



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

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Inspection générale  
des finances**

# Rapport d'activité 2021



# Rapport d'activité

**2021** Inspection  
générale  
des finances

# Sommaire

- 3** **Éditorial**
- 4** **Les instantanés 2021**
- 6** **Chiffres clés 2021**
- 8** **Le visage de l'Inspection générale des finances en 2021**
- 10** **Missions et ressources**
- 11 Métiers
- 14 Méthodologie
- 18 Déontologie
- 22 Ressources humaines
- 26 L'IGF et la réforme de la haute fonction publique
- 28** **Parcours**
- 44** **Une ouverture sur l'international**
- 48** **Les thèmes majeurs d'intervention de l'IGF en 2021**
- 50 Économie
- 60 Finances publiques et fiscalité
- 68 Réforme de l'État
- 74 Santé et social
- 84 Politiques sectorielles
- 96** **Annexes**



# Éditorial

Après une année 2020 marquée par une forte mobilisation liée à la gestion de crise, l'année 2021 a été celle d'un retour progressif à la normale, pour l'Inspection générale des finances (IGF) comme pour le reste de l'administration et du pays. La crise sanitaire a exigé de la part de l'État une réactivité et une agilité inédites. Elle a nécessité la mise en place rapide de nouveaux outils. L'évaluation et le suivi de ces dispositifs de soutien ont succédé, en 2021, à leur déploiement. L'IGF a été au service du Gouvernement pour tirer les enseignements de cette gestion de crise après avoir mis à disposition ses forces vives là où elles étaient le plus utiles pendant la crise. De nouvelles réformes ont été envisagées ou mises en œuvre et ont donc requis un travail de conception ou d'accompagnement. Parmi elles, la réforme de la haute fonction publique touche le fonctionnement de l'IGF, j'y reviendrai.

L'IGF a pu, en 2021, se recentrer sur son cœur de métier, les missions d'évaluation et de contrôle. Les 78 missions lancées dans l'année témoignent, à nouveau, d'une grande diversité de thématiques : fiscalité, politique familiale, coût de l'énergie, politique du logement, transformation de l'État etc. Cette diversité est le reflet de la vocation interministérielle de notre service, dont les rapports ont pour ambition de rayonner au-delà de notre ministère de rattachement – le ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance – afin d'alimenter l'ensemble de la sphère publique. L'activité dense de l'année écoulée a été menée en conservant, à chaque mission, notre marque de fabrique : le souci de l'objectivation des constats – n'affirmer que ce qui a pu être démontré –, la rigueur des analyses et l'indépendance des conclusions au service de la qualité de nos rapports et du caractère opérationnel de nos recommandations. L'année 2021 marque le lancement de la réforme de la haute fonction publique, qui entre progressivement en vigueur. Celle-ci a de nombreux volets : transformation de l'École nationale d'administration (ENA), création de la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE), fusions de différents corps administratifs au sein d'un nouveau corps des administrateurs de l'État. L'IGF est concernée par cette réforme à deux titres : elle ne recrutera plus à la sortie de l'ENA, devenue INSP (Institut national du service public), et sera entièrement fonctionnalisée, le corps des inspecteurs des finances étant mis en extinction. Cette réforme modifie le mode de fonctionnement du service, qui doit donc réussir à relever le défi de la transformation, dans les années à venir, pour maintenir son niveau d'exigence et la qualité de ses travaux. Je souhaite que ce rapport d'activité puisse servir deux desseins : donner une vision de nos travaux qui en souligne la variété et la transversalité et faire connaître les femmes et les hommes qui en sont le cœur et partagent le même désir d'une action publique efficace et guidée par la recherche de l'intérêt général.

Marie-Christine Lepetit

Chef du service  
de l'Inspection générale des finances



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

# Les instantanés 2021

## La vie du service



### Février

Olivier Dussopt, ministre délégué chargé des comptes publics, invité du COGEX



### Février

Intégration de la nouvelle promotion de stagiaires



### Mai

Petit-déjeuner avec Aurélie Lapidus, Directrice Régionale Hauts-de-France chez Véolia Recyclage & Valorisation des Déchets



### Juin

Réunion inter-inspections



## Juillet

Séminaire interne de l'IGF  
au Château de Montvillargenne



## Septembre

Accueil des nouvelles promotions  
d'inspecteurs et de fonctionnaires  
réalisant leur mobilité à l'IGF



