

Rapport d'activité

2015 Inspection
Générale
des Finances



Rapport d'activité

2015 Inspection
Générale
des Finances

Sommaire

4	Les instantanés 2015
6	Chiffres clés 2015
8	Le visage de l'Inspection générale des finances en 2015
10	Missions et ressources
11	Métiers
16	Méthodologie
20	Déontologie
22	Ressources humaines
30	Parcours
38	Une ouverture sur l'Europe et l'international
44	Les thèmes majeurs d'intervention de l'IGF en 2015
46	Économie et numérique
52	Réforme de l'État et gestion publique
60	Affaires sociales
64	Transport et logement
72	Annexes

Éditorial



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

En 2015, l'inspection générale des finances a joué un rôle moteur dans les grandes démarches lancées par le Gouvernement pour améliorer l'action publique. Les évaluations de politiques publiques et les revues de dépenses, qui viennent d'être rendues publiques, ont constitué une part importante des 96 missions conduites en 2015. Nos travaux sont toujours au cœur du travail de l'exécutif, pour une raison simple : la vocation interministérielle de l'inspection générale des finances permet au Gouvernement, et plus particulièrement au Premier ministre et aux ministres en charge de l'économie et des finances, principaux commanditaires, de disposer d'une expertise transversale et profonde sur l'ensemble des sujets qu'il lui confie. Au-delà de ses travaux portant sur les enjeux des finances publiques et de la réforme de l'Etat, l'inspection générale des finances a été sollicitée sur de nombreux champs de l'action publique : numérique, logement, transport, gestion des opérateurs, sans se limiter à la sphère étatique : les collectivités territoriales et la sécurité sociale ont également fait l'objet de missions nombreuses.

Face à cette proximité avec l'actualité et les grands sujets de politiques publiques, l'indépendance des conclusions est primordiale. Le diagnostic établi par les inspecteurs s'appuie toujours sur la méthode de « l'objectivation », qui consiste à n'affirmer que ce qui a pu être démontré. Quant aux propositions, elles se doivent d'être opérationnelles et réalistes.

Ce rapport d'activité donne une vision concrète des travaux de l'inspection générale des finances dans leur richesse. Il présente également les femmes et les hommes qui la font vivre, et qui partagent la volonté de conseiller les décideurs en vue d'une action publique efficace au service de l'intérêt général.

Bonne lecture !

Marie-Christine Lepetit

Chef du service
de l'inspection générale des finances

Les instantanés 2015



Janvier

Intégration de la nouvelle promotion
d'inspecteurs des finances



Avril

Rencontre avec Sir Peter Ricketts,
ambassadeur du Royaume-Uni
à Paris



Mai

Séminaire interne de l'IGF à Avignon



Septembre

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



Octobre

Rencontre avec Bruno Mettling, directeur général adjoint en charge des ressources humaines du groupe Orange, après la remise de son rapport sur l'impact de la transformation numérique sur la vie au travail



Septembre

Visite du commandement des forces aériennes (CFAGN) et du groupe d'intervention de la gendarmerie nationale (GIGN)

Chiffres clés 2015

203

membres actifs
du corps

32 %

de femmes
dans la Tournée

38

inspecteurs
à la Tournée

42 %

de recrutements
hors ENA au sein
de la Tournée

33

inspecteurs
généraux

96
missions réalisées
en 2015

2
missions
internes

73
missions d'évaluation
et de conseil

6
missions de vérification,
de contrôle et d'audit

15
missions
d'assistance

74 %
de missions
interministérielles

Le visage de l'Inspection générale des finances 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.



Missions et ressources

L'histoire de l'IGF

1797 - prise de fonction de douze inspecteurs généraux de la Trésorerie, placés directement à la disposition du ministre des Finances et sans affectation géographique.

1800 - les inspecteurs généraux de la Trésorerie deviennent des vérificateurs généraux de la Trésorerie. Établis dans les divisions militaires, ils sillonnent les départements dont ils ont la responsabilité pour « accélérer le recouvrement de toutes espèces, constater le progrès des rentrées, hâter le versement des fonds et en diriger l'envoi ». Cette institution éphémère laisse la place aux inspecteurs généraux du Trésor public.

1801 - création de l'Inspection du Trésor public le 6 septembre. Les attributions des inspecteurs généraux se limitent au contrôle de régularité : « [ils] sont envoyés par le ministre des Finances ou le directeur général du Trésor public auprès des receveurs et payeurs pour les vérifications qui seront jugées nécessaires » ; ils devront s'assurer de la régularité de la gestion desdits comptables.

1814 - l'Inspection générale du Trésor devient Inspection générale des finances.

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

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

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

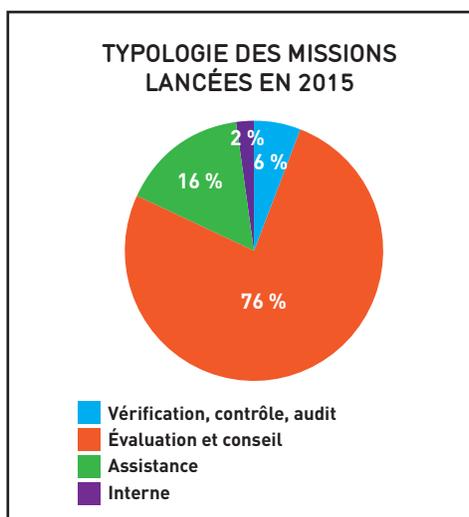
11	Métiers
16	Méthodologie
20	Déontologie
22	Ressources humaines

1. Métiers

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

- des missions **de vérification 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** à l'IGF.

En 2015, l'IGF a réalisé 96 missions, dont les trois quarts étaient des missions d'évaluation et/ou de conseil.



Nota bene : Ont été décomptées l'ensemble des missions lancées en 2015 (y compris celles qui seront terminées en 2016 – à savoir 35 missions) ; ne sont pas comptabilisées les missions débutées en 2014 et terminées en 2015 (à savoir 33 missions).

1.1. Les missions de vérification et d'audit : cœur de métier de l'Inspection

En 2015, l'activité de vérification et d'audit a représenté une minorité des missions lancées (6 %) 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 les lois et règlements¹. 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** mettent l'accent sur la régularité juridique et l'exactitude budgétaire et comptable des processus métiers d'un organisme ou d'une structure administrative, sur la base d'échantillons d'opérations. Elles sont particulièrement appropriées pour obtenir une analyse précise des processus sensibles et détecter la fraude ;
- 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.

Les axes de contrôle retenus par l'IGF incluent les conditions de manquement 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 contrôlée et les conditions d'accueil du public.

Ces contrôles fournissent une image particulièrement fine de l'activité des services et per-

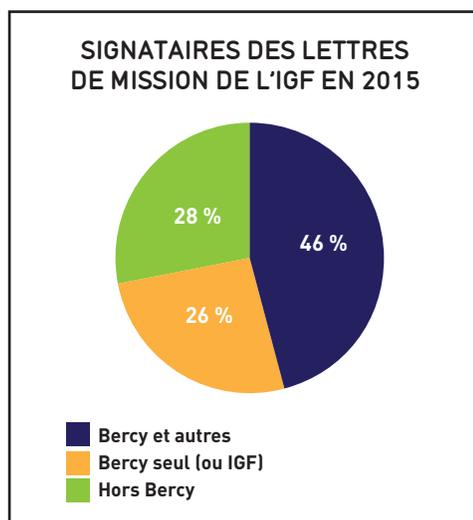
¹ Notamment la loi n°96-314 du 12 avril 1996 portant diverses dispositions d'ordre économique et financier, le décret n°55-733 du 26 mai 1955 relatif au contrôle économique et financier de l'État, l'ordonnance n°58-896 du 23 septembre 1958, le décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.

mettent d'étayer des propositions d'évolution des structures concernées, 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 2015, l'IGF a ainsi réalisé une vérification de cinq offices d'habitations à loyer modéré (HLM) (cf. page 70) ainsi qu'une vérification des services de contrôle fiscal de la direction générale des finances publiques. Les rapports de vérification comprennent des propositions d'amélioration de la gestion et de la maîtrise des risques par ces organismes.

1.2. Les missions d'évaluation et de conseil, dont la diversité est déterminée par les besoins des décideurs ministériels, représentent près des trois quarts de l'activité de l'IGF

Réalisées à la demande du Premier ministre, des ministres chargés des finances, du budget ou de l'économie, le plus souvent conjointement avec d'autres ministres, les missions d'évaluation et de conseil visent à porter une appréciation sur le fonctionnement d'organismes publics, sur 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 76 % des missions lancées par l'IGF en 2015.**



20 % des missions lancées en 2015 ont été conduites à la demande du Premier ministre, et 46 % à la demande, conjointe, des ministres économiques et financiers et d'un ou plusieurs autres membres du Gouvernement, témoignant de la **portée interministérielle** des missions de l'IGF.

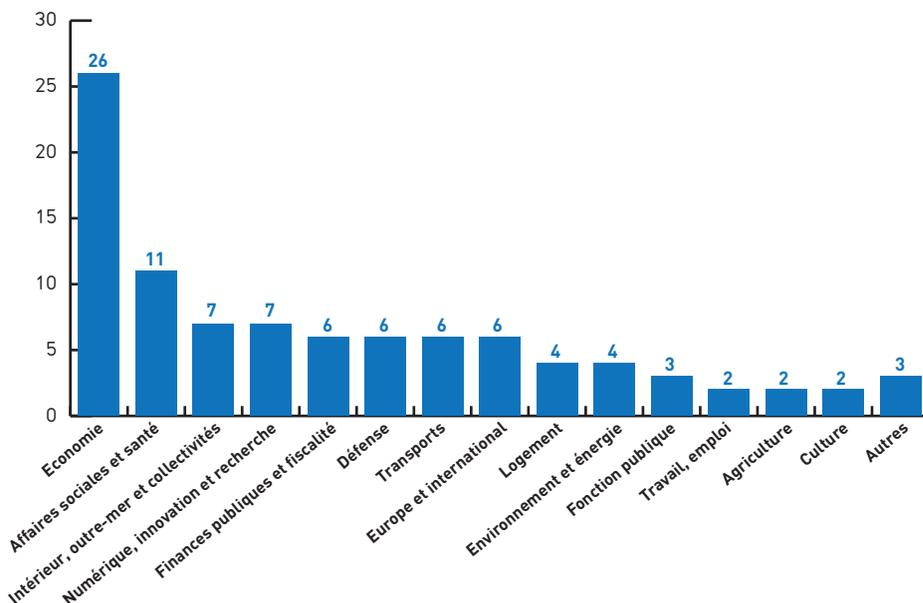
Implication de l'IGF dans le cadre des travaux de l'inspection des services de renseignement

Instituée par le décret n° 2014-833 du 24 juillet 2014, l'inspection des services de renseignement, placée auprès du Premier ministre, est composée de fonctionnaires appartenant à différents corps d'inspection et de contrôle, notamment l'inspection générale des finances (IGF), l'inspection générale de l'administration (IGA), le contrôle général des armées (CGA) et le conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGE), désignés par le Premier ministre, après avis du coordonnateur national du renseignement.

Les missions confiées aux membres l'inspection des services de renseignement sont effectuées sur instructions du Premier ministre, qui saisit l'inspection des services de renseignement soit de sa propre initiative, soit sur proposition des ministres chargés de la défense, de la sécurité intérieure, de l'économie ou du budget, ou du coordonnateur national du renseignement. L'inspection des services de renseignement réalise des missions de contrôle, d'audit, d'étude, de conseil et d'évaluation à l'égard des services spécialisés de renseignement ainsi que de l'Académie du renseignement.

Au cours de l'année 2015, l'IGF a participé à plusieurs missions relevant du cadre d'action de l'inspection des services de renseignement.

RÉPARTITION THÉMATIQUE DES MISSIONS LANCÉES EN 2015



Les missions portant sur les champs économiques et sociaux représentent les deux tiers des 73 missions d'évaluation et de conseil lancées en 2015. Les missions d'évaluation et de conseil réalisées dans d'autres champs ministériels couvrent la quasi-totalité du périmètre gouvernemental, y compris dans le champ des services de renseignement.

En 2015, outre un grand nombre de missions relevant du champ de l'économie, des finances publiques et de la fiscalité, l'IGF a également conduit sept missions relatives au numérique, à l'innovation et à la recherche, six missions sur le champ de la défense et onze sur le champ des affaires sociales et de la santé.

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

En fonction des constats effectués et des objectifs poursuivis, l'IGF adapte la portée de ses propositions, qui peuvent se placer à différents niveaux :

- des processus, sur l'optimisation d'actes métiers ou de procédures, la transformation numérique, à l'image de la mission sur la gestion des listes électorales (cf. page 56) ;
- des organisations, en lien avec l'amélioration de la gestion et du fonctionnement d'organismes, ou l'évolution de la répartition des moyens, comme la mission portant sur la situation financière des universités (cf. page 53) ;
- de la stratégie, par exemple l'amélioration du ciblage de dispositifs publics, du périmètre et du positionnement d'organismes, ou l'évolution des missions du secteur public et des modalités d'intervention publique, à l'instar de la mission sur la politique immobilière de l'État (cf. page 57).

