandé de confier une responsabilité d'organisation du tri et de la valorisation aux éco-organismes des filières emballages et papiers graphiques pour accompagner la nécessaire modernisation et massification des centres de tri, et augmenter les taux de recyclage sans dérapage des coûts.

La mission a également fait des propositions pour une meilleure connaissance des coûts: la mission propose de rendre obligatoire la tenue d'un budget spécifique annexé au budget principal et de poursuivre le déploiement du système de comptabilité analytique développé par l'ADEME. Pour faciliter les comparaisons, la mission a construit un référentiel de coûts selon une typologie fine de collectivités.

S'agissant du financement, la mission a été convaincue, à la lumière des comparaisons internationales ainsi que des premières expériences françaises, de l'intérêt de l'instauration d'une part incitative dans la taxe ou la redevance d'enlèvement des ordures ménagères pour diminuer la production de déchets. La mission a ainsi proposé diverses mesures pour faciliter sa diffusion. En complément de la tarification incitative, la mission a recommandé de plus fortes modulations des éco-contributions afin de développer l'écoconception des produits.

### PHOTOGRAPHIE G → D

Membres de la mission (pour l'IGF):  
Antoine Chouc, Jérôme Fournel, Paul Bazin (photo)  
et Charlotte Saudin



## La mutualisation au sein du bloc communal

Interview de Pierre Hausswalt,  
Inspecteur des finances

### Dans quel cadre s'est inscrite cette mission ?

Il s'agissait de la première mission d'évaluation réalisée à la demande conjointe de la ministre de la décentralisation et du président de l'association des maires de France. L'objectif était d'évaluer l'efficacité et l'efficience de l'effort de mutualisation des services de gestion, de personnels et d'équipements induit par la coopération croissante des administrations locales.

Sous la supervision de Pierre Hanotau, inspecteur général des finances, trois inspecteurs des finances ont travaillé en collaboration avec une inspectrice générale et deux inspectrices de l'inspection générale de l'administration (IGA). La mission a duré un peu plus de quatre mois, et s'est achevée en décembre dernier par la remise d'un rapport à Marylise Lebranchu et François Baroin.

### Comment avez-vous travaillé ?

L'étude des statistiques à notre disposition a été notre première priorité afin de définir une feuille de route. Nous avons ainsi eu accès aux bases de données comptables de l'ensemble des communes françaises et des intercommunalités sur la période 2010 – 2013, soit plus de 9 millions de lignes. Grâce à une première analyse macroéconomique et l'étude de corrélations avec des variables démographiques et topographiques, nous avons identifié onze groupes homogènes d'intercommunalités.

Il a ensuite été décidé de visiter 35 intercommunalités, soit trois par groupe, qui couvraient 674 communes, soit 7% de la population française. À chaque visite,

**« Si la mutualisation au sein du bloc communal (...) doit se poursuivre, elle ne saurait obliger les collectivités locales à des décisions contre-productives dont elles sont in fine les meilleurs juges. »**

nous avons tenu à rencontrer des élus mais également des équipes administratives au sein des communes et des intercommunalités. 442 EPCI ont par ailleurs répondu à un questionnaire en ligne sur leurs pratiques de mutualisation.

Enfin, une étroite collaboration a été menée avec plusieurs acteurs de l'intercommunalité afin de dégager les bonnes pratiques existantes. La mission a ainsi été amenée à travailler avec le commanditaire de la mission, l'AMF, mais également avec l'ensemble des associations d'élus, ainsi que les groupes de travail du Secrétariat général à la modernisation de l'action publique.

La qualité d'écoute et de confiance de l'ensemble des acteurs impliqués a été particulièrement appréciable.

### Quelles ont été les principales conclusions de la mission et ses suites ?

Nous avons parfois obtenu des résultats contre-intuitifs, en constatant par exemple que la mutualisation des compétences souffrait généralement d'un biais inflationniste. Mais cela ne s'explique pas forcément par une mauvaise gestion des services mais bien souvent par d'autres variables, comme un nivellement par le haut des services publics par exemple. Le grand enseignement de cette mission est sans doute la précaution avec laquelle il faut aborder les premiers résultats du mouvement d'intercommunalité.

Par ailleurs, l'extrême diversité des 36 680 communes et des 2 145 intercommunalités nous amène à recommander un mécanisme d'incitation financière plutôt qu'un cadre

normatif exagérément prescriptif.

Si la mutualisation au sein du bloc communal – que nous proposons d'apprécier à l'aune d'un nouvel indicateur d'intégration et de mutualisation – doit se poursuivre, elle ne saurait obliger les collectivités locales à des décisions contre-productives dont elles sont *in fine* les meilleurs juges.

La réflexion actuellement menée sur une réforme de la dotation globale de fonctionnement pourrait, espérons-le, permettre d'intégrer ce nouveau paradigme dès le PLF 2016.

**36 680**  
communes

**2 145**  
intercommunalités

#### PHOTOGRAPHIE G → D

Membres de la mission (pour l'IGF) :  
Morgane Weil, Pierre Hausswalt (photo),  
David Krief et Nicolas Le Ru

# Thème n°3: Environnement économique et développement des grandes entreprises



Les quartiers généraux  
des entreprises en France

Dans le contexte actuel de mondialisation des économies, la concurrence se joue entre les entreprises et entre les territoires. Attirer les investissements directs étrangers et favoriser la localisation du quartier général<sup>1</sup> (QG) de groupes internationaux constitue un enjeu stratégique. Partant de l'idée que depuis plusieurs années, la France se situe « dans une position de retrait relatif vis-à-vis de ses principaux compétiteurs européens », les ministres chargés de l'économie et des finances ont demandé une mission sur les QG. Nos conclusions ont été rendues pour le second Conseil stratégique de l'attractivité du 19 octobre 2014.