## Octobre

Visite au technicentre de la SNCF



## Octobre

Présentation d'Openclassrooms  
En présence d'Esther Mac Namara,  
vice-présidente d'Openclassrooms

# Chiffres clés 2021

188

membres actifs  
du corps

27 %

de femmes  
dans la Tournée

35

inspecteurs  
généraux

55 %

d'inspecteurs  
non issus de l'ENA

49

inspecteurs  
à la Tournée

et 5

*data scientists*

17

membres des services  
administratifs  
et financiers

78

missions réalisées  
en 2021

22

missions  
d'assistance

53

missions d'évaluation  
et de conseil

71 %

de missions  
interministérielles

3

missions de vérification,  
de contrôle et d'audit

# Le visage de l'Inspection générale des finances en 2021



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 se voir confier des missions par le 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
- 14 Méthodologie
- 18 Déontologie
- 22 Ressources humaines
- 26 L'IGF et la réforme de la haute fonction publique

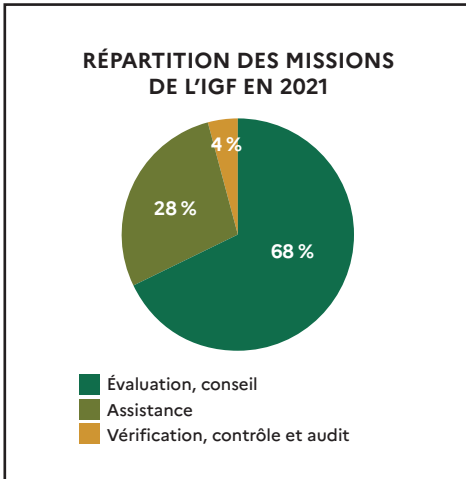


## 1. Une grande variété de métiers

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

- 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 de vérification et d'audit ;
- des missions internes à l'IGF.

En 2021, l'IGF a réalisé 78 missions, dont 53 étaient des missions d'évaluation ou de conseil.



Les équipes d'inspecteurs et d'inspecteurs généraux se forment et se reforment tout au long de l'année au gré des priorités du Gouvernement, de l'ampleur des missions et de la charge de travail de chacun. Ce mode de fonctionnement contribue à une excellente connaissance mutuelle des membres de l'IGF et permet de croiser les regards sur les objets d'étude afin de tirer profit de l'expertise de chacun.

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

Réalisées à la demande du Premier ministre, des ministres chargés 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 ou sur l'efficacité et l'efficience de politiques publiques. Elles conduisent à proposer des voies d'amélioration et des leviers de réforme et de transformation aux décideurs. Elles ont représenté 68 % des missions lancées par l'IGF en 2021.

En 2021, 14 % des missions ont été conduites à la demande du Premier ministre et 56 % à la demande conjointe des ministres économiques et financiers et d'un ou plusieurs autres membres du Gouvernement, témoignant ainsi de la **portée interministérielle** des missions de l'IGF.



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

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

- des processus: il s'agit alors d'optimiser des procédures administratives, en s'appuyant par exemple sur la transformation numérique, comme l'illustre la mission sur les enjeux de la facturation électronique obligatoire ;
- l'évolution de dispositifs juridiques, financiers ou fiscaux, à l'image des missions relatives au label « investissement socialement responsable » (ISR) et aux dispositifs pour soutenir le développement des start-ups industrielles ;
- la stratégie de la politique publique ou de l'entité examinée, afin d'adapter les missions du secteur public et les modalités d'intervention des services de l'État, à l'instar de la mission de revue des dépenses de la politique familiale.