Certaines missions d'évaluation et de conseil relèvent de **cadres institutionnels particuliers**, comme :

- les **évaluations de politiques publiques**, réalisées dans le cadre de la modernisation de l'action publique (MAP), avec un souci de mobilisation de la documentation disponible, des travaux déjà produits, de techniques d'analyse quantitative poussées (statistiques, économétrie...) et d'association de l'ensemble des parties prenantes ;
- les **revues de dépenses**, prévues par la loi de programmation des finances publiques pour 2014-2019 (comme par exemple la mission relative aux exonérations de cotisations sociales, dites aussi « niches sociales », présentée p.61).

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

Les missions d'assistance, qui ont représenté 16% des missions lancées par l'IGF en 2015, 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 ;
- soit d'une contribution de l'IGF à la coopération internationale, dans le cadre de relations institutionnelles avec certains États et organisations internationales, dans le domaine du contrôle et de l'audit, de la gouvernance budgétaire et financière et de l'évaluation des politiques publiques.

Au cours de ces missions, l'IGF concourt activement aux travaux des commissions, administrations 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.

Liste des missions d'évaluation des politiques publiques et de revue des dépenses auxquelles l'IGF a participé au cours de l'année 2015

Évaluations des politiques publiques

- Évaluation de politiques interministérielles d'insertion des personnes confiées par l'autorité judiciaire à l'administration pénitentiaire
- Évaluation de la politique de mobilisation des logements et bureaux vacants
- Évaluation de la participation française au programme cadre de recherche et de développement technologique (PCRDT)
- Évaluation de la politique du logement locatif meublé
- Évaluation de politique publique - Mobilité géographique des travailleurs
- Évaluation de politique publique de contrôle des transports routiers terrestres
- Évaluation de politique publique du réseau routier national non concédé
- Évaluation de politique publique - Gestion du Fonds social européen (FSE)

Revues de dépenses

- La politique immobilière des organismes de Sécurité sociale
- Les exonérations et exemptions de charges sociales spécifiques
- Les aides personnelles au logement locatif
- Les aides à l'innovation
- La situation financière des universités
- La régulation du secteur des dispositifs médicaux



**Questions à Alban Hautier,
chef du bureau de la politique budgétaire
à la direction du budget, sur l'implication de l'IGF
sur les revues de dépenses**

Les revues de dépenses constituent un dispositif d'évaluation des dépenses publiques instauré par la loi de programmation des finances publiques pour 2014-2019. Elles ont pour objectif explicite de documenter des mesures de redressement des comptes publics. Réalisées en toute indépendance par les corps de contrôle, elles peuvent couvrir tous les domaines de l'action publique et toutes les administrations publiques (État, agences, sécurité sociale, collectivités territoriales), comme tous les outils de financement des politiques publiques (dépenses fiscales, crédits budgétaires, taxes affectées...). En 2016, l'IGF est ainsi missionnée sur des revues de dépenses concernant aussi bien les achats des collectivités locales, la masse salariale des opérateurs, les soins à l'étranger des assurés ou l'optimisation des interventions en faveur du sport.

Les thèmes des revues sont proposés par la direction du Budget, arbitrés par les cabinets ministériels concernés puis communiqués au Parlement dans une annexe au projet de loi de finances. Pour la direction du Budget, faire appel à l'IGF permet de solliciter l'expertise financière et budgétaire des inspecteurs des finances afin d'identifier des réformes porteuses d'économies tout en veillant à la continuité des politiques publiques.

La réactivité dans le lancement des missions une fois les lettres de mission signées est également un atout de l'IGF. Le calendrier de lancement et de réalisation des revues de dépenses est en effet clef dans le succès des revues de dépenses : il permet que les conclusions soient intégrées à la construction du projet de loi de finances de l'année suivante. La première vague de revues de dépenses lancée en 2015 a ainsi permis de documenter près de 500 M€ d'économies dans les projets de loi de finances pour 2016. A titre d'exemple, les travaux de l'IGF sur les aides personnelles au logement se sont ainsi concrétisés par 185 M€ d'économies votées dans la LFI 2016. Elles tenaient à une meilleure prise en compte du niveau du loyer et du patrimoine des bénéficiaires dans le calcul des aides.

Enfin, les travaux de l'IGF dans le cadre de cet exercice sont valorisés auprès des parlementaires puisque que le Gouvernement transmet les revues de dépenses au Parlement.

Plusieurs inspecteurs et inspecteurs généraux ont ainsi été mobilisés en 2015 pour participer à ces missions : c'était notamment le cas par exemple de la mission d'assistance auprès de M. le Député Pascal Terrasse sur l'économie collaborative et de la mission auprès de M. le Député Philippe Duron sur l'avenir des trains d'équilibre du territoire (cf. pages 48 et 65).

2. Méthodologie

2.1. Rigueur, responsabilité et discrétion

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

Les méthodes d'investigation et d'analyse de l'IGF sont d'abord marquées par l'objectivation rigoureuse des faits. « Objectiver » une idée ou une perception implique de l'étayer par des éléments concrets et vérifiés. Ce travail d'objectivation réclame une démarche précise, claire et exigeante, dans les travaux d'audit et de contrôle comme dans ceux d'évaluation et de conseil. L'IGF accorde une importance toute particulière à la robustesse, la pertinence et la qualité de ses méthodes, qui s'appuient sur des enquêtes sur place, des analyses de données quantitatives et des procédures contradictoires avec les administrations concernées.

Les travaux de l'IGF sont placés sous le sceau de la responsabilité, corollaire de l'objectivité et assurance supplémentaire de la qualité des travaux. Dans les faits, chaque inspecteur est personnellement responsable des rapports qu'il signe et cette responsabilité constitue une incitation à la pertinence et l'exactitude des conclusions formulées. Cette responsabilité est étroitement associée à l'indépendance des inspecteurs vis-à-vis des entités qu'ils contrôlent, évaluent ou conseillent.

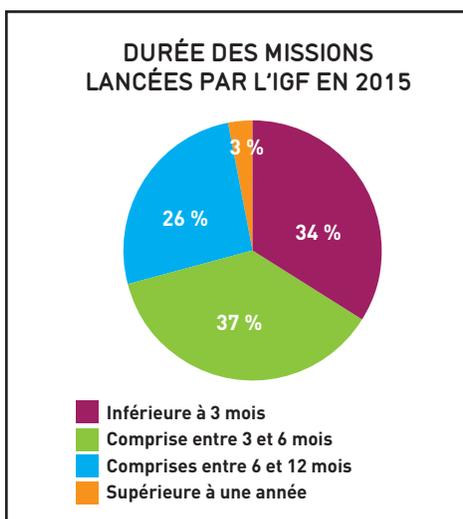
Le Service prête une attention toute particulière à la discrétion, gage essentiel de la confiance de ses commanditaires et de ses interlocuteurs. Cette confidentialité sur les résultats des travaux de l'Inspection est indispensable pour que les décideurs décident, en amont, de recourir au Service sur tous les sujets, y compris sensibles.

2.2. Déroulement type d'une mission

Si l'IGF dispose d'un pouvoir d'auto-saisine sur un champ potentiellement très large en vertu de compétences générales mais également de compétences particulières attribuées par des textes spécifiques, elle intervient majoritairement à la demande du Gouvernement.

Dès lors, **les missions commencent par un travail d'explicitation des besoins et de définition de la méthodologie**, donnant lieu à la rédaction d'une note de cadrage qui permet de déterminer conjointement les objectifs opérationnels. Des points d'étape réguliers peuvent être organisés avec les commanditaires et les parties prenantes.

Les missions de l'IGF s'insèrent dans les délais fixés par les commanditaires, de sorte qu'un tiers des missions lancées en 2015 ont duré moins de trois mois et près des trois quarts (71%) moins de six.



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

Une procédure de contrôle interne rigoureuse est appliquée tout au long des missions afin d'assurer la qualité de ses travaux et leur adéquation aux besoins des commanditaires.



Questions à Thierry Bert, inspecteur général des finances, sur le rôle du « superviseur »

Il arrive bien souvent qu'il faille, pour approcher une réalité, partir de ce qu'elle n'est pas.

Le superviseur n'est pas, tout au moins lorsque la mission est un peu étoffée, un chef de mission : il n'a pas à organiser lui-même les investigations, à planifier les travaux des inspecteurs, à rédiger lui-même des annexes ou le rapport de synthèse. Mais il n'est pas non plus un « référent » : ce dernier donne un avis, à partir de son expertise propre, sur la qualité des travaux, leur caractère opérationnel et leur cohérence avec les productions antérieures de l'Inspection ou d'autres organismes ayant travaillé sur les mêmes sujets. Le superviseur est au contraire directement impliqué dans les travaux.

Son rôle sera donc médian entre ces deux fonctions. Il va participer pleinement à la mission, mais dans un rôle de pilotage, de conseil et de valorisation des travaux.

Son premier apport va se situer au moment du « cadrage », de manière à s'assurer que, tout au moins à première vue, aucun aspect du problème n'a été omis. Durant les travaux, il va se joindre autant que possible aux

travaux d'enquête, de manière à appréhender aussi pleinement que possible les divers aspects de la problématique, dont il n'est pas forcément un spécialiste. Jusqu'à la fin de ces travaux, et notamment au niveau de la rédaction du rapport proprement dit, il sera important qu'il valide les constats, qu'il anime des discussions sur ce qu'on peut en tirer, et surtout qu'il approfondisse les réflexions collectives sur les propositions qu'il est possible de formuler.

Ce point est fondamental. Les rapports des corps de contrôle sont souvent excellents sur les constats mais insuffisants sur les propositions. L'expérience du superviseur peut ici servir à trouver les équilibres propres à rendre possible ce qui est souhaitable.

Enfin, il y a la phase, souvent négligée, de valorisation des propositions tant auprès des divers commanditaires que dans les publics directement intéressés. Ici peut utilement jouer un réseau de contacts acquis durant les diverses expériences professionnelles, et dont le superviseur fait pleinement profiter la nouvelle génération.

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

- une première phase dédiée à la précision de la commande et la définition de la méthode ;
- une deuxième phase d'investigations, d'entretiens et de déplacements ;
- une dernière phase de rédaction du rapport et de finalisation des propositions.

Tout au long de chaque mission :

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

Un inspecteur général « référent thématique », spécialiste d'une politique publique ou d'une fonction support (immobilier, achats, etc.), assure une relecture externe des travaux.

À l'issue d'une mission, les propositions sont fréquemment formulées sous forme de scénarios ou de palettes d'options, l'objectif étant d'offrir au décideur le plus de solutions possibles, en clarifiant les avantages et inconvénients des unes et des autres. Les propositions font, autant que faire se peut, l'objet d'une évaluation d'opportunité et de faisabilité en fonction des contraintes et objectifs identifiés au cours de la mission. La direction du service relit l'intégralité des notes, rapports et annexes produits, de sorte à assurer la qualité des livrables, en particulier leur solidité et leur complétude au regard des questions soulevées par les commanditaires.

Sur le plan formel, l'IGF s'assure aussi de l'homogénéité visuelle et typographique des livrables produits par le Service.

Les travaux de la mission font l'objet d'une restitution aux commanditaires, auxquels revient alors le choix de sa publicité et/ou de sa mise en œuvre. Chaque mission donne lieu à une évaluation interne au sein de l'équipe et externe, par questionnaire transmis aux commanditaires.

2.3. Pluridisciplinarité et croisement des points de vue

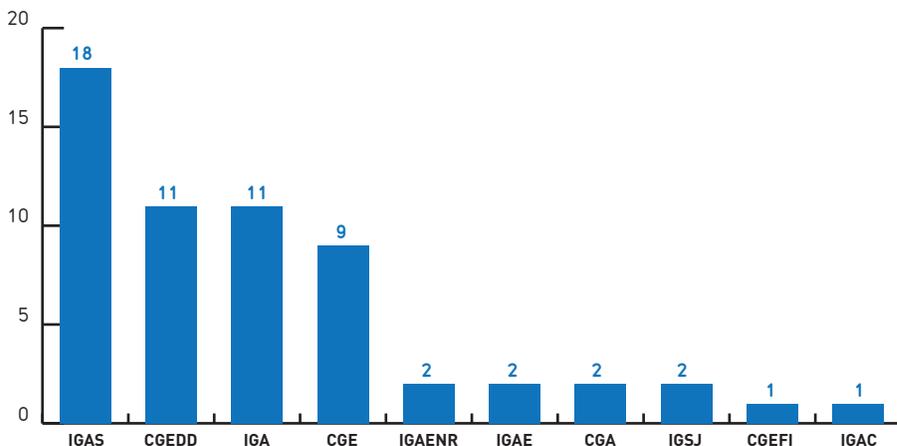
L'IGF accorde beaucoup d'importance au croisement des points de vue, chaque éclairage supplémentaire contribuant à mettre en lumière la complexité des politiques publiques sur lesquelles les missions portent.