Nos travaux ont été guidés par trois orientations:

- de quoi et de qui parle-t-on lorsqu'on évoque les mots de quartier général, siège social et centre de décision ?
- pourquoi se préoccuper de la localisation des QG en France ?
- quels sont les déterminants de leur localisation ?

En première approche, la situation de la France est satisfaisante, voire enviable. Le nombre de QG de grandes entreprises en France est significatif et stable sur les dix dernières années. La situation de la France est en réalité beaucoup plus complexe car si elle enregistre peu de délocalisations complètes, dites « sèches », de nombreux signes montrent un mouvement de perte de substance des QG déjà implantés et un assèchement du flux de nouvelles localisations.

La réalité de ce phénomène est d'autant plus alarmante que la localisation des QG constitue un enjeu stratégique. Tout d'abord, un quartier général génère, par lui-même, des retombées économiques liées à l'emploi, aux hauts revenus

et au capital humain qui lui sont associés. Ensuite, autour du QG se développe un écosystème créateur de valeur, le « *corporate complex* ». La présence du QG améliore la connaissance du pays par les décideurs du groupe et permet de créer les liens institutionnels pouvant favoriser certains choix d'investissements. Enfin, l'effet d'agglomération et la logique de place ne doivent pas être pas sous-estimés.

Face à un mouvement d'érosion amorcé de la localisation des QG et surtout des cadres qui y travaillent, la mission a préconisé de prendre plusieurs mesures attendues et de les accompagner d'un discours politique fort portant à court terme notamment sur:

- l'alignement sur la moyenne européenne du régime fiscal et social français des plans d'intéressement à long terme;
- l'aménagement des sanctions excessives du droit du travail pour les rapprocher de celles de nos concurrents directs européens;
- l'allongement de cinq ans à dix ans du régime des impatriés en maintenant le bénéfice du régime en cas de changement de fonctions au sein du même groupe.

Les propositions concernant l'assouplissement intra-groupe du régime des impatriés, le renforcement de l'attractivité des plans d'intéressement ou la dépénalisation du délit d'entrave ont été reprises dans le projet de loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques.

<sup>1</sup> Le quartier général constitue le centre de gravité décisionnel d'une entreprise, traditionnellement assimilé au siège social.

PHOTOGRAPHIE  
G → D

Membres de la mission:  
Julien Munch, Didier Banquy



## La mission sur les chambres de commerce et d'industrie (CCI)

Interview de Cédric Garcin, Inspecteur des finances

**145**  
chambres de commerce  
et d'industrie

**1,3 Md€**  
de taxes affectées  
aux CCI en moyenne  
annuelle sur 2007-2012

### PHOTOGRAPHIE G → D

Membres de la mission (pour l'IGF) :  
Damien Ientile, Didier Banquy,  
Cédric Garcin, Julien Munch

### Quelle était l'origine de cette mission ?

Le service a souhaité consacrer sa première mission de vérification classique de l'année à quatre chambres de commerce et d'industrie (CCI). Après une mission récente consacrée aux chambres des métiers et de l'artisanat (CMA), le service entendait ainsi renforcer son expertise sur des structures moins souvent vérifiées que les directions à réseau de Bercy, mais qui présentent pourtant des enjeux importants en termes financiers et de mise en œuvre de politiques publiques. Par ailleurs, cette mission était l'occasion pour les huit nouveaux inspecteurs de se former à l'un des métiers de l'IGF. Sous la supervision de Didier Banquy, une équipe de huit brigadiers encadrés par trois inspecteurs a ainsi vérifié quatre CCI de Rhône-Alpes.

Dans un deuxième temps, le gouvernement a lancé une mission de modernisation de l'action publique (MAP) afin de disposer d'une évaluation du cadre d'action et de financement du réseau des CCI et des CMA. Une partie de l'équipe a donc poursuivi ses travaux avec le concours de l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) et du Conseil général de l'économie. Une relation de travail étroite a été établie avec les deux têtes de réseau et de nouvelles chambres ont été visitées dans quatre autres régions.

### À quelles difficultés avez-vous été confronté ?

S'agissant de la mission de vérification, une fois passé l'étonnement le jour de notre arrivée, les CCI ont bien accueilli la mission

**« L'effort de mutualisation entrepris en 2010 est encore inachevé ; des marges importantes subsistent pour réaliser des économies. »**

et nous pensons qu'elles ont pu en tirer des enseignements utiles pour la poursuite de leur activité.

S'agissant de la mission MAP, un des enjeux majeurs était d'établir un dialogue de qualité avec les représentants des chambres consulaires impliqués dans nos travaux, dans un contexte de redressement des finances publiques et d'incertitude sur l'évolution de l'organisation territoriale qui suscitaient légitimement des inquiétudes chez nos interlocuteurs.

Si grâce à un dialogue approfondi, nous pensons être parvenus à des éléments de constat partagés, les recommandations finales de la mission ne sont pas consensuelles, ainsi que la presse a pu s'en faire l'écho.

### Quelles ont été les principales conclusions de la mission MAP et les suites données ?

Les CCI que nous avons vérifiées mettent en œuvre des actions très diversifiées, ce qui peut être une force – reflétant l'adaptation de ces structures au besoin des territoires – mais qui représente également un risque en l'absence d'une tutelle suffisamment structurée et stratégique. Le renforcement de cette tutelle doit permettre de mieux articuler l'action des consulaires à celle des services et opérateurs de l'État, ainsi que des régions, en matière de développement économique.

L'effort de mutualisation entrepris en 2010 est encore inachevé ; des marges importantes subsistent pour réaliser des économies. Sans remettre en cause les missions des CCI et notamment leurs services de proximité,

la mission considère que des gains d'efficacité doivent permettre un abaissement de la fiscalité pesant sur les entreprises et les artisans pour le financement des réseaux consulaires.