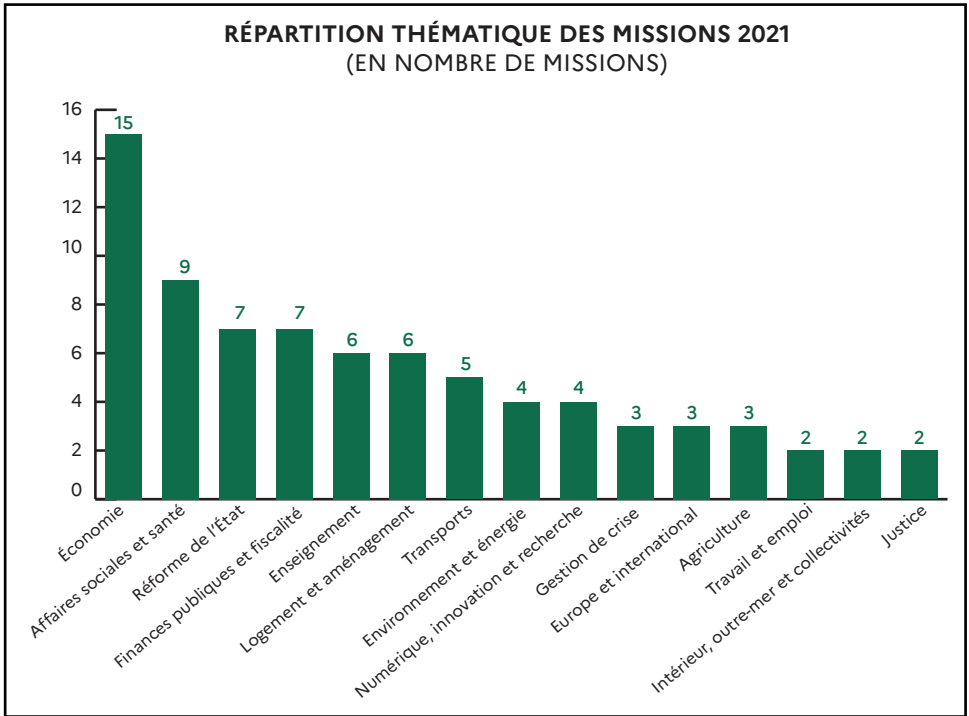
Certaines missions d'évaluation et de conseil relèvent de **cadres institutionnels particuliers** :

- les **évaluations de politiques publiques**, réalisées jusqu'en 2017 dans le cadre de la modernisation de l'action publique (MAP), se fondaient sur la mobilisation des travaux déjà produits et l'utilisation de techniques d'analyse quantitative (statistiques et économétrie), dans un souci d'association de l'ensemble des parties prenantes à la politique publique évaluée ;
- les **revues de dépenses**, prévues par la loi de programmation des finances publiques pour les années 2014 à 2019 ;
- des **évaluations spécifiques**, prévues par la loi, telles que l'évaluation des mesures de soutien financier aux entreprises dans le cadre de la crise sanitaire et l'évaluation des mesures de France Relance.

### 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 (CGEJET), désignés par le Premier ministre, après avis du coordonnateur national du renseignement.

Les missions confiées aux membres de 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 des services spécialisés de renseignement ainsi que de l'Académie du renseignement.



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

Les missions d'assistance, qui ont représenté 28 % des missions de l'IGF en 2021, peuvent prendre la forme :

- d'une participation d'un membre de l'IGF aux travaux d'une administration ou d'une commission. Le recours à ces missions s'est nettement accru depuis 2020 dans le cadre de la gestion de la crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19;
- d'un appui à un parlementaire ou une personnalité qualifiée chargée d'une mission par le Gouvernement (comme l'illustre la mission d'assistance auprès de M. Laurent Guillot sur la simplification des installations industrielles);
- 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, des administrations ou des personnalités à qui elle apporte ses compétences d'analyse et sa capacité de proposition, ainsi que son expertise sur les questions économiques et financières, la gestion publique et l'évaluation des politiques publiques.

### 1.3. Les missions de vérification et d'audit: minoritaires en nombre, mais cœur de métier historique

En 2021, l'activité de vérification et d'audit a représenté une minorité des missions lancées (4 %), mais a mobilisé, en temps et en effectifs, des brigades importantes d'inspecteurs des finances dans le cadre de contrôles inopinés. Ainsi, a été vérifiée en 2021 la gestion de trois offices publics de l'habitat (OPH) et cinq universités.

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 règlements<sup>1</sup>. Les missions de contrôle peuvent associer des auditeurs issus d'autres services 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 importantes ou disposant d'un système de contrôle interne avec un degré de maturité élevé, reposent sur une analyse des dispositifs de maîtrise des risques, corroborée par des tests ciblés permettant de valider la conformité des opérations. Les techniques d'audit apportent une vision plus large du pilotage et de la gestion des structures contrôlées.

<sup>1</sup> – 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 et le décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.

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

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

## 2. Méthodologie

### 2.1. Des méthodes de travail combinant rigueur du constat, 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 des propositions.