Concrètement, **les inspecteurs échangent systématiquement avec les acteurs concernés** par le sujet de la mission, tant dans le secteur public que privé ou associatif, dès la phase de diagnostic et jusqu'à l'élaboration des propositions. Pour saisir la réalité et formuler des propositions pertinentes et opérationnelles, les déplacements et les entretiens avec l'ensemble de la chaîne hiérarchique sont jugés incontournables.

Les inspecteurs veillent à adopter **une approche pluridisciplinaire des sujets**, associant une expertise économique et financière, des techniques du contrôle de gestion, des analyses quantitatives comme qualitatives, du parangonnage entre secteurs et entre pays, des consultations juridiques, etc. L'IGF s'appuie aussi sur les synergies permises par la combinaison des techniques d'audit acquises dans les missions de contrôle, et les méthodologies du conseil.

Les missions de l'IGF sont également enrichies par la collaboration avec d'autres services ou corps, chacun apportant la connaissance d'un secteur ou une compétence technique différente. Ainsi, en 2015, près de la moitié des missions d'évaluation et de conseil de l'IGF étaient « conjointes », c'est-à-dire réalisées en partenariat avec un autre corps de contrôle. Outre un grand nombre de missions avec les inspections générales des affaires sociales (IGAS) et de l'administration (IGA) et le conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD), c'est par exemple le cas de la mission sur les ressources propres des établissements culturels avec l'Inspection générale des affaires culturelles (IGAC – cf. page 54), de celle sur Atout France avec l'inspection générale des affaires étrangères (IGAE) ou de celle sur l'ouverture des données d'intérêt général avec des membres du Conseil d'État (cf. page 50).

MISSIONS CONJOINTES LANCÉES EN 2015



Nota bene n° 1 : Inspection générale des affaires sociales (IGAS) ; conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) ; inspection générale de l'administration (IGA) ; conseil général de l'économie, de l'industrie et de l'énergie (CGE) ; inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) ; inspection générale des affaires étrangères (IGAE) ; contrôle général des armées (CGA) ; inspection générale de services judiciaires (IGSJ) ; contrôle général économique et financier (CGEFI) ; inspection générale des affaires culturelles (IGAC).

Nota bene n° 2 : Hors dénombrement des missions auxquelles des membres du Conseil d'État auraient participé.

Lorsque des travaux académiques existent sur les sujets traités, **les missions s'attachent à consulter les universitaires, à prendre en compte les résultats de leurs travaux** et à mobiliser des méthodologies nouvelles issues de la sphère académique. Ainsi, à titre d'exemple, la mission sur la mobilité géographique des travailleurs s'est notamment appuyée sur les résultats de la recherche en économie et en sociologie du marché du travail (cf. page 47).

Enfin, **hors du cadre des missions, les inspecteurs bénéficient d'un parcours de formation ainsi que de rencontres de professionnels issus d'horizon variés.** En 2015, le service a accueilli, entre autres, Stéphane Saussier, professeur de sciences économiques, sur le thème de la commande publique, et Gaël Giraud, économiste en chef à l'agence française de développement (AFD), sur les enjeux de la COP 21.

3. Déontologie

Les membres de l'IGF se doivent d'être déontologiquement exemplaires pour garantir l'indépendance et l'objectivité de leurs pratiques professionnelles, notamment du fait des fonctions qu'ils exercent et de la diversité de leurs parcours. Elles concernent 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.

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

- il s'est doté, en 2009, d'une charte de déontologie qui rappelle les obligations qui s'appliquent aux inspecteurs et inspecteurs généraux en application du droit commun de la fonction publique² ;
- il a désigné un inspecteur général référent interne en matière de déontologie, chargé d'apporter, en toute confidentialité et indépendance, un conseil sur les questions déontologiques et les projets professionnels des inspecteurs (à ce sujet, voir l'encadré dédié à la charte ainsi que l'entretien avec Christophe Baulinet à la page 21) ;
- une formation est systématiquement proposée aux nouveaux inspecteurs dès leur arrivée au Service sur les dispositions en matière de déontologie.

Charte de déontologie de l'IGF

La charte de déontologie du service précise et éclaire certains devoirs déontologiques généraux, notamment :

- 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 de règles en matière de mandats publics, de cumul de fonctions et d'activités ;
- des recommandations au regard de situations concrètes que l'exercice normal des activités professionnelles de l'IGF peut conduire à rencontrer ;
- le respect des règles méthodologiques qui permet d'atteindre le plus haut niveau d'indépendance, d'objectivité et de confidentialité dans les travaux.

² La loi relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires a été adoptée le 5 avril 2016 complète, à cet égard, le socle de la loi du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires (qui constitue le statut général des fonctionnaires de l'État et des collectivités territoriales) ainsi que les dispositions pénales applicables.



Questions à Christophe Baulinet, inspecteur général des finances et déontologue au Service de l'IGF

La déontologie est-elle une préoccupation nouvelle de l'IGF ?

La grande diversité des parcours des inspecteurs et inspecteurs généraux des finances et leur mobilité dans les secteurs publics et privés font que ce sujet a toujours été une préoccupation forte du Service. Nos instruments se sont développés et structurés depuis sept années, avec l'élaboration d'une charte de déontologie (en cours de mise à jour), la mise en place d'un comité de déontologie capable de faire une analyse des situations et une formation systématique des personnes qui arrivent au Service.

Quelle est votre mission en tant que référent déontologie ?

Depuis 2009, je réponds aux interrogations des membres du Services sur leurs situations individuelles en toute confidentialité avec une capacité à jauger les difficultés et les possibles. Le Service me consulte également sur des situations complexes en vue d'éviter

tous conflits d'intérêts pendant les missions notamment. Cela nécessite une disponibilité importante et souvent une réponse très rapide, même après recherches. C'est une règle absolue si le conseil se veut efficace. Mon expérience de plus de 6 ans me montre que notre dispositif marche. Les membres du Service m'interrogent, en anticipant, aussi bien sur des sujets liés à la fonction à l'IGF qu'en cas de départ du Service pour prendre d'autres fonctions.

Quel avenir voyez-vous pour cette fonction au sein du Service ?

Le rôle de conseil en déontologie va en partie être consacré par la loi avec le droit au conseil en déontologie. Comme je l'ai indiqué, le Service de l'IGF a déjà intégré ce mode de fonctionnement. La préoccupation d'une maîtrise des conflits d'intérêts reste indispensable aujourd'hui ; elle s'exprime cependant de manière spécifique pour chaque nouvelle mission.

4. Ressources humaines de l'IGF

4.1. Organisation du Service de l'IGF

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

4.1.1. La Tournée

La Tournée regroupe l'effectif « junior » du Service de l'IGF. Composée de 38 personnes à la fin 2015, la Tournée réunit les inspecteurs des finances, les fonctionnaires en mobilité professionnelle nommés sur des fonctions d'inspecteur des finances et les inspecteurs adjoints. Près de 45% d'entre eux ont accédé à l'IGF par une autre voie que celle de l'ENA. La Tournée accueille également dix à douze stagiaires par an. Sous la supervision des inspecteurs généraux, la Tournée conduit le travail opérationnel nécessaire à la réalisation des missions confiées à l'IGF.

La Tournée constitue un véritable parcours de professionnalisation et de montée en compétence permettant l'acquisition des techniques de 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. Les inspecteurs des finances membres du corps demeurent au moins quatre ans au service de l'IGF. Les méthodes et compétences acquises durant la Tournée sont par la suite valorisées à l'extérieur du Service, dans le cadre de carrières diverses.

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**, notamment grâce à un partenariat avec l'IGPDE. Des séminaires internes de présentation des outils et des méthodes employées dans les missions sont régulièrement organisés afin de favoriser le transfert en interne des connaissances et des savoir-faire en capitalisant sur les travaux conduits par les inspecteurs des finances dans le cadre de leurs missions. Par ailleurs, le Service organise régulièrement des rencontres autour de personnalités issues de divers horizons professionnels.

L'origine du terme « Tournée »

Le mot « Tournée » est un héritage de l'Inspection des finances du XIX^e et du début du XX^e siècle. Les inspecteurs des finances s'organisaient alors en « Tournées », sous l'autorité des inspecteurs généraux des finances, chefs de divisions territoriales, qui leur permettaient de suivre un itinéraire selon les instructions du ministre et d'intervenir 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^e siècle).

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

La mise en place du nouvel intranet et du blog des missions

L'année 2015 a vu la mise en place d'un intranet profondément renouvelé et d'un blog.

La conduite de ce projet a concerné tant la tournée que l'équipe en charge de la communication au cours du premier semestre 2015 et a été réalisé avec l'appui du secrétariat général (bureau SEP 1A). Trois ateliers ont été organisés pour travailler sur l'interface de ce nouvel intranet qui a ensuite été alimenté par une équipe dédiée.

La mise en ligne de ce nouvel outil et de contenus densifiés s'est faite le 9 juillet 2015 avec plus de 50 pages de contenu concernant aussi bien la vie du service, que la carrière des agents mais surtout des ressources méthodologiques pour les travaux de l'Inspection.

L'ambition de ce projet est en effet de doter le service d'un véritable espace collaboratif de travail et d'échange permettant une capitalisation et un partage des connaissances et des outils entre tous ses membres. À ce titre la mise en place d'un blog des missions vise à permettre à chacun de contribuer directement au partage de connaissances grâce à un outil flexible et participatif.

4.1.2. Les inspecteurs généraux

Les inspecteurs généraux des finances au Service, au nombre de 33 à la fin 2015, assument plusieurs responsabilités :

- encadrer et conseiller les membres de la Tournée en tant que chef de mission, superviseur ou référent ;
- en tant que chef de mission ou superviseur, l'inspecteur général participe directement au déroulement de la mission et à la relecture des travaux produits par les équipes de la Tournée ;
- en tant que référent et/ou expert d'un domaine sectoriel, d'une direction de Bercy, d'un ministère ou d'une politique publique, l'inspecteur général contribue à établir le socle de compétences de l'IGF dans son périmètre, participe à l'initiation et au suivi des missions en lien avec la direction du Service, suit la mise en œuvre des recommandations des missions et assure un rôle de veille stratégique dans son champ thématique de compétence ;
- représenter l'État dans des commissions, conseils d'administration et comités où les enjeux financiers sont significatifs ou peuvent y siéger en tant que personnalités qualifiées, auprès d'entités aussi diverses que Bpifrance, le commissariat à l'énergie atomique, la société du Grand Paris, le laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies, etc.



Les agents des services administratifs et financiers

4.1.3. 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 nécessaire aux missions, assure la capitalisation des connaissances et anime la communication du Service ;
- le bureau de gestion administrative et financière assure la gestion du corps et le suivi budgétaire et comptable du Service et des missions ;
- le bureau des rapports centralise et diffuse les livrables de l'Inspection ;
- le service informatique veille à la maintenance des outils informatiques du Service ;
- le bureau logistique est 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 participent au suivi des missions.



Les inspecteurs arrivés au 1^{er} janvier 2016 :
Roy Dauvergne, Irène Domenjoz, Nicolas Dupas, Mathilde Ravanel-Vassy, Jérôme Gazzano

4.2. Rejoindre le Service de l'Inspection générale des finances

4.2.1. Travailler en tant qu'inspecteur des finances

L'ensemble des inspecteurs des finances participe à la conduite des missions de la Tournée.

Les membres de la Tournée accèdent à l'IGF de quatre 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 (« tour extérieur militaire ») ;
- en mobilité, dans le cadre de la diversification des parcours et expériences professionnels, généralement pendant une période de deux ans.

S'agissant des recrutements issus de l'ENA et des deux tours extérieurs (classique et militaire), les inspecteurs rejoignent le corps de l'IGF³.

Dans le cadre de la modernisation de sa politique de ressources humaines, le service a renouvelé 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.

³ Fin 2015, le corps de l'IGF compte 203 inspecteurs et inspecteurs généraux des finances, dont 59 au service.

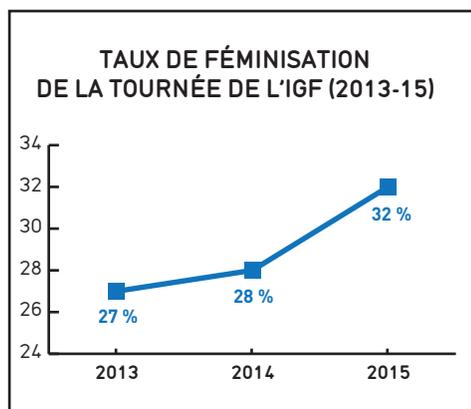
L'évolution de la sélection au tour extérieur

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 entreprise⁴.

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

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

En 2015, un tiers de la Tournée était composée de femmes.



⁴ 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.

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.

Comme indiqué ci-dessus, **il est possible de rejoindre la Tournée pour y effectuer une mobilité professionnelle⁵** : 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 économiques et 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 La mobilité statutaire peut être validée à ce titre.