À la suite de la mission MAP, un ajustement de la ressource publique affectée aux CCI ainsi qu'un prélèvement sur le fonds de roulement des chambres ont été prévus par la loi de finances pour 2015, et se traduiront par une baisse de la fiscalité des entreprises.



# Thème n°4 : Fiscalité



## La mission sur les taxes à faible rendement

L'inspection générale des finances a été missionnée fin 2013 pour évaluer de manière approfondie les taxes « à faible rendement ». Ce sujet est au cœur de nombreuses problématiques à fort enjeu pour notre pays : la lisibilité, la compréhension et, partant, la bonne acceptation de notre dispositif fiscal ; les complexités de gestion, tant pour les entreprises redevables que pour les administrations collectrices ; le poids des prélèvements obligatoires et leurs conséquences éventuelles sur la compétitivité de l'économie française.

En l'absence de définition précise de la notion de taxe à faible rendement, la mission a choisi d'évaluer 192 taxes dont le rendement est inférieur à 150 M€, dont 178 inférieur à 100 M€. L'existence de ces 192 taxes semble placer la France dans une position défavorable en termes de comparaisons internationales, puisque le nombre de taxes à faible rendement en France est de deux à quatre fois supérieur au nombre qui peut être observé chez nos partenaires européens. Par ailleurs, la création de taxes à faible rendement s'est accélérée au cours des dernières années. Ainsi, alors que jusqu'en 2000, la moyenne de taxes annuelles créées s'élevait à deux, elle est depuis passée à six.

La mission a procédé à l'évaluation de ces 192 taxes à l'aune de quatre critères :

- le rendement, apprécié en valeur absolue et en valeur relative, comme pourcentage dans l'ensemble des recettes du bénéficiaire ;
- l'atteinte des objectifs de politique publique, sous réserve que ces derniers aient été définis ou ne soient pas devenus obsolètes ;
- les effets économiques induits, en tenant compte de l'assiette

(facteurs de production ou non), de la neutralité économique de la taxe, des conséquences éventuelles en termes de compétitivité de la taxe ainsi que de l'intensité en emploi du secteur concerné ;

- la complexité, en s'intéressant au mode de calcul, à l'inscription dans les circuits habituels de déclaration et de collecte, au montant moyen par redevable ou à l'existence d'obligations connexes.

Trois ensembles de taxes sont ainsi apparus : 30 % des taxes obtiennent une note supérieure ou égale à 12 – une note élevée est défavorable – 20 % une note inférieure ou égale à 8 et 50 % une note comprise entre 8 et 12. Cette notation a constitué un outil d'aide à la réflexion afin d'avancer, pour chacune des taxes, des propositions de suppression, de regroupement ou de maintien.

Trois *scenarii* d'évolution ont été structurés, avec un nombre total de taxes supprimées ou regroupées compris entre 94 et 159. Les arbitrages définitifs doivent toutefois prendre en compte les conséquences budgétaires, les pertes de recette correspondantes, avant IS, s'élevant dans un intervalle compris entre 770 et 3 042 M€.

La mission a enfin recommandé qu'au-delà de la question du traitement du stock, les pouvoirs publics s'organisent pour tarir le flux de nouvelles taxes à faible rendement alors que les dernières années ont été riches en création de nouvelles taxes à faible rendement. Plusieurs outils *ad hoc* ont ainsi été identifiés, de la circulaire à la modification de la LOLF, voire de la Constitution, en passant par le monopole fiscal d'une direction unique placée sous l'autorité du ministre chargé du budget.

### PHOTOGRAPHIE

Membres de la mission :

Jean-Philippe Donjon de Saint-Martin (photo),  
Paul-Marie Dubée, Jean-Marc Toublanc  
et Thierry Wahl



### Le groupe de travail sur la fiscalité des ménages

Interview de François Auvigne,  
inspecteur général des finances

Un groupe de travail  
de quatre mois

De nombreux thèmes  
abordés :  
la prime à l'emploi,  
le RSA,  
l'impôt sur le revenu  
et le prélèvement  
à la source

#### Quelle était la composition du groupe de travail ?

Installé par le Premier ministre à la fin du mois de janvier 2014, le groupe de travail sur la fiscalité des ménages était composé de représentants des groupes parlementaires de la majorité et de l'opposition, des organisations syndicales et d'un collège d'experts. L'IGF était mobilisée à deux titres. Aux côtés de Dominique Lefebvre, député et vice-président de la commission des finances, j'assurais la co-présidence du groupe. Le secrétariat des travaux était assuré par Nathanaël Mason-Schuler, inspecteur des finances, auprès de la rapporteure générale, Véronique Bied-Charreton, directrice de la législation fiscale.

#### Quels étaient les objectifs du groupe de travail ?

Réuni jusqu'au début du mois d'avril, le groupe devait réaliser un exercice de mise à plat de la fiscalité française portant sur les ménages, sans tabou dans les questions examinées, mais sans la prétention d'atteindre l'exhaustivité par nature impossible sur un tel sujet. Outre un diagnostic destiné à éclairer le débat public, le rapport du groupe devait dresser des perspectives pour l'avenir et contribuer à ce que la fiscalité soit mieux comprise.

**« Le rapport du groupe devait dresser des perspectives pour l'avenir et contribuer à ce que la fiscalité soit mieux comprise. »**

#### Sur quoi ont porté ses travaux ?

Trois thématiques ont été étudiées successivement au cours des séances de travail :

- le premier axe portait sur la modernisation, la simplification et l'amélioration de la lisibilité du prélèvement ;
- le deuxième axe traitait de la progressivité globale de l'imposition des revenus et des effets de seuil du système actuel ;
- le troisième axe enfin concernait le soutien au pouvoir d'achat des ménages modestes et l'incitation à l'activité.