Les inspecteurs en mobilité : David Genet, Jean-Bernard Castet, François Lafond, Alois Kirchner, Camille Freppel (inspecteur adjoint), David Cavailloès.

4.2.2. Travailler en tant qu'inspecteur général 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.

Ainsi, pour compléter son expertise et selon ses besoins, l'IGF accueille :

- **des inspecteurs généraux en service extraordinaire**, 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 publics⁶ ;

- **des agents exerçant les fonctions d'inspecteur général des finances**, qui sont des cadres supérieurs expérimentés nommés dans les fonctions d'inspecteurs généraux des finances.

⁶ 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 et à l'Inspection générale des affaires sociales.

À titre d'exemple, ont ainsi rejoint l'IGF, au cours des dernières années, d'anciens membres du corps préfectoral et ambassadeurs.

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 effectifs⁷, intégrer le corps de l'IGF s'ils ont fait preuve d'une valeur professionnelle exceptionnelle.

4.2.3. Faire 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.

⁷ 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.



Questions à Emmanuelle d'Achon, inspectrice générale des finances en service extraordinaire

Quel est votre parcours en quelques mots ?

J'ai effectué toute ma carrière au ministère des affaires étrangères. Mon métier de diplomate m'a conduite à exercer des responsabilités aussi bien à l'étranger (notamment ambassadrice en Tanzanie et en Irlande) qu'à l'administration centrale (Secrétaire générale adjointe, Directrice des Ressources Humaines). Hormis une expérience d'un an au cabinet d'un Sénateur américain à Washington, je n'avais pas eu l'occasion de concrétiser une velléité ancienne : sortir des affaires extérieures. Et quoi de mieux que l'Inspection générale des finances pour plonger dans les arcanes des politiques publiques françaises ?

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

Après une période d'apprentissage (notamment l'appropriation des « standards » de rédaction et de présentation des travaux de l'IGF), j'ai été affectée sur une mission à forts enjeux budgétaires dans le secteur de la défense puis une mission relative à l'activité d'un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), placé sous la double tutelle du ministère de l'enseignement

supérieur et de la recherche et du ministère de la culture et de la communication. Au contact des inspecteurs généraux référents, des camarades de couloir et des jeunes de la Tournée- à l'enthousiasme et à la créativité sans bornes- j'ai pu apprécier la rigueur et l'acuité des investigations qui conduisent aux recommandations préconisées par l'IGF dans ses rapports.

Comment voyez-vous votre rôle au sein des différentes missions conduites jusqu'à présent ?

Mon rôle à ce stade : accompagner les brigadiers, les conseiller parfois et les épauler dans les entretiens où l'ancienneté est utile. Et continuer d'apprendre et de me former aux méthodes et aux outils du Service.

Quel bilan de cette première année à l'IGF ?

J'ai beaucoup reçu pendant cette année et espère à l'avenir donner davantage, comme je le fais actuellement en présidant les travaux d'évaluation de la contribution française au Fonds Africain de Développement ou dans les exercices de benchmark international que comportent souvent les missions.

Parcours



G → D

Pierre Hausswalt, Justine Coutard, Cédric Garcin

Après la 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, de cadres supérieurs ou 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.

Parcours



G → D
Jérôme Thomas, Marie Magnien



Pierre Hausswalt
promotion 2011-2015,

**directeur adjoint de cabinet du secrétaire d'État
en charge du commerce extérieur, de la promotion
du tourisme et des Français de l'étranger**

Pourquoi avoir rejoint le cabinet de Matthias Fekl à la sortie de la Tournée ?

À la sortie de la Tournée, je souhaitais m'investir dans un poste au contact des problématiques de l'économie internationale, sans que ce choix soit d'ailleurs exclusif. J'avais eu la possibilité de réaliser quelques stages à l'étranger mais étais resté cantonné dans le rôle de l'observateur privilégié. En entrant au sein du cabinet de Matthias Fekl, j'avais la possibilité de contribuer à la construction de la diplomatie économique de la France tout en faisant valoir un certain nombre de valeurs. Ce dernier point est important car la vie en cabinet est exigeante et il faut pouvoir assumer personnellement les décisions prises.

Quel est ton métier/ton quotidien désormais et ton rôle au sein du cabinet ?

Je suis directeur adjoint de cabinet et conserve la supervision directe des questions commerciales multilatérales et européennes. Les principaux sujets que j'ai à traiter sont le positionnement de la France dans les négociations commerciales, au premier rang desquelles le traité transatlantique, mais aussi l'accès aux marchés étrangers pour nos entreprises ou l'attractivité du territoire

français en matière d'investissement. C'est un poste où l'on passe, dans une journée de travail diplomatique, de construction d'alliances à l'analyse de dossiers techniques de levée de barrières commerciales. Les interlocuteurs principaux sont les services de la Direction générale du Trésor à Paris, à Bruxelles et à Genève, ceux du Ministère des affaires étrangères et du développement international et le Secrétariat général pour les affaires européennes (SGAE).

Que t'a appris ton passage à l'IGF ?

À l'Inspection générale des finances, j'ai appris à m'adapter à mon interlocuteur et à remettre en cause les informations que je reçois, ou en tout cas essayer de le faire ! Le Service permet en effet d'entrer en relation avec des personnes aux parcours et motivations très divers : j'en suis ressorti plus curieux qu'à l'entrée et cela facilite la compréhension des positions des uns et des autres. La rigueur que l'on apprend au Service est un atout : elle permet de ne pas être excessivement lié par l'expertise et de se sentir libre de questionner les habitudes et, éventuellement, d'améliorer la qualité des décisions.



Justine Coutard
promotion 2011-2015,
secrétaire générale auprès du directeur général
adjoint d'Aéroport de Paris (ADP), directeur chargé
des opérations aéroportuaires

Quel est ton métier actuel ?

J'exerce une double responsabilité au sein d'Aéroports de Paris. Je suis depuis près d'un an secrétaire générale d'une direction en cours de construction – la direction générale des opérations aéroportuaires – qui va chapeauter les trois plateformes du groupe (Charles-de-Gaulle, Orly et Le Bourget). Ce premier métier consiste à définir les objectifs de la direction, son périmètre et son organisation, l'articulation avec les autres entités du groupe, tout en anticipant les conséquences opérationnelles, économiques et sociales de cette réorganisation. Par ailleurs, je suis depuis quelques mois directrice d'une unité d'une cinquantaine de salariés, en charge des investissements et de la qualité-client de l'aéroport Paris-CDG. Avec ces deux fonctions très complémentaires, j'ai donc un métier de management et de transformation.

Pourquoi avoir choisi d'intégrer Aéroport de Paris à la sortie de la tournée ?

J'étais très exigeante ! Je voulais avoir rapidement des responsabilités opérationnelles afin de passer du « dire » au « faire », et travailler dans une entreprise tout en restant dans la sphère publique, avec des enjeux importants pour l'activité économique et le rayonnement du pays. Pouvoir sortir de sa zone de confort et être confronté à un univers inconnu en devant rapidement s'y adapter, je crois que c'est à la fois notre marque de fabrique et l'immense chance que nous avons en sortant de la Tournée.

Comment s'est passée ton intégration ?

J'ai voulu démarrer par plusieurs périodes d'immersion, passer du temps avec les équipes chargées des parkings, du tri bagages, de l'accueil des passagers, des contrôles de sûreté, de l'entretien des pistes, etc. Comme pour une mission de l'IGF, il me semblait indispensable de commencer par la compréhension des activités et des métiers de l'entreprise, au niveau le plus opérationnel.

Quel bilan de ces quatre années à l'IGF ?

J'ai été très heureuse à l'inspection. J'ai participé à des missions variées et passionnantes, sur la tarification des actes médicaux et hospitaliers, les partenariats publics-privés ou encore la mobilisation du foncier public. J'ai aussi eu la chance d'exercer le rôle de chargée de mission auprès de la chef du service, expérience enrichissante et très formatrice. L'IGF m'a forgé une indépendance d'esprit et une rigueur d'analyse qui me servent chaque jour. Nous sommes vraiment dans une configuration exceptionnelle à l'inspection : intérêt et variété des sujets, possibilité de se concentrer sur le fond sans « parasitage » du quotidien, qualité des équipes et des rencontres, rapidité des circuits de décision au sein du service, ambiance sympathique et détendue. Attention, cela rend très exigeant pour la suite, peut-être trop !



Cédric Garcin
promotion 2011-2015,
chargé de participations énergie à l'Agence
des participations de l'État (APE)

Peux-tu nous décrire ton poste actuel à l'agence des participations de l'État (APE) ?

J'ai rejoint l'agence des participations de l'État en avril 2015 comme chargé de participations. Je suis responsable du suivi de deux entreprises au quotidien : le laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies (LFB) qui produit des médicaments dérivés du plasma et développe une activité de biotechnologie, et EDF en binôme avec un autre chargé de participations pour cette seconde entreprise. Je prépare la position de l'État pour les conseils, comités et assemblées générales des deux entreprises. La majeure partie de mon travail se situe en amont de la préparation des réunions des instances de gouvernance, dans le dialogue avec les entreprises sur leurs projets d'investissement, sur leur politique de financement, sur la construction de leur stratégie et de leur prévision de moyen terme.

Pourquoi as-tu choisi de rejoindre l'APE ?

J'ai découvert l'APE lorsque j'étais à la Tournée. J'ai tout d'abord réalisé une mission d'assistance à la direction générale du Trésor et à l'APE sur le dossier Dexia qui m'a permis de goûter aux fonctions de chargé de participations par temps de crise ! J'ai ensuite eu l'occasion de travailler à plusieurs reprises sur des entreprises du portefeuille de l'État

au cours de missions sur La Banque Postale ou France Télévision. A l'issue de la Tournée j'avais très envie de continuer à travailler à Bercy et j'étais très attiré par l'industrie. Je ne voulais pas perdre non plus le contact avec les sujets de politiques publiques qui m'avaient passionné pendant quatre ans. Les deux entreprises industrielles que je suis aujourd'hui répondent pleinement à mes attentes.

Que t'apportent dans tes fonctions actuelles tes quatre années passées à l'IGF ?

Mes années à l'IGF m'ont tout d'abord permis de développer des capacités d'adaptation rapide à des sujets et des univers très complexes. Cela m'a beaucoup aidé lors de ma prise de poste, et encore aujourd'hui lorsque je passe de l'analyse de la stratégie d'EDF à l'horizon 2030, à un échange avec la direction financière du LFB sur l'émission obligataire qu'elle est sur le point de réaliser ! La Tournée confère ensuite des compétences analytiques très poussées qui sont encore à la base de mon travail à l'APE. Enfin, l'IGF apprend à trouver un bon équilibre entre l'indépendance d'esprit indispensable à un haut fonctionnaire dans son analyse des sujets, et une compréhension des enjeux et des contraintes de la décision publique, ce qui nous oblige à faire preuve de pragmatisme dans ce que nous recommandons.



Jérôme Thomas
promotion 2011-2015,
directeur du programme « trajectoire RSI 2018 »
de la caisse nationale du régime social
des indépendants (RSI)

Quel est ton métier actuel en quelques mots ?

Membre du comité de direction de la Caisse nationale du RSI, je suis chargé du pilotage d'un programme stratégique de transformation. Cette réforme vise à rationaliser le réseau du régime par la fusion de 30 caisses régionales et la création d'organismes redimensionnés et calqués sur la cartographie des nouvelles régions. Dans ce contexte, je suis confronté à différentes problématiques inhérentes à la conduite d'une opération de transformation de grande ampleur : alignement stratégique, animation transversale, pédagogie de la réforme pour obtenir l'adhésion des acteurs et donner du sens à l'action...

Pourquoi avoir choisi d'intégrer le RSI à la sortie de la tournée ?

La Tournée m'a ouvert de nouveaux horizons professionnels. Je souhaitais occuper des fonctions conciliant une vision stratégique

et une approche très opérationnelle. Rejoindre une structure dotée d'un réseau d'acteurs locaux à animer figurait dans mes priorités. Le RSI réunissait tous les paramètres : un service public au cœur du pacte social mais dont la légitimité est aujourd'hui contestée et qui doit, dans un environnement contraint, consolider ses performances. Une institution sociale qui gère à la fois les assurances maladie et retraite de plusieurs millions de chefs d'entreprises indépendants qui sont autant d'acteurs indispensables à la vitalité de l'économie française.

Comment s'est passée ton intégration ?

Mon intégration s'est opérée sans difficulté même si cet environnement est nouveau pour moi. La force de l'IGF c'est de développer chez ses membres de réelles capacités d'adaptation. La Tournée donne de l'agilité pour évoluer dans des environnements professionnels variés et y trouver le positionnement adapté.



Marie Magnien
promotion 2014-2015,

**chefe de bureau A (coordination du projet de loi
de finances) à la direction de la législation fiscale**

Pourquoi avoir rejoint l'IGF en mobilité ?

Je suis administratrice de l'INSEE et j'ai commencé ma carrière à la direction générale du Trésor où j'ai exercé le métier d'économiste, d'abord spécialisée dans l'analyse et le conseil sur le thème des retraites et de l'emploi des séniors, puis dans la prévision macroéconomique et le suivi de la conjoncture internationale. L'INSEE permettant à ses administrateurs d'effectuer, après leur deuxième poste, une mobilité au-delà de sa sphère traditionnelle d'intervention, j'ai candidaté à l'IGF sur les fonctions d'inspecteur des finances pour exercer de manière plus approfondie les missions d'évaluation et de conseil que j'avais découvertes lors de mes premiers postes et parfaire ma connaissance du fonctionnement de l'administration : développer mes compétences dans des disciplines complémentaires de l'économie et de l'analyse statistique comme le droit des

marchés publics ou encore la gestion des ressources humaines ; découvrir un panel large de politiques publiques et appréhender les interactions entre les acteurs qu'elles mobilisent et affectent.

Quel bilan dresse-tu de tes deux ans à l'IGF ?

Je dresse un bilan très positif de ces deux années, extrêmement enrichissantes tant sur le plan humain que professionnel ! J'ai eu l'opportunité de travailler avec des personnes de profils très divers et au parcours très riche, sur des sujets sur lesquels je n'aurais pas imaginé me pencher un jour, comme le fonctionnement et les missions des chambres d'agriculture. J'ai également eu la chance de participer à des missions mobilisant des méthodes de travail très différentes mais toutes exigeantes, de la traditionnelle et formatrice mission de vérification, qui inculque le réflexe de l'objectivation rigoureuse des constats,

aux missions dites « évaluations de politiques publiques » qui associent les parties prenantes à nos travaux, et nous invitent à tester nos propositions auprès d'elles pour qu'elles soient plus opérationnelles. L'IGF permet de rencontrer tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre d'une politique publique quel que soit leur niveau de responsabilité, et cela constitue un observatoire sans pareil de l'action publique et une opportunité rare dans l'administration. Enfin je pars avec un excellent souvenir du service, qui a su intégrer tout de suite la « mobile » que j'ai été et me donner le sentiment d'être une inspectrice comme les autres, tant dans le cadre des missions que dans les nombreux moments de convivialité organisés par la Tournée.

Quel poste occupes-tu maintenant ?

J'ai rejoint la Direction générale des finances publiques, où j'ai pris la tête du bureau A de la direction de la législation fiscale, en charge de la coordination du projet de loi de finances. Je souhaitais, à la sortie de l'IGF, rester dans la fonction publique mais participer de manière plus directe aux missions régaliennes de l'État en exerçant un métier opérationnel, mais stimulant sur le plan intellectuel et comprenant une forte dimension managériale... quelques semaines à peine après ma prise de poste, je ne suis pas déçue ! Et je mobilise tous les jours les compétences développées à l'IGF : adaptabilité, rigueur et inventivité.

Une ouverture sur l'Europe et l'international



L'IGF a un positionnement international et européen à deux titres.

D'une part au titre de ses missions classiques, de conseil, de vérification ou d'audit, les inspecteurs des finances sont fréquemment amenés à effectuer des comparaisons internationales pour s'inspirer des meilleures pratiques étrangères, notamment auprès de nos voisins européens. Pour cela, l'IGF s'appuie sur les services économiques des ambassades qui disposent d'une expertise internationale de terrain, et de ses interlocuteurs étrangers : Commission européenne, ministères homologues, etc... A titre d'exemples, la mission relative aux aides d'État a comporté un important volet européen (cf. page 41) et la mission sur le financement export un important volet international (cf. page 40).



D'autre part, au titre de son 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, l'IGF est amenée à conduire des missions à l'international, de contrôle, de conseil ou d'assistance. Le décret n° 2006-1213 du 4 octobre 2006 permet en effet à l'IGF de conduire des missions à la demande d'États étrangers, d'organisations internationales ou de l'Union Européenne. En 2015, l'IGF a par exemple réalisé des missions au Sénégal, à Madagascar et au Cameroun pour le compte du FMI et de la Banque mondiale.



Mission sur la participation en capital dans des projets à l'international

En réponse aux appels d'offres des grands projets à l'étranger, les entreprises françaises sont amenées à proposer, en complément de leur offre industrielle ou de service, une offre de financement global pouvant inclure une prise de participation au capital, mais aussi de la dette et des garanties.

Le soutien public pour les projets à l'international fait aujourd'hui l'objet d'une attention accrue de

« Un outil de financement de projet pourrait compléter le dispositif actuel d'appui public à l'internationalisation des entreprises. »



PHOTOGRAPHIE
G → D

Membres de la mission (pour l'IGF):
Jérôme Fournel, Julien Munch, Alexandre Pointier

la part de nos voisins grands pays exportateurs par pallier notamment une insuffisance de l'offre privé pour certains investissements à géographie ou technologie jugées risquées.

Après avoir largement consulté grandes entreprises et financeurs, et en complément des outils déjà existants destinés aux exportations, la mission a proposé d'orienter la stratégie française d'appui aux entreprises vers l'aide au financement des projets à l'international en créant le fonds de capital-risque « France invest ». Ce fonds aurait vocation à prendre des participations minoritaires dans des sociétés de projet, en appui aux entreprises et en complément de financements privés. Sa gestion pourrait mobiliser à la fois les équipes de Bpifrance et de Proparco.

En complément, la mission a confirmé l'intérêt de rénover et d'élargir la garantie investissement de la Coface afin de couvrir de nouveaux risques liés à des faits politiques ainsi que celui d'ouvrir le dispositif de refinancement de la société de financement local (SFIL) aux crédits finançant des sociétés de projet à l'étranger.

Enfin, à plus moyen terme, la mission suggère que soit proposée aux entreprises une offre européenne de financement adaptée, avec pour condition de faire évoluer le mandat externe de la banque européenne d'investissement (BEI) dans le cadre d'une négociation politique que la France avec certains de ces partenaires pourrait initier.



Mission sur les aides d'État

Trois questions à Thierry Wahl, David Krieff et Guillaume Vanderheyden

Dans quel contexte se situait cette mission ?

Le Premier ministre a confié à l'IGF une mission d'évaluation de l'organisation française en matière d'aides d'État (au sens du droit de l'Union européenne) dans un contexte marqué par deux évolutions institutionnelles substantielles. D'une part, le processus de « modernisation des aides d'État » (SAM, pour *State aid modernisation*) conclu en 2014 par la Commission européenne qui s'est traduit notamment par : (i) une responsabilisation accrue des États-membres, en passant d'une logique de contrôles *a priori* à une logique de contrôles *a posteriori* ; (ii) une extension concomitante du champ d'application du règlement général d'exemption par catégorie (RGEC) dont l'utilisation est fortement promue par la Commission européenne (l'objectif affiché de la Commission est qu'à terme le RGEC couvre 90% des régimes d'aide). D'autre part, sur un plan national, la gestion des fonds européens a été transférée aux régions, qui portent donc désormais la responsabilité de la compatibilité des aides co-financées par l'Union européenne avec le cadre des aides d'État.

Comment se situe la France par rapport à ses partenaires européens en matière d'aides d'État ?

S'agissant des pratiques d'octroi et des niveaux d'aide, **la France ne se distingue pas négativement de ses partenaires européens.** Elle se situe dans la moyenne européenne par le nombre de ses notifications et parmi les pays de plus faible intensité d'aide (0,3% du PIB) hors aides spécifiques⁸. La mission a par ailleurs constaté qu'en dépit du retentissement qu'ont connu certains dossiers médiatisés, les aides octroyées par la France ne sont pas excessivement censurées par les instances européennes, contrairement aux idées reçues.

La France se singularise toutefois dans certains domaines en sous-utilisant dans d'importantes proportions les possibilités d'exemption de notification par rapport à ses partenaires européens, en ayant très peu recours au RGEC. Avec une moyenne de cinq dispositifs exemptés par an entre 2008 et 2013, la France figure parmi les pays faisant le moins appel au RGEC (hors agriculture).

⁸ Les aides à l'Outre-mer et la compensation pour régime de retraite des fonctionnaires rattachés à La Poste et à France Télécom correspondent à des charges très spécifiques de la France.

Comment l'administration française doit-elle aborder les changements intervenus en 2014 dans le cadre de la modernisation des aides d'État au niveau de l'Union ?

Même si l'organisation française ne présente pas de handicap majeur jusqu'à maintenant, elle se caractérise toutefois par une dispersion de l'expertise, un accès difficile à l'information et un pilotage opérationnel et transversal des enjeux en matière d'aides d'État perfectibles. **La France doit donc adapter son organisation et ses méthodes aux enjeux induits par la réforme des textes européens, notamment pour se saisir de ce nouvel outil qu'est le RGEC.**

Cela passe par une appropriation plus complète qu'aujourd'hui du cadre des aides d'État par l'ensemble des administrations centrales. Cette appropriation plus complète rend indispensable un affermissement de notre organisation administrative nationale : (i) en confortant la capacité d'expertise ministérielle, échelon de base de la connaissance, de la préparation et de la

« À terme, pour la Commission, le règlement général d'exemption par catégorie doit couvrir 90 % des régimes d'aide. »

mise en œuvre des aides d'État ; (ii) en constituant, à l'instar des organisations britannique et allemande, un pôle d'expertise interministérielle, aux fonctions opérationnelles, qui apporterait au SGAE et aux ministères le soutien technique nécessaire.

Enfin, dans le contexte de la réforme territoriale, du transfert de la gestion des fonds européens aux Régions et au regard des compétences de ces dernières en matière de développement économique, le rôle du Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) doit être conforté.

Les thèmes majeurs d'intervention de l'IGF en 2015



- 46 Économie et numérique
- 52 Réforme de l'État
et gestion publique
- 60 Affaires sociales
- 64 Transport et logement

Les thèmes majeurs d'intervention



En 2015, l'IGF a réalisé 96 missions.
La publicité de ces rapports est laissée
à la discrétion des commanditaires.
Une quinzaine de missions sont présentées
dans les pages suivantes.

Thème n° 1 : Économie et numérique



Mission sur la mobilité géographique des travailleurs

Synthèse de la mission conduite par
Jean-Michel Charpin, Damien Ientile et David Knecht

3,1 %
des personnes résidant
en France âgées
de 22 à 57 ans ont changé
de département de résidence
en 2014

La mission IGF et Inspection générale des affaires sociales (IGAS) sur la mobilité géographique des travailleurs avait pour objectif d'**identifier les freins à la mobilité géographique des actifs (résidentielle comme pendulaire) afin d'améliorer le fonctionnement du marché du travail**. Au-delà des méthodes d'investigation traditionnelles de l'IGF, la mission s'est fortement appuyée sur la recherche en économie et en sociologie et a bénéficié d'études statistiques réalisées par l'INSEE et Pôle Emploi.

En 2014, 3,1 % des personnes résidant en France âgées de 22 à 57 ans ont changé de département de résidence : la situation de la France en matière de mobilité est intermédiaire par rapport aux pays comparables.

Si la mobilité n'est pas un but en soi, elle peut constituer l'un des leviers de la lutte contre le chômage et favoriser la situation de certains individus sur le marché du travail, qu'ils soient ou non en emploi. Parmi les freins, on compte certains aspects du marché et de la politique du logement mais aussi des déterminants individuels économiques, sociaux ou familiaux auxquels s'ajoutent le coût et l'accessibilité des transports collectifs et individuels.

Les principales recommandations de la mission visent les objectifs suivants :

- faire pleinement de la mobilité géographique l'un des axes de la politique d'accès et de maintien dans l'emploi ;
- mieux prendre en compte la mobilité géographique professionnelle dans la politique du logement ;
- favoriser l'apprentissage de la mobilité géographique chez les jeunes.

Ces propositions n'ont pas vocation à rendre tous les individus mobiles, mais plutôt à en donner la possibilité à tous ceux qui veulent ou pourraient vouloir l'être. Le rôle des politiques publiques est de veiller à ce que les personnes concernées soient en mesure d'apprécier et d'accroître leurs perspectives d'insertion, d'emploi et de qualité de vie.



Mission sur l'économie collaborative

Questions à Camille Herody

Quels enjeux cette mission soulevait-elle ?

La mission d'assistance au député Pascal Terrasse s'inscrivait dans un contexte tendu par une opposition forte entre les secteurs « traditionnels » et les entreprises numériques. Le député souhaitait que le rapport puisse répondre d'une part aux inquiétudes immédiates des consommateurs, vis-à-vis de la sécurité des transactions sur internet ou de la fiabilité des plateformes en ligne et, d'autre part, aux interrogations d'ordre plus général, sur l'équité fiscale ou la soutenabilité du financement de la protection sociale.

Comment avez-vous travaillé ?

Placés auprès du Premier Ministre, nous avons maintenu un lien fort avec les différents cabinets ministériels tout au long de la mission, afin de nous coordonner avec l'actualité législative sur les différents sujets. Nous avons procédé à de nombreuses auditions, qui nous ont conduit à rencontrer les professionnels des secteurs traditionnels, dont certains, tels la Maif ou La Poste, se montrent particulièrement dynamiques

sur les sujets numériques. Nous avons également découvert à cette occasion l'écosystème français des start up numériques. Enfin, avec dans l'idée de recueillir l'opinion d'un plus large public, nous avons ouvert une consultation numérique qui, malheureusement, a donné lieu à une trop faible participation pour être exploitable.