#### Quelles ont été les suites des travaux ?

Les présidents du groupe de travail ont remis un rapport au Premier ministre publié par le Gouvernement. Les éléments de diagnostic et de perspectives du rapport ont contribué à nourrir le débat, qui s'est naturellement prolongé, notamment sur l'avenir de la prime de l'emploi et du RSA, l'imposition en bas et milieu de barème de l'impôt sur le revenu et sur la mise en place d'un prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu.

PHOTOGRAPHIE  
G → D

Membres de la mission :  
Nathanaël Mason-Schuler, François Auvigne

# Thème n°5: Transition énergétique



## Les dispositifs d'aide au paiement de la facture énergétique

L'aide à la prise en charge de la facture énergétique des ménages modestes repose aujourd'hui, pour l'essentiel, sur le tarif de première nécessité (TPN) pour l'électricité et le tarif spécial de solidarité (TSS) pour le gaz naturel. Ces deux dispositifs, respectivement créés en 2004 et en 2008, sont généralement désignés sous l'appellation générique de « tarifs sociaux », et prennent la forme de déductions forfaitaires, établies en fonction de la taille du foyer et du niveau de consommation.

La mission relative aux aides au paiement des factures d'énergie, commanditée par le ministère de l'écologie, le ministère des affaires sociales et le ministère du budget avait pour objectif de remédier aux défauts de conception et de mise en œuvre des tarifs sociaux.

Trois défauts de conception ont été constatés par la mission : les tarifs sociaux ne couvrent que deux énergies (gaz et électricité), ne sont pas exclusifs l'un de l'autre - ce qui confère un avantage aux personnes cumulant un usage du gaz et de l'électricité - et leurs critères d'attribution (bénéficiaires de la couverture maladie universelle complémentaire -CMU-C- ou de l'aide pour une complémentaire santé -ACS-) sont associés à des taux de non-recours élevés. La mise en œuvre des tarifs sociaux souffre également d'un défaut d'automatisme, qui ne permet pas de toucher les bénéficiaires potentiels ainsi que d'un manque de lisibilité de l'action publique : les fournisseurs d'énergie étant distributeurs, l'action financée par l'État n'est pas perceptible pour les bénéficiaires.

La mission a proposé la création d'un chèque énergie universel qui remplacerait les tarifs sociaux.

Il s'agirait d'un moyen de paiement nominatif, dédié exclusivement au paiement de la fourniture d'énergie domestique, quelle que soit sa nature (électricité, gaz, fioul, GPL,...). Son utilisation, simple, serait possible sous forme matérielle comme dématérialisée. Ce chèque serait attribué exclusivement sur la base d'un critère de niveau de vie par ménage habitant un même local au sens de la taxe d'habitation. Ce critère permet d'éviter les attributions indues dans des tranches élevées de revenu, de tenir compte du nombre de personnes à charge au sein du ménage et de faire établir par la direction générale des finances publiques (DGFIP) en une opération annuelle simple la liste complète des bénéficiaires, en excluant les pertes de bénéficiaires potentiels inhérentes aux critères CMU-C et ACS. La mission a proposé que l'agence de services et de paiement (ASP) soit le gestionnaire du chèque énergie.

La loi sur la transition énergétique pour la croissance verte, adoptée le 14 octobre 2014, prévoit l'instauration d'un chèque énergie. Il sera versé sous condition de ressources pour l'acquittement de tout ou partie du montant des factures d'énergie relatives au logement du ménage ou des dépenses assumées pour l'amélioration de la qualité environnementale de ce logement. La substitution de ce dispositif aux tarifs sociaux actuels de l'électricité et du gaz interviendra selon la loi au plus tard à compter du 31 décembre 2016.

### PHOTOGRAPHIE G → D

Membres de la mission (pour l'IGF) :  
Julien Dubertret, Morgane Weill





## Les énergies renouvelables électriques

Interview de Henri Havard  
Inspecteur général des finances

Les énergies  
renouvelables  
représentent  
environ 20 %  
de la production  
électrique française

### PHOTOGRAPHIE G → D

Membres de la mission (pour l'IGF) :  
Henri Havard, Nicolas Le Ru (photo),  
Alain Bodon, Paul-Marie Dubée

### Quel était le contexte de cette mission ?

Le Gouvernement souhaitait disposer d'une analyse des coûts, des services rendus et des dispositifs de soutien et de régulation des énergies renouvelables électriques (EnRé). Dans le double objectif de réduction des gaz à effet de serre et de sécurisation énergétique, l'Union européenne souhaite porter la part des énergies renouvelables dans la consommation finale d'énergie primaire à 27 % à horizon 2030.

Outre la rencontre des nombreux acteurs du secteur, la mission, menée conjointement avec le Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGE) et le Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD), a exploité une abondante littérature scientifique, technique et économique et mis en perspective ses travaux avec les dispositifs appliqués par les États européens voisins, notamment l'Allemagne et l'Espagne.

### Quels ont été les principaux constats dressés ?

La mission a étendu l'évaluation des bénéfices et coûts des énergies renouvelables non seulement à leurs coûts de production au regard du prix sur le marché de gros mais également à leurs impacts environnementaux, industriels et systémiques.

Le mix énergétique français doit concilier satisfaction de la demande et présence d'Enré dont la production présente une variabilité entraînant des surcoûts d'adéquation et d'équilibrage. Par ailleurs, le raccordement et l'écoulement de ces nouvelles sources

**« La mission a recommandé  
la constitution d'un observatoire  
des énergies renouvelables. »**

d'énergies engendrent des coûts d'investissements résultant notamment de l'augmentation du nombre d'installations de production. Concrètement, il apparaît que les énergies photovoltaïques et éoliennes sont celles qui peuvent engendrer le plus de besoins d'adaptation du système électrique existant.

Il convient par ailleurs d'évaluer avec vigilance l'impact en termes de CO2 des Enré dans un mix électrique actuellement parmi les plus faiblement carbonés du monde.

### Quels sont les axes majeurs d'évolution dégagés par la mission ?

L'idée centrale est de renforcer la flexibilité globale du système électrique français afin de mieux y intégrer les Enré.

À cet égard, les interconnexions avec les pays voisins mutualisent les aléas de production, renforçant ainsi l'extension du réseau et stabilisant le système électrique au niveau européen.

Le développement du stockage décentralisé de l'électricité apparaît également comme un défi majeur pour le fonctionnement et le financement du système français à long terme.

Plus généralement, l'utilisation croissante de technologies innovantes (*smart grids*, technologies de l'information et de la communication) pourrait favoriser la flexibilité du système électrique.

Une évolution des mécanismes de soutien semble nécessaire pour réduire les perturbations de marché introduites par l'obligation d'achat à tarif fixe de l'électricité d'origine renouvelable.

Un dispositif de rémunération des producteurs reposant sur le prix de marché complété par une prime fixée ex post permettant une rémunération satisfaisante des capitaux investis a ainsi été étudié.

Enfin, la mission a recommandé la constitution d'un observatoire des énergies renouvelables rassemblant les expertises autour des administrations de l'État et constituant une aide à la prise de décision dans ce secteur.

### Quelles sont les suites prévisibles données à ces travaux ?

Le rapport de la mission a été remis au mois de juillet 2014, lors du débat parlementaire sur la loi relative à la transition énergétique. Il a permis d'alimenter la réflexion et de dégager des convergences. À titre d'exemple, cette loi prévoit une évolution du dispositif de tarif de rachat. Une fois la loi définitivement adoptée, les préconisations du rapport pourront, de mon point de vue, être exploitées dans le cadre des discussions entre l'État et les industriels des énergies renouvelables électriques, notamment sur l'évolution des mécanismes de soutien.

# Thème n°6 : Logement



## Mission sur les coûts de construction

Dans le cadre du comité interministériel de modernisation de l'action publique, les ministres de l'économie et des finances et de l'égalité des territoires et du logement ont confié à l'Inspection générale des finances (IGF) et au Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) une mission relative aux coûts de la construction.

La lettre de mission mettait en exergue une « dérive » des coûts de la construction en France depuis 2005 par rapport aux pays du Benelux et de l'Allemagne, non explicable par la seule évolution des salaires, suggérant l'existence d'inefficiences de marché et de « prises de marge excessives » pouvant provenir d'un défaut de concurrence.

La mission a tout d'abord concentré ses efforts sur l'analyse des indicateurs statistiques à l'origine de ce constat de « dérive » des coûts. Le secteur de la construction résidentielle dispose de deux séries d'indicateurs : un indice de prix, l'ICC, calculé chaque trimestre par l'Insee, et des index de coût des facteurs de production pour les différents corps d'état du bâtiment, rassemblés dans l'indice BT01.

Il est rapidement apparu à la mission qu'un des facteurs de production (le poste « matériaux ») de l'indice BT01, utilisé pour les comparaisons européennes, présentait une croissance surévaluée en raison d'imperfections dans ses modalités de calcul.

Ainsi, la croissance hors inflation de l'indice du coût de la construction depuis 2001 doit être réduite de plus du quart. La correction atténue fortement la divergence d'évolution entre la France et l'Allemagne : +22 % en Allemagne de 2003 à 2012 contre +34 % en France. La différence

résiduelle s'explique en grande partie par la dynamique des salaires en France, nettement plus forte qu'en Allemagne sur la période observée.

Les prix de la construction résidentielle en France, s'ils sont inférieurs aux prix allemands en parité de pouvoir d'achat, ont en revanche progressé un peu plus vite que les coûts. L'impact des évolutions réglementaires, nombreuses au cours de la période 2010-2012, a vraisemblablement joué un rôle déterminant.

La mission a ensuite analysé les marges pratiquées par les entreprises du secteur de la construction. Variables du fait de la cyclicité du secteur immobilier et selon l'activité concernée, ces marges demeuraient significativement inférieures à celles de l'ensemble de l'économie. Le taux de marge moyen est de 2,3 % pour la réalisation de travaux en 2011, 3,5 % pour la fabrication de matériaux, 2,8 % pour leur commercialisation. À l'échelle agrégée, rien ne permet donc d'identifier des prises de marges excessives.

Ces marges sont fortement corrélées au volume d'activité. En période de croissance de l'activité (décennie 1998-2008 par exemple), les taux de marges augmentent. Ils diminuent en période de contraction de l'activité (1990-1998, par exemple). La conjoncture actuelle correspond, depuis plusieurs années, à une période de compression des marges.

Une analyse plus détaillée, par taille d'entreprises ou selon la région, ne permet pas davantage de mettre en évidence de sous-populations d'entreprises aux marges élevées.

### PHOTOGRAPHIE G → D

Membres de la mission (pour l'IGF) :  
Christophe Baulinet, Florian Colas, Nicolas Le Ru (photo),  
Arnaud Laurenty et Olivier Taillardat



## L'évaluation des politiques publiques du logement

Interview de Jérôme Thomas  
Inspecteur des finances

### Quel était le contexte de cette mission ?

Cette mission a été décidée par le CIMAP du 18 décembre 2013 et menée sur cinq mois avec le CGEDD et l'IGAS.