Quelles sont les principales recommandations du rapport ?

Le rapport tente de répondre aux craintes que peut soulever l'émergence des plateformes en s'astreignant à ne pas préconiser de régime juridique propre aux entreprises numériques, afin de préserver une concurrence équitable entre les acteurs. Nous avons également été attentifs aux conditions de mise en œuvre de nos propositions, notamment à l'égard d'entreprises basées à l'étranger. Enfin, il nous est apparu que les problématiques soulevées pouvaient remettre en cause moins la pertinence de la règle (fiscale, sociale) que le contrôle de son application.

**« Les conditions d'exercice
sur les plateformes sont trop
diverses pour justifier la
création d'un nouveau statut
ad hoc. »**

Sur la base de ces constats, nous proposons que les administrations fiscales et sociales clarifient la distinction entre partage de frais, revenu imposable et activité professionnelle et qu'après que les utilisateurs aient été informés du régime qui leur est applicable, les plateformes puissent transmettre automatiquement aux administrations concernées les revenus qu'ils dégagent. Le ministère chargé des finances est en train d'expertiser, en lien avec les plateformes, ces différents sujets. Nous recommandons que le rôle d'intermédiaire que jouent les plateformes soit davantage encadré, par exemple qu'elles informent les consommateurs sur la qualité de l'annonceur (particulier ou professionnel) et les garanties qui découlent de son statut ou encore qu'elles

détaillent le fonctionnement de leur système de notation. Ces propositions sont reprises dans le projet de loi pour une République numérique.

Enfin, la mission conclut à ce que les conditions d'exercice sur les plateformes sont trop diverses (utilisateur professionnel ou simple particulier, activité occasionnelle ou principale, rôle plus ou moins prescriptif de la plateforme dans l'organisation du travail) pour justifier la création d'un nouveau statut, *ad hoc*, pour les activités numériques. Nous recommandons par contre une plus grande convergence entre la protection sociale des salariés et celle des travailleurs indépendants, dont le vecteur pourrait être le Compte Personnel d'Activité.



Mission sur les données d'intérêt général

Synthèse de la mission conduite
par Laurent Vachey, Grégoire Tirot et Lucie Ruat

La mission relative aux « données d'intérêt général » se fondait sur le constat du rôle central des données dans l'économie du XXI^{ème} siècle. Ces dernières constituent en effet une ressource générant de fortes externalités positives, offrant de nouveaux usages, des nouvelles opportunités économiques, une information citoyenne renouvelée... Partant, la mission visait à **dessiner l'avenir des démarches de partage de ces données en open data**, c'est-à-dire gratuitement, dans des formats ouverts et librement réutilisables. Comme l'ouverture des données publiques était déjà largement engagée, elle s'est surtout intéressée aux démarches concernant les données des acteurs privés.

Pour cette mission, l'IGF a travaillé avec le conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGEJET) ainsi que plusieurs membres du Conseil d'État. La mission s'est déroulée en deux phases, en retenant une approche différenciée et progressive des données et acteurs concernés.

Dans un premier temps, la mission a essentiellement porté sur le cas des personnes dont l'activité relève de l'intérêt général, par exemple en raison de l'exercice d'une mission de service public ou en raison de l'octroi d'une subvention. La mission a proposé d'**engager une large ouverture des données générées dans le cadre de ces activi-**

« Les données ont un rôle central dans l'économie du XXI^e siècle. »

tés, considérant que cette ouverture est une composante à part entière du service public à l'heure du numérique. La mission a en revanche estimé qu'un régime juridique unique des données d'intérêt général n'était ni souhaitable, ni juridiquement possible.

Dans un second temps, des approfondissements sectoriels ont donc été menés afin d'identifier les données privées dont l'ouverture pourrait être justifiée par un intérêt général et de proposer des modalités spécifiques pour y parvenir. Ces approfondissements ont concerné les secteurs de la mobilité, de l'emploi et de la formation, du logement et du foncier, du secteur financier ainsi que de l'énergie. Ils ont conduit la mission à proposer une extension ciblée de l'accès aux données déjà partiellement ouvertes dans les secteurs examinés, ainsi qu'à soutenir les démarches partenariales de diffusion des données déjà initiées dans les différents écosystèmes.

Thème n° 2: Réforme de l'État et gestion publique



Mission sur la situation financière des universités

Synthèse de la mission conduite par Remi Toussain,
Alban Hautier, Florian Colas et Jérôme d'Harcourt

Plus de **3 Md€**
de masse salariale transférés
par l'État aux universités
entre 2009 et 2013

Depuis une dizaine d'années, les universités et, plus largement, le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche, connaissent des évolutions structurelles importantes et voient un renforcement des financements publics. **Elles sont surtout progressivement devenues, de 2009 à 2013, gestionnaires de leur masse salariale : plus de 8 Md€ ont ainsi été transférés par l'État.**

Dans ce contexte, les ministères des finances et de l'enseignement supérieur et de la recherche ont souhaité disposer d'un diagnostic approfondi de leur situation financière, d'une analyse des causes des difficultés traversées par certaines d'entre elles et d'une évaluation des leviers à mobiliser pour qu'elles puissent se développer durablement dans ce nouveau cadre institutionnel de « l'autonomie ».

La mission a été menée conjointement avec l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR).

Elle a tout d'abord constaté que les informations financières disponibles au niveau central manquaient d'exhaustivité et de fiabilité, expliquant en partie les divergences d'appréciation, ce qui a donné lieu à des recommandations d'évolutions précises et pour partie engagées.

Après avoir reconstitué une base de données fiable, la mission a conduit une analyse financière constatant l'**amélioration globale de la situation des universités de 2011 à 2013**, identifiant leur profil de trésorerie et donnant une méthodologie pour identifier la part réellement mobilisable de leur fonds de roulement.

Les risques tenant à la part globalement croissante de la masse salariale dans les charges et à l'absence de vision prospective claire des investissements ont été plus spécialement relevés.

Or, si différentes mesures ont été engagées pour maîtriser les charges à court terme, les leviers d'action restant sont de nature structurelle et passent par une révision des offres de formation, et, partant, des politiques de recherche. Enfin, des propositions d'évolutions de gouvernance, en particulier en matière de contrôle budgétaire, ont été formulées, afin d'en renforcer le caractère effectif.



Mission sur les ressources propres des organismes culturels

Questions à Camille Herody
et Frédéric Baudouin

Quelles étaient les attentes vis-à-vis de la mission ?

L'IGF et l'Inspection générale des affaires culturelles (IGAC) ont été chargées de faire le bilan, sur dix ans, de la stratégie de développement des ressources propres des établissements publics culturels. Cette évaluation, qui ne visait pas à auditer chacun des opérateurs concernés mais plutôt à comparer leurs pratiques et leurs réalisations, s'est appuyée, conformément à la méthodologie de la modernisation de l'action publique (MAP), sur un large dispositif de concertation. Bien que la mission ait principalement revêtu une coloration financière, son calendrier se trouvait suffisamment en décalage avec celui des arbitrages budgétaires pour conserver sa dimension stratégique.

Quels outils avez-vous utilisés ?

Afin de confirmer l'existence d'un impact significatif de la conjoncture économique sur l'évolution des ressources propres, nous nous sommes appuyés sur un modèle de régression linéaire permettant d'apprécier la corrélation entre l'évolution du PIB et celle des ressources des établissements entre 2004 et 2013. Nous avons adressé aux établissements des questionnaires quantitatifs permettant de

reconstituer l'évolution de leurs ressources et de leurs charges et de construire, pour chacune de leurs activités, un résultat en comptabilité analytique. Nous avons bénéficié de l'appui du SGMAP pour diligenter une enquête, réalisée par un cabinet d'experts, sur les pratiques culturelles et le consentement à payer du public. Enfin, nous avons pu évoquer avec les dirigeants des établissements culturels la manière dont la stratégie de développement des ressources s'inscrit dans le pilotage global des structures, qui peuvent faire face à des impératifs contradictoires (accroître les recettes de billetterie mais maintenir les tarifications préférentielles, étendre les horaires d'ouverture mais valoriser commercialement les espaces).

Quels sont les principales recommandations auxquelles vous aboutissez ?

La profondeur historique de l'analyse nous a permis de conclure à un réel effort des organismes pour augmenter leurs ressources propres, qui ont progressé de plus de 50 % entre 2004 et 2013. Face à cette ambition, des établissements de taille et de notoriété très inégales n'ont pas le même potentiel, ce qui nous conduit à préconiser davantage de coordination entre les opérateurs publics à cet égard. Les activités qui contribuent positivement, après

**« Les ressources propres
des organismes culturels ont
progressé de plus de 50 %
entre 2004 et 2013. »**

déduction des coûts qu'elles induisent, à l'autofinancement des établissements sont relativement peu nombreuses (mécénat, privatisation des espaces, concessions). La mission recommande d'exploiter les marges de progression des recettes, telles qu'elles ont été identifiées notamment dans l'enquête d'opinion, par exemple sur la billetterie (billets couplés, horodatés) ou les locations d'espaces

(structurer une offre commerciale, contrôler les contreparties au mécénat). Pour d'autres activités (éditions, services numériques, gestion des auditoriums), sans remettre en cause leur légitimité scientifique, la mission alerte les dirigeants, ainsi que la tutelle, sur le fait qu'étant financées par une contribution publique, elles doivent répondre à des objectifs de service public.



Mission sur la réforme des modalités de gestion des listes électorales

Synthèse de la mission conduite par François Auvigne, Julien Munch et Carole Maudet

Faire en sorte « *qu'aucun français ne soit privé de son droit de vote à cause de la rigidité d'une règle ou de l'arbitraire d'un délai* » et que chaque électeur « puisse s'inscrire sur les listes électorales jusqu'à un mois avant un scrutin ». C'est pour répondre à cet objectif fixé par le Président de la République que l'IGF associées à l'IGA et l'Insee ont travaillé à une réforme des modalités de gestion des listes électorales et répondre plus généralement à l'**objectif de simplifier les démarches de nos concitoyens**. Il s'agissait aussi pour la mission de créer les conditions d'établissement de listes électorales fiables dans le cadre d'un dispositif national coordonné et sécurisé.

Avec cette ambition, la mission a proposé de **créer un répertoire électoral unique (REU)**, adossé à un système informatique de gestion des événements électoraux, à partir duquel seront établies les listes électorales dans chaque commune. Le bon fonctionnement du répertoire et la possibilité d'assouplir le délai d'inscription reposent sur l'exigence forte de la dématérialisation de l'ensemble des échanges d'informations qui concourent à la mise à jour des listes électorales.

En raison de la sensibilité du sujet et de l'ampleur technique et organisationnelle d'une telle réforme, il a été suggéré de **construire ce nouveau dispositif sur les bases du processus électoral**

« Une inscription sur les listes électorales bientôt possible jusqu'à un mois avant chaque élection. »

actuel en évitant un bouleversement du code électoral et de ne pas modifier la nature des responsabilités des acteurs, notamment la responsabilité actuelle des maires, pour la tenue des listes électorales.



Une proposition de loi présentée en décembre 2015 vise, sur les bases des travaux menées, à moderniser les conditions d'inscription sur les listes électorales. Depuis, les instances de gouvernance pour mener à bien ce projet d'ampleur nationale se mettent progressivement en place avec récemment la nomination d'un directeur de projet au sein du ministère de l'intérieur. **Les élections européennes de 2019 pourraient être le premier test grandeur nature de la réforme.**



Mission sur la rénovation de la politique immobilière de l'État

Synthèse de la mission conduite par Thierry Bert, Guillaume Vanderheyden, Lucie Ruat et Hugues Esquerre

67 millions de m²
et près de 60 Md€
dans les comptes de l'État
à la fin de l'année 2013

Le patrimoine immobilier de l'État (hors opérateurs), qui représentait 67 millions de m² et près de 60 Mds € au 31 décembre 2013, ne peut rester à l'écart du mouvement de modernisation de la gestion publique. Une gestion plus dynamique a été initiée depuis 2006, en faisant émerger le concept d' « État-proprétaire », en mettant en place des structures de pilotage (notamment France Domaine) ainsi que des outils nouveaux (schémas pluriannuels de stratégie immobilière des services, compte d'affectation spéciale (CAS) dédié à l'encaissement des recettes des cessions...).

Pour autant, **cette dynamique s'essouffait** et le gouvernement a souhaité que l'Inspection générale des finances conduise une mission de réflexion sur une rénovation du cadre institutionnel et une modernisation des outils de la politique immobilière de l'État.