La mission devait évaluer l'efficacité de l'ensemble des dispositifs d'intervention publique en matière de logement. Le spectre d'analyse était large compte tenu de leur poids financier (46 Md€ de dépenses publiques en 2013) et de la multiplicité des acteurs et leviers d'action.

La mission devait par ailleurs documenter 1,6 Md€ d'économies pour stabiliser les concours publics à horizon 2017 à leur niveau de 2014.

Cette mission a donné lieu à l'audition de plus de 200 personnes. Il y avait un enjeu d'objectivation des multiples critiques que concentre la politique du logement.

### Quels principaux constats ont pu être dressés ?

Malgré un parc de logements vaste, de bonne qualité et diversifié, les pouvoirs publics peinent, depuis trente ans, à assurer la cohérence de cette politique.

La gouvernance de la politique du logement est éclatée entre l'État et les collectivités territoriales. Elle ne parvient pas à appréhender la diversité des besoins locaux et se traduit par une tendance forte à généraliser des réponses très spécifiques aux zones tendues et fortement consommatrices de ressources publiques.

L'action publique n'est pas parvenue à enrayer deux tendances lourdes : la hausse généralisée des prix immobiliers

**« Plus d'une centaine  
de recommandations  
ont été formulées. »**

et la paupérisation croissante des locataires. Les moyens engagés, focalisés sur la solvabilisation des ménages, se heurtent à de nombreuses inefficiences (phénomènes inflationnistes, rétention immobilière, effets d'aubaine). Parallèlement, l'offre de logement est contrainte par des obstacles structurels (choix locaux d'urbanisme, fiscalité inadaptée).

La mission a de plus constaté la faiblesse des outils de pilotage : le nombre de logements effectivement construits est très mal connu et sous-évalué, rendant difficile un diagnostic fiable du déséquilibre entre l'offre et la demande. La fixation d'un objectif national volontariste et ambitieux de construction de logements n'est ainsi pas étayée par un travail d'analyse précis et territorialisé.

Enfin, les dysfonctionnements de cette politique ont de réels impacts sociétaux et macro-économiques. La hausse des prix immobiliers, en freinant la mobilité résidentielle, contribue au chômage structurel et pourrait avoir des effets négatifs sur la compétitivité économique du pays.

### Quelles sont les recommandations majeures de la mission ?

Plus d'une centaine de recommandations ont été formulées.

Pour la mission, il est essentiel que les réponses publiques soient différenciées en fonction du degré de tension sur les territoires.

S'agissant du logement social, il a été recommandé de mettre en extinction des aides à la pierre, qui n'apparaissent plus nécessaires et conduisent à maintenir un effort de construction mal ciblé. Les effets du supplément de loyer social (SLS) devraient être renforcés pour encourager la mobilité résidentielle et contribuer à une plus grande équité.

De nombreuses recommandations portent sur la maîtrise de la forte dynamique des aides à la personne, principal poste de dépense. De nouveaux critères liés à la surface du logement, au niveau de loyer et au patrimoine du bénéficiaire ont parallèlement été étudiés en matière d'APL. Un dispositif a été proposé pour lier le niveau de celles-ci au taux d'effort du locataire.

Il a en outre été recommandé d'améliorer l'impact de l'accession à la propriété et des investissements locatifs en ciblant d'avantage les aides accordées.

Enfin, la mission a documenté des propositions pour favoriser la levée des blocages structurels sur l'offre de construction. La plus emblématique est le transfert complet des compétences en matière d'urbanisme aux intercommunalités, processus amorcé avec la loi ALUR.

La cible budgétaire a largement été atteinte puisque le rapport a identifié un gisement potentiel d'économies de 3,1 Md€.

### Quelles suites devraient être données à ces travaux ?

Dans ce domaine, la décision publique s'inscrit dans un processus de maturation nécessairement long. Certaines annonces du Gouvernement dans le cadre de la relance du logement (reconfiguration du PTZ notamment) sont très convergentes avec les propositions de la mission.

Certaines propositions contenues dans le rapport pourraient par ailleurs trouver une traduction concrète dans le prochain projet de loi de finances.