La mission s'est d'abord efforcée de **caractériser les faiblesses de la PIE** au tournant de l'année 2015 :

- malgré les progrès réalisés en la matière, l'État ne connaît toujours pas de manière assez précise ses actifs immobiliers, notamment en ce qui concerne leur état technique, leurs coûts et leur valeur économique ;
- si une dichotomie a été établie entre l'État-proprétaire et les occupants (en particulier les ministères), les moyens et prérogatives de ces derniers demeurent prépondérants : à titre d'exemples, le CAS se fonde encore sur un « droit de retour » des occupants sur le produit des cessions des biens qu'ils quittent et l'essentiel des crédits budgétaires destinés à l'entretien lourd n'est pas géré par l'État-proprétaire ;
- les instruments de financement de la PIE sont marqués par une gestion budgétaire annuelle, qui induit une politique de cession rapide, alors même qu'une politique immobilière exige une approche pluriannuelle.

En conséquence, la mission a formulé près de 80 recommandations visant notamment à **renforcer le rôle et les moyens d'action de l'État propriétaire, moderniser et rendre plus efficace les outils budgétaires, et valoriser de son patrimoine :**

- elle propose de confier au représentant de l'État propriétaire les prérogatives relatives à l'opportunité des cessions afin de créer une véritable gestion d'actifs ;
- elle suggère un renouvellement et une unification des instruments budgétaires qui financent la PIE, afin de concilier, dans le cadre d'une gestion pluriannuelle, les besoins des occupants et les intérêts patrimoniaux de l'État ;

- elle recommande de développer une capacité de valorisation patrimoniale, notamment sur les biens jugés complexes.

Enfin, pour être crédible et légitime, le représentant de l'État propriétaire a besoin d'un positionnement central, au sein d'une gouvernance lisible : pour y parvenir, la mission a notamment soutenu la création, au sein de Bercy, d'une direction immobilière de l'État (DIE), à la vocation interministérielle et dotée d'un réseau territorial professionnalisé. Ce dernier point revêt d'ailleurs une importance particulière au regard des enjeux immobiliers induits par la réforme territoriale (optimisation, mutualisation et valorisation du parc immobilier).

Thème n° 3: Affaires sociales



Mission sur les exonérations de cotisations sociales

Synthèse de la mission conduite par Remi Toussain
et Damien lentile

Près de **15 Md€**
de niches
sociales

La revue de dépenses confiée à l'IGF et à l'IGAS a porté sur **92 dispositifs spécifiques d'exonération de charges sociales, ou « niches sociales »**. Les dispositifs spécifiques bénéficient à des publics, des secteurs économiques ou des territoires particuliers, et s'opposent ainsi aux allègements généraux de cotisations. **L'enjeu financier qui leur est associé s'élève à plus de 15 Md€.**

Les principaux apports de cet exercice ont été l'amélioration de la connaissance des dispositifs (notamment sous l'angle financier), une étude de l'impact du renforcement des réductions générales des cotisations patronales sur « l'avantage différentiel » offert par les niches spécifiques, la construction d'une méthode d'analyse transversale des niches sociales qui a vocation à être enrichie et pérennisée à l'avenir, ainsi qu'un ensemble de préconisations visant à renforcer l'encadrement et la gouvernance des niches sociales.

La mission a notamment recommandé **l'encadrement des niches sociales** (généralisation de seuils de salaire au-delà desquels aucun avantage financier n'est octroyé, limitation des dispositifs dans le temps), ainsi qu'**un renforcement de leur évaluation** par les pouvoirs publics sur la base d'un travail interministériel et une meilleure information du Parlement.

La mission souhaite enfin souligner que la direction de la sécurité sociale et l'agence centrale des organismes de sécurité sociale ont fortement contribué à ses travaux.



Mission sur la régulation des dispositifs médicaux

Questions à François Auvigne, Christophe Witchitz
et Éléonore Peyrat

Près de **10 Md€**
de remboursements
de dispositifs
médicaux en ville
et à l'hôpital

Quelle était l'origine de cette mission ?

Dans le cadre des revues de dépenses, le Gouvernement souhaitait disposer d'une analyse du secteur des dispositifs médicaux et des prestations de services. Il s'agissait de déterminer les mesures de régulation les plus adaptées pour contenir la dynamique importante d'évolution des remboursements tout en préservant un haut niveau de soins.

Les dispositifs médicaux sont des instruments, équipements ou logiciels destinés à être utilisés chez l'homme pour le soigner : ce sont par exemple les pansements, les seringues, mais aussi les lecteurs de glycémie, les prothèses, les défibrillateurs, etc... Or, la croissance moyenne des remboursements de ces dispositifs en ville a été supérieure à 5% par an sur la période 2009-2013, soit près de deux fois celle de l'objectif national des dépenses de l'assurance maladie (ONDAM). Et cela, sur un périmètre de dépenses très important ! Les remboursements de dispositifs médicaux représentent ainsi **6,6 Md€ en ville**, et peuvent être estimés à **10 Md€ au moins** si l'on y ajoute les dépenses des hôpitaux.

Comment avez-vous travaillé et quels constats avez-vous dressé ?

Outre les administrations concernées et le comité économique des produits de santé (CEPS) en charge de la régulation, la mission, menée conjointement avec l'Inspection générale des affaires sociales, a rencontré pour ses travaux de nombreux acteurs du secteur :

féderations hospitalières et professionnelles, industriels, assurance maladie, haute autorité de santé (HAS) et agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé (ANSM).

Nous avons également exploité les bases de données de l'assurance maladie, afin de mieux cartographier la dynamique de dépense. Cette identification est difficile à réaliser en raison de l'hétérogénéité de ces dispositifs : plus de 3 000 différents en ville et une myriade d'autres utilisés à l'hôpital. Néanmoins, en observant les dépenses de remboursement en ville, nous nous sommes aperçus de l'extrême concentration du secteur : 5 % seulement des dispositifs médicaux représentent 80 % de la dépense remboursée ; l'essentiel de la dépense étant porté par les pathologies à domicile (pression positive continue pour lutter contre l'apnée du sommeil, oxygénothérapie), l'orthopédie ou la cardiologie. Ce constat nous a permis d'insister sur la nécessaire **priorisation de l'action du régulateur pour maximiser son impact** et contenir la dynamique de dépense, appelée à croître.

Nous avons enfin procédé à des analyses microéconomiques fines des dispositifs médicaux dont le remboursement pèse le plus sur les dépenses de l'assurance maladie.

Quelles ont été les principales recommandations de la mission ?

Pour maximiser l'impact de la régulation économique du CEPS, la mission a proposé d'organiser un **plan de charge pluriannuel des baisses tarifaires et forfaitisations**, structuré autour des dispositifs médicaux concentrant les principaux enjeux et en renforçant les effectifs dédiés à ce suivi. Pour contenir l'importante dynamique des dispositifs médicaux permettant la prise en charge des patients à domicile, nous avons proposé d'expérimenter la transposition du mécanisme de régulation fiscal (taux L en vigueur sur le médicament) aux prestataires de santé à domicile. Nous avons également proposé d'amplifier la dynamique de mutualisation des achats hospitaliers (PHARE) à travers la conclusion d'accords-cadres multi-attributaires au niveau national et la mise en place de comparateurs de prix régionaux entre hôpitaux, voire entre la ville et l'hôpital. Enfin, nous avons insisté sur la nécessité de rationaliser l'outil de gestion et de suivi du remboursement des dispositifs médicaux les plus innovants, qui sont à la fois les plus onéreux, les plus vitaux et les plus cruciaux en termes de compétitivité.

Thème n° 4: Transport et logement



Mission d'assistance sur les trains d'équilibre du territoire

Questions à Jérôme d'Harcourt

Quel était l'objet de la mission ?

Les trains d'équilibre du territoire (TET), plus connus sous le nom de trains Intercités, étant confrontés à des défis importants, le Secrétaire d'État chargé des transports a confié à Philippe Duron, député du Calvados, une mission pour établir un diagnostic partagé, faire des propositions d'évolution de l'offre actuelle et restaurer leur soutenabilité économique. Un mois après la publication du rapport, le Gouvernement a annoncé une « Feuille de route pour un nouvel avenir des TET ».

En quoi cette mission était-elle originale ?

Il s'agissait d'animer les travaux d'une commission composée de députés, sénateurs, élus régionaux et personnalités qualifiées de sensibilités différentes, mais aussi de coordonner les recherches d'une équipe de consultants. La sensibilité du sujet et sa couverture importante par les médias régionaux en étaient également des aspects atypiques.

Comment vous y êtes-vous pris ?

La commission a reçu en audition tous les acteurs du secteur, et avons réalisé plusieurs déplacements, en particulier pour s'inspirer des expériences étrangères. L'équipe de rapporteurs s'est efforcée d'éclairer ses réflexions le plus précisément possible : nous avons, par exemple, sollicité le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) afin de documenter les enjeux d'aménagement du territoire, ou encore exprimé le déficit global des lignes en subventionnement public par voyageur et par trajet afin de le rendre plus compréhensible.

« Rapporté par voyageur, le subventionnement public des TET a augmenté de 30 % en deux ans. »

Et qu'avez-vous pu conclure de ces travaux ?

Le constat s'est assez vite imposé : l'offre de TET ne répondant plus aux besoins de mobilité des voyageurs, leur exploitation devenait financièrement insoutenable (+ 30 % en deux ans du subventionnement public par voyageur). Des propositions ont donc été faites, ligne par ligne, pour adapter l'offre, en tenant compte des alternatives existantes (aérien, TGV, autoroute) et des enjeux d'aménagement du territoire, afin de maintenir un haut niveau de service public. D'autres ont porté sur des évolutions de gouvernance, afin de remédier à la répartition actuellement confuse des responsabilités, sur des préconisations d'investissements adaptés concernant le renouvellement du matériel roulant, ou encore sur la recherche de gains de productivité de la part de l'opérateur.

Et à long terme ?

La commission a souligné l'intérêt d'une ouverture à la concurrence de certaines lignes, sous une forme régulée, pour redynamiser leur exploitation mais aussi préparer l'ensemble des acteurs à l'entrée en vigueur du quatrième paquet ferroviaire. Un appel à manifestation d'intérêt pour les lignes de nuit a été lancé en ce sens le 1^{er} avril 2016.



Mission d'évaluation de la politique publique de mobilisation des logements et des bureaux vacants

Synthèse de la mission conduite par
Anne Boquet et Paul Sauveplane

Non pas **2,5 millions**
de logements
vides en
métropole,
mais un stock
de logements durablement
vacants dix fois moindre
en zone tendue

Alors que l'INSEE identifie en 2015 2,5 millions de logements vides en métropole, la mission conduite par l'IGF et le CGEDD a démontré, à partir d'une analyse de la durée de vacance, que le stock de logements durablement vacants en zone tendue est dix fois plus faible. En offrant une mesure agrégée et instantanée, **les données publiques alimentent un « mythe des logements vacants disponibles »** qui se concentrent en réalité dans les zones rurales et nécessitent, pour au moins la moitié, des travaux lourds.

La mission a également construit une typologie de la vacance qui souligne les **besoins de territorialisation de l'action publique en matière de logement**. De plus en plus de villes de taille moyenne sont confrontées à une situation de concurrence avec leur périphérie. Dans ces zones, la hausse de la vacance interroge sur la priorité accordée à la construction et suggère la nécessité d'une meilleure gouvernance de ces problématiques par les intercommunalités, et d'une politique volontariste de redynamisation des centre-villes.

En matière fiscale, les taxes sur les logements vacants sont d'un recouvrement complexe et onéreux et n'ont qu'un effet réduit pour la remise sur le marché des biens. De même, les « campagnes de réquisition » lancées depuis les années 2000 n'ont pas permis la mobilisation de logements privés malgré les moyens matériels et humains mobilisés.

Les recommandations de la mission se déclinent en six axes visant à mieux intégrer l'action publique contre la vacance dans la politique du logement :

- organiser un suivi régulier et transparent de la vacance ;
- simplifier le cadre fiscal spécifique à la vacance en l'intégrant dans la fiscalité foncière ;
- répondre aux blocages liés au vieillissement de la population, aux relations bailleurs-locataires et à la rétention (10 % des cas) encouragée par l'abattement sur les plus-values immobilières qui favorise la détention à long terme et couvre, dans les zones les plus tendues, les charges d'entretien des locaux vides ;
- changer d'approche sur les réquisitions ;
- adapter et promouvoir les outils incitatifs existants ;
- faciliter la transformation de bureaux vacants en logements.



Mission sur le logement locatif meublé

Synthèse de la mission conduite par
Paul Bazin et Antoine Chouc

**Le meublé,
10 % du marché
locatif**

Le Premier ministre a demandé à l'IGF et au CGEDD de lui fournir un éclairage sur le marché de la location meublée, en cartographiant cette forme de logement sur le territoire, en analysant son modèle économique et en évaluant son cadre réglementaire et fiscal.

Outre les méthodes classiques (entretiens, analyses de bases de données INSEE et DGFIP, comparaison internationale), la mission a mobilisé des outils moins habituels : sondage réalisé par un institut auprès de propriétaires de logements locatifs meublés, construction d'un modèle de simulation de rendement locatif. Elle a étendu son champ d'investigation à la problématique de la location meublée de très courte durée et pu analyser les données de réservation du site Airbnb à Paris.

Ces travaux ont permis de montrer que **le meublé (10 % du marché locatif) s'adresse à une demande spécifique et croissante d'étudiants et de salariés en mobilité, pour laquelle la location nue n'est pas adaptée**. Du côté de l'offre, le choix du meublé par un propriétaire est lié à sa souplesse réglementaire mais aussi à sa rentabilité, toujours supérieure à celle d'une location nue en raison d'une fiscalité plus favorable. Par ailleurs, la mission a constaté un développement très rapide, en zone touristique, de la location de courte durée, dans un cadre réglementaire et fiscal insuffisamment respecté.

La mission a dès lors recommandé :

- pour **encourager l'affectation des pied-à-terre à cette activité**, de créer un « bail mobilité » meublé, compris entre trois mois et un an, non renouvelable sauf à l'initiative du locataire ;
- pour **réduire le biais fiscal**, de conserver un unique régime fiscal pour l'activité de location, meublée ou nue,

tout en tenant compte des spécificités de la location meublée ;

- pour **renforcer la déclaration des revenus de la location de courte durée**, de prévoir la télétransmission obligatoire à l'administration fiscale, par les plateformes et agences, des données de revenus perçus par leurs utilisateurs.



Mission de vérification des organismes d'habitations à loyer modéré

Une politique publique
à laquelle l'État consacre
16 Md€ par an

Le service de l'IGF a choisi de consacrer la première mission de vérification de l'année 2015 aux organismes de logement social. **Ces organismes, qui mettent en œuvre une politique publique essentielle à laquelle l'État consacre des moyens financiers élevés (16 Md€ par an), n'avaient pas fait l'objet d'une vérification de l'IGF depuis près de 20 ans.** En 2014, la mission de modernisation de l'action publique (MAP) conduite par l'IGF sur la politique du logement avait par ailleurs relevé des faiblesses importantes dans la mise en œuvre de la politique du logement social, qui incitaient à approfondir cette analyse par les constats de terrain que permet de faire une mission de vérification.

La mission a été conduite entre janvier et avril 2015, par **une équipe de 8 inspecteurs des finances, appuyés pour la première partie de la mission par trois administrateurs civils**, encadrés par un chef de mission et deux adjoints et supervisés par un inspecteur général. Les contrôles ont porté sur cinq organismes HLM : trois offices publics de l'habitat et deux sociétés HLM, répartis sur le territoire national (Rennes, Marseille, Montreuil, Laval, Champigny-sur-Marne). Cet échantillon d'organismes représentait une diversité de situations (office publics et sociétés privées, organismes situés en zone tendue et en zone détendue, situation finan-

cière et taille variées...) permettant d'illustrer la variété des problématiques rencontrées par les organismes de logement social.

Les investigations ont porté à la fois sur la qualité de la gestion des organismes (comptabilité, finances, ressources humaines, gouvernance, marchés publics...) et sur l'exercice de leurs deux principaux métiers : la gestion locative et la gestion patrimoniale. La mission a observé une **qualité de gestion très inégale, avec des insuffisances importantes dans plusieurs organismes.**

Les enseignements tirés de cette vérification viennent conforter les analyses conduites par la mission MAP, en les éclairant d'un constat de terrain objectivé, en particulier sur 5 points :

- **la gouvernance des organismes vérifiés est trop fragile**, avec des conseils d'administration qui ne jouent pas leur rôle de contrôle de l'activité, et un pilotage insuffisant des processus sensibles tels que la passation des marchés publics ou la gestion des ressources humaines ;
- **les dispositifs de pilotage financier du secteur HLM sont peu efficaces** : la mutualisation financière entre les organismes est limitée, et les processus

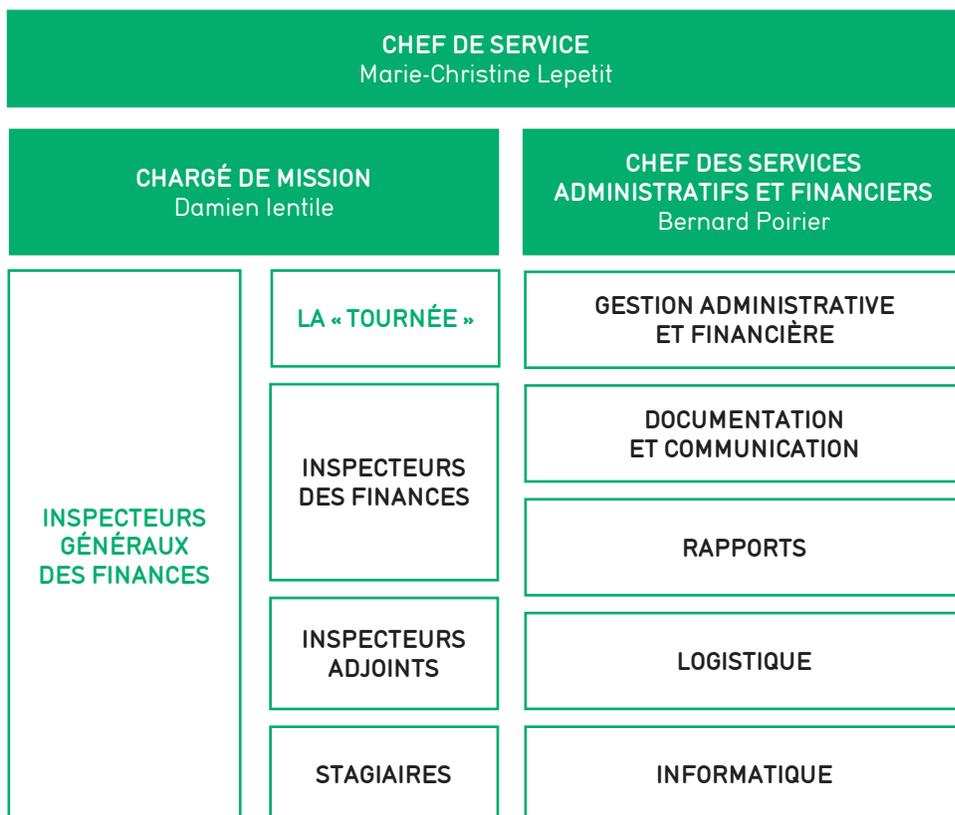
de prévention des difficultés financières ne jouent pas leur rôle ;

- **le processus d'attribution des logements est défaillant**, marqué par l'absence de stratégie et de priorisation dans l'attribution ainsi que par un manque de transparence vis-à-vis des demandeurs de logements. La procédure spécifique et originale observée à Rennes fait en revanche office de modèle, tant par son efficacité que par sa transparence ;
- **les dispositifs visant à favoriser la fluidité au sein du parc social ne sont pas correctement appliqués**, y compris dans les zones les plus tendues ;
- **la politique patrimoniale est insuffisamment pilotée**, et les ventes de logements HLM, très efficaces pour augmenter les fonds propres des organismes, demeurent cependant peu utilisées.

Cette mission, qui s'est déroulée dans de très bonnes conditions, confirme l'intérêt à utiliser les compétences de vérification de l'IGF dans des secteurs où elle intervient rarement, pour dresser des constats de terrain complémentaires de ses analyses de politiques publiques.

Annexes

ORGANIGRAMME
DU SERVICE DE L'IGF
AU 1^{ER} JANVIER 2016



**LISTE DES MEMBRES DE L'IGF
AU SERVICE AU 6 MAI 2016**

**Inspecteurs généraux
et inspectrices générales des finances**

d'ACHON Emmanuelle
d'AMARZIT Delphine
ASSELINÉAU François
AUVIGNE François
BAULINET Christophe
BERT Thierry
BOARETTO Yann
BODON Alain
BONNET Yves
BOQUET Anne
BRASSENS Bertrand
CHARPIN Jean-Michel
COPPINGER Nathalie
DEPROST Pierre
DUBERTRET Julien
DUHAMEL Pierre-Mathieu
FOURNEL Jérôme
FUZEAU Michel
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
TANTI André
TOUSSAIN Rémi
VACHEY Laurent
VERDIER Jean-François
WAHL Thierry

**Inspecteurs et inspectrices
des finances**

BARATIN Charlotte
BAZIN Paul
CARRAUD Pierre-Marie
CASTET Jean-Bernard
CAVAILLOLÈS David
CHOUC Antoine
COLAS Florian
DAUVERGNE Roy
DECLUDET Amaury
DESMOUCÉAUX Valérie
d'HARCOURT Jérôme
DIAN Jérôme
DOMENJOZ Irène
DUPAS Nicolas
ESQUERRE Hugues
FREPPÉL Camille
GAZZANO Jérôme
GENET David
HERODY Camille
IENTILE Damien
KERENFLEC'H Céline
KIRCHNER Aloïs
KNECHT David
KRIEFF David
LAFOND François
LANGLOIS-BERTHELOT Maxence
MAGNIEN Marie
MAUDET Carole
MUNCH Julien
PEYRAT Éléonore
POINTIER Alexandre
RAVANEL VASSY Mathilde
RUAT Lucie
SALLOT Emmanuel
SAUVEPLANE Paul
SUEUR Catherine
TIROT Grégoire
TROTSMANN Charles
VANDERHEYDEN Guillaume
WEILL Morgane

LISTE DES INSPECTEURS GÉNÉRAUX RÉFÉRENTS AU 1^{ER} JUILLET 2016

RÉFÉRENTS DES DIRECTIONS DE BERCY

Direction	Secteur	Réfèrent
Secrétariat général, directions et services transversaux autres que ci-dessous)	Fonctions ministérielles transversales	Yann BOARETTO
DGT	Politiques macroéconomiques et sectorielles	Jean-Michel CHARPIN
DGT	Financement de l'économie	Jérôme FOURNEL
DGT	Commerce extérieur - Réseau international	Nathalie COPPINGER
DGT	Développement et affaires multilatérales	Emmanuelle d'ACHON
APE		Jérôme FOURNEL
DB		Chaque réfèrent politique publique pour ce qui le concerne
DGFIP	DGFIP	François AUVIGNE
DGFIP	Politique fiscale	François AUVIGNE
DNLF		François AUVIGNE
TRACFIN		Pierre DEPROST
DGDDI		Pierre DEPROST
DGCCRF		Henri HAVARD
DGE		Julien DUBERTRET
DAJ		Julien DUBERTRET
INSEE et DREES		Jean-Michel CHARPIN

APE : Agence des participations de l'État
 DAJ : Direction des affaires juridiques
 DGT : Direction générale du Trésor
 DB : Direction du budget
 DGE : Direction générale des entreprises
 DGFIP : Direction générale des finances publiques et Service des retraites de l'État

DGDDI : Direction générale des douanes et droits indirects
 DGCCRF : 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

DNLF : Délégation nationale à la lutte contre la fraude
 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^{ER} JUILLET 2016

RÉFÉRENTS
PAR POLITIQUE PUBLIQUE

Politiques publiques	Référent
Affaires européennes	Thierry BERT
Affaires étrangères	Emmanuelle d'ACHON
Aide publique au développement	Emmanuelle d'ACHON
Réforme de l'État	Thierry WAHL
Fonction publique	Jean-François VERDIER
Culture, médias	Véronique HESPEL
Jeunesse et sports	Hélène PELOSSE
Défense	Danièle LAJOURMARD
Développement durable, énergie	Jean-Michel CHARPIN
Transports	Vincent LIDSKY
Logement – Ville	Jérôme FOURNEL
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	Martine MARIGEAUD
Tourisme	Alain BODON
Enseignement scolaire	Yves BONNET
Enseignement supérieur et recherche	Remi TOUSSAIN
Intérieur (correspondant du CNR)	Eric GISSLER
Collectivités territoriales (DGCL)	Bertrand BRASSENS
Aménagement du territoire	Michel FUZEAU
Outre-mer	Thierry BERT
Justice	Alexandre JEVAKHOFF

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	Pierre DEPROST

RÉFÉRENTS TERRITORIAUX

Région	Référent
Hauts-de-France	Eric GISSLER
Normandie	Vincent LIDSKY
Grand Est	Alain BODON
Bourgogne – Franche-Comté	Christophe BAULINET
Auvergne – Rhône-Alpes	Yves BONNET
Provence – Alpes – Côte d’Azur	André TANTI
Corse	André TANTI
Languedoc Roussillon Midi-Pyrénées	François AUVIGNE
Aquitaine Limousin Poitou-Charentes	Jean-François VERDIER
Bretagne	Henri HAVARD
Pays de la Loire	Pierre DEPROST
Centre – Val de Loire	Remi TOUSSAIN
Île-de-France	Thierry WAHL
DOM	Thierry BERT
COM	Thierry BERT
DGE, DVNI, DNVSF, DNEF, DRESG, DNID, SNDC, DCST	Christophe BAULINET
Services informatiques de la DGFIP	Yann BOARETTO

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

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

Crédit photographique

Patrick Vedrune
Dominique-Henri Simon
Philippe Ricard
Getty image

Conception graphique

Studio de création et de conception
graphique du Sircom

septembre 2016

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