**46 Md€  
de dépenses publiques  
consacrées  
au logement**

**Gisement potentiel  
d'économies  
identifiées de  
3,1 Md€.**

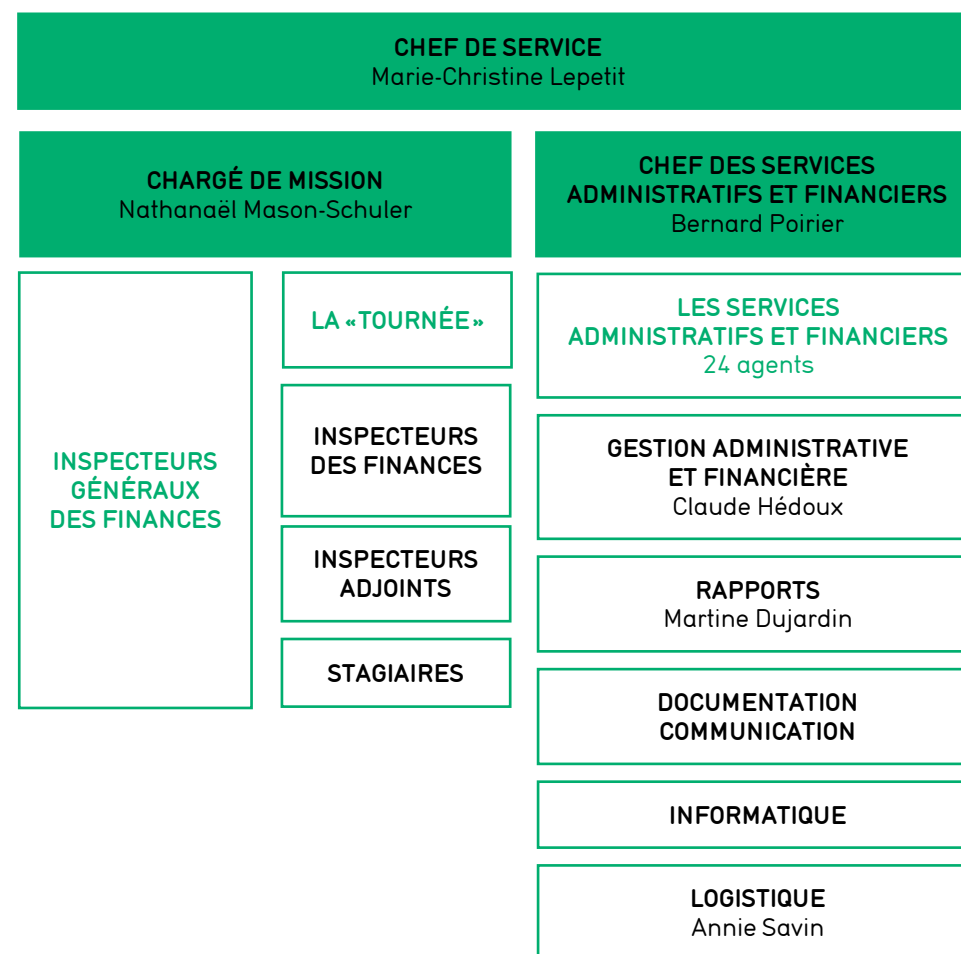
PHOTOGRAPHIE  
G → D

[Membres de la mission (pour l'IGF) :  
Jérôme Thomas, Florian Colas, Jérôme Dian (photo),  
Anne Bolliet, Arnaud Laurenty, Grégoire Tiroit



# Annexes

## ORGANIGRAMME DU SERVICE DE L'IGF AU 1<sup>ER</sup> JUILLET 2015



**LISTE DES MEMBRES DE L'IGF  
AU SERVICE AU 1<sup>ER</sup> JUILLET 2015**

**Inspecteurs généraux  
des finances**

ASSELINEAU François  
AUVIGNE François  
BANQUY Didier  
BAULINET Christophe  
BERT Thierry  
BOARETTO Yann  
BODON Alain  
BONNET Yves  
BOQUET Anne  
BRASSENS Bertrand  
CHARPIN Jean-Michel  
CONSTANS Emmanuel  
COPPINGER Nathalie  
CORDIER Alain  
D'ACHON Emmanuelle  
DEPROST Pierre  
DUBERTRET Julien  
DUHAMEL Pierre-Mathieu  
FOURNEL Jérôme  
GARANDEAU Eric  
GISSLER Eric  
HAVARD Henri  
HESPEL Véronique  
JEVAKHOFF Alexandre  
JOCHUM Jean-Pierre  
LAJOURMARD Danièle  
LE GALL Olivier  
LEPETIT Marie-Christine  
LIDSKY Vincent  
MARIGEAUD Martine  
PELOSSE Hélène  
ROUQUETTE Jean-Louis  
de SAINT MARTIN Jean-Philippe  
de SAINT PULGENT Noël  
TANTI André  
TOUSSAIN Remi  
VACHEY Laurent  
VERDIER Jean-François  
WAHL Thierry

**Inspecteurs  
des finances**

BARATIN Charlotte  
BAUDOUIN Frédéric  
BAZIN Paul  
BONAMY Julie  
CARRAUD Pierre-Marie  
CHAUFFOUR-ROUILLARD Claire  
CHOUC Antoine  
COLAS Florian  
DECLUDT Amaury  
DELTOUR-BECQ Laure  
DERIANO Ghislain  
DESMOUCHEAUX Valérie  
D'HARCOURT Jérôme  
DIAN Jérôme  
ESQUERRE Hugues  
HAUTIER Alban  
HERODY Camille  
IENTILE Damien  
KERENFLEC'H Céline  
KNECHT David  
KRIEFF David  
LE RU Nicolas  
MAGNIEN Marie  
MASON-SCHULER Nathanael  
MAUDET Carole  
MÜNCH Julien  
PEYRAT Eléonore  
POINTIER Alexandre  
RAVON-BERENGUER Marie-Astrid  
RUAT Lucie  
SAUVEPLANE Paul  
TIROT Grégoire  
TROTSMANN Charles  
VANDERHEYDEN Guillaume  
WEILL Morgane  
WITCHITZ Christophe

**LISTE DES INSPECTEURS  
GÉNÉRAUX RÉFÉRENTS  
AU 1<sup>ER</sup> JUILLET 2015**

**RÉFÉRENTS  
DES DIRECTIONS DE BERCY**

| Direction  | Secteur   | Référent            |
|--|---|---------------------|
| Secrétariat général, directions et services transversaux (Direction des affaires juridiques, Service de la communication...) | Fonctions ministérielles transversales                | Yann BOARETTO       |
| DGT  | Politiques macroéconomiques et sectorielles           | Jean-Michel CHARPIN |
| DGT  | Financement de l'économie et participations de l'Etat | Didier BANQUY       |
| DGT  | Commerce extérieur - Réseau international             | Nathalie COPPINGER  |
| DGT  | Développement et affaires multilatérales              | Nathalie COPPINGER  |
| DB   | Politique des finances publiques                      | Pierre LEPETIT      |
| DGFIP  | DGFIP   | François AUVIGNE    |
| DGFIP  | Politique fiscale                                     | François AUVIGNE    |
| DGDDI  | Réformes douanières                                   | Pierre DEPROST      |
| DGCCRF   | Politique de la concurrence et de la consommation     | Bertrand BRASSENS   |
| DGCIS  | Politique industrielle                                | Alain BODON         |
| INSEE et DREES   | Statistiques économiques                              | Jean-Michel CHARPIN |

DGT : Direction générale du Trésor  
DB : Direction du budget  
DGFIP : Direction générale des finances publiques et Service des retraites de l'Etat

DGDDI : Direction générale des douanes et droits indirects  
DGCRCF : Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes  
DGCIS : Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques  
DREES : Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques

**LISTE DES MEMBRES DE L'IGF  
AU 1<sup>ER</sup> JUILLET 2015**

**RÉFÉRENTS  
PAR POLITIQUE PUBLIQUE**

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

**RÉFÉRENTS  
PAR THÉMATIQUE**

| Secteur   | Référent            |
|---|---------------------|
| Structuration de l'audit interne et du contrôle interne                                 | Danièle LAJOURMARD  |
| Comptabilité, analyse financière, contrôle de gestion                                   | Danièle LAJOURMARD  |
| Gestion des ressources humaines, management, conduite du changement                     | Yves BONNET         |
| Systèmes d'information  | Yann BOARETTO       |
| Méthodologie de l'évaluation des politiques publiques, de l'audit, et des vérifications | Pierre DEPROST      |
| Commande publique et relations avec les consultants                                     | Christophe BAULINET |
| Immobilier  | Yves BONNET         |

**RÉFÉRENTS  
PAR AFFAIRES SPÉCIALES**

| Divisions spéciales  | Référent              | Observations    |
|--|-----------------------|-----------------|
| Mission de contrôle économique et financier des transports | Noël de SAINT PULGENT | Chef de mission |
| Contrôles communautaires européens/ ressources propres     | Christophe BAULINET   | Coordinateur    |
| CICC - FEAGA garantie                                      | Jean-Louis ROUQUETTE  | Président       |
| CICC - FEADER, FEDER, FSE ...                              | Jean-Louis ROUQUETTE  | Président       |



## RÉFÉRENTS TERRITORIAUX

| Ressort territorial du délégué du DGFIP | Régions              | Référent  |
|---|----------------------|---|
| Nord                                    | Nord – Pas de Calais | Eric GISSLER<br>(correspondant délégué DGFIP + interrégion DGDDI)         |
| Nord                                    | Picardie             | Eric GISSLER  |
| Nord                                    | Haute-Normandie      | Vincent LIDSKY<br>(correspondant interrégion DGDDI)                       |
| Est                                     | Champagne-Ardenne    | Alain BODON   |
| Est                                     | Lorraine             | Jean-Pierre JOCHUM<br>(correspondant délégué DGFIP + interrégion DGDDI)   |
| Est                                     | Alsace               | Jean-Pierre JOCHUM  |
| Est                                     | Franche-Comté        |   |
| Centre-Est                              | Bourgogne            | Christophe BAULINET<br>(correspondant interrégion DGDDI)                  |
| Centre-Est                              | Rhône-Alpes          | Yves BONNET<br>(correspondant délégué DGFIP + interrégion DGDDI)          |
| Sud-Est                                 | PACA                 | André TANTI<br>(correspondant délégué DGFIP + interrégion DGDDI)          |
| Sud-Est                                 | Corse                | André TANTI   |
| Sud-Pyrénées                            | Languedoc-Roussillon | André TANTI<br>(correspondant interrégion DGDDI)                          |
| Sud-Pyrénées                            | Midi-Pyrénées        | Thierry BERT  |
| Sud-Ouest                               | Aquitaine            | Jean-Louis ROUQUETTE<br>(correspondant délégué DGFIP + interrégion DGDDI) |
| Sud-Ouest                               | Poitou-Charentes     | Jean-François VERDIER   |
| Sud-Ouest                               | Limousin             | François ASSELINEAU   |

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

DOM COM :  
Ce correspondant DOM-COM  
est aussi référent outre-mer.

|   |   |   |
|---|---|---|
| Ouest                                       | Bretagne  | François AUVIGNE                                    |
| Ouest                                       | Pays-de-Loire   | Pierre DEPROST<br>(correspondant interrégion DGDDI) |
| Ouest                                       | Basse-Normandie   | François AUVIGNE                                    |
| Centre                                      | Centre  | Remi TOUSSAIN                                       |
| Centre                                      | Auvergne  | Remi TOUSSAIN                                       |
| Ile-de-France                               | Paris   | Thierry WAHL  |
| Ile-de-France                               | Hauts-de-Seine  | Thierry WAHL  |
| Ile-de-France                               | Seine-Saint-Denis   | Thierry WAHL  |
| Ile-de-France                               | Val-de-Marne  | Thierry WAHL  |
| Ile-de-France                               | Val d'Oise  | Thierry WAHL  |
| Ile-de-France                               | Seine-et-Marne  | Thierry WAHL  |
| Ile-de-France                               | Essonne   | Thierry WAHL  |
| Ile-de-France                               | Yvelines  | Thierry WAHL  |
| DOM – COM                                   | DOM   | Thierry BERT  |
| DOM – COM                                   | COM   | Thierry BERT  |
| SCN DGFIP (hors informatique)               | DGE, DVNI, DNVSF, DNEF, DRESG, DNID, SNDC, TG créances spéciales Trésor | Christophe BAULINET                                 |
| Informatique des directions et du ministère | CSI, DIT DGFIP, etc.  | Yann BOARETTO                                       |

**Crédit photographique**  
Dominique-Henri Simon  
Alain Salesse

**Conception graphique**  
Studio de création et de conception  
graphique du Sircom

juillet 2015

# IGF

INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES

Télédoc 335  
139, rue de Bercy  
75572 Paris Cedex 12  
T : +33 (0)1 53 18 39 00

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