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

dispose d'importants jeux de données ou faire des traitements spécifiques pour des missions (cf. *infra*) mais également une analyse économique avec le pôle « économie ».

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

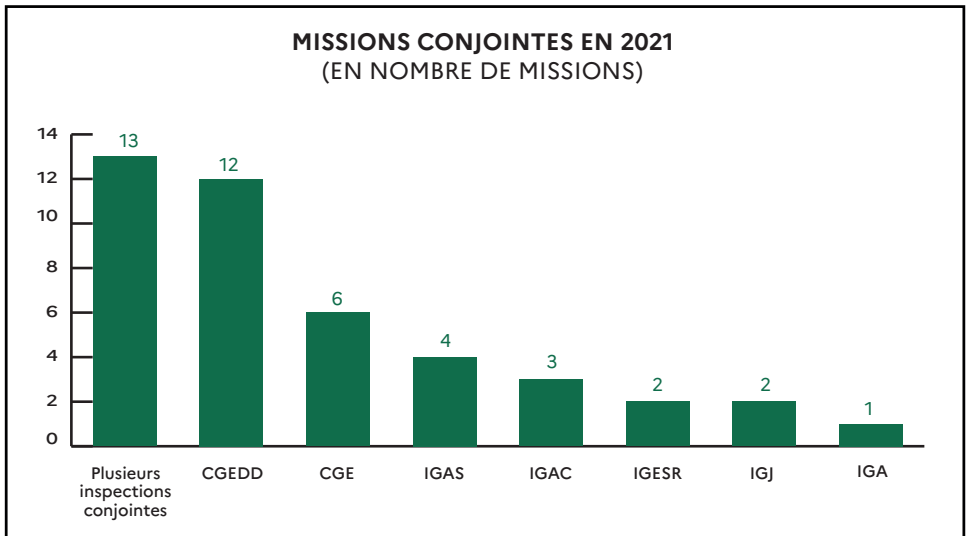
**Le Service prête une attention toute particulière à la discrétion, gage essentiel de la confiance** de ses commanditaires et de ses interlocuteurs. La confidentialité des résultats des travaux de l'IGF permet à ses commanditaires de faire appel à elle sur tous les sujets, y compris les plus sensibles.

## 2.2. La pluridisciplinarité et le croisement des points de vue

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

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

Les inspecteurs veillent à adopter **une approche pluridisciplinaire des sujets**, associant une expertise économique et financière, des techniques du contrôle de



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

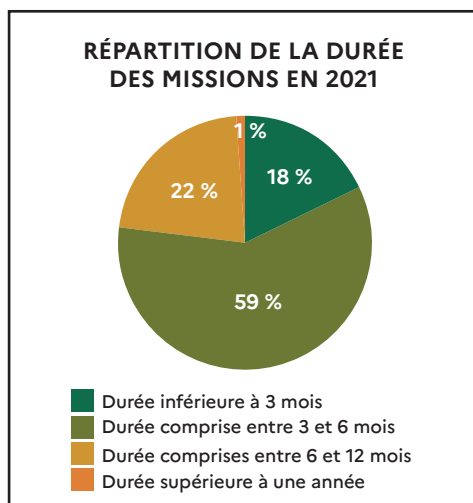
*Nota bene n° 2 : Conseil général de l'économie (CGE); conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD); inspection générale de l'administration (IGA); inspection générale des affaires culturelles (IGAC); inspection générale des affaires sociales (IGAS); inspection générale de l'éducation,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

gestion, des analyses quantitatives comme qualitatives, du parangonnage entre secteurs d'activité et entre pays ou encore des analyses juridiques.

**Les missions de l'IGF sont également enrichies par la collaboration avec d'autres services ou corps de contrôle ou d'inspection**, chacun apportant la connaissance d'un secteur particulier ou une compétence technique utile au déroulement des travaux. Ainsi, en 2021, 55 % 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. Lorsque des travaux académiques existent sur les sujets traités, **les inspecteurs qui composent la mission consultent les universitaires, prennent en compte les résultats de leurs travaux** et mobilisent, dans la mesure du possible, les méthodologies nouvelles issues du monde de la recherche.

### 2.3. Le déroulement type d'une mission

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



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

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

**La durée des missions de l'IGF est fixée par les commanditaires.** En 2021, 18 % des missions ont duré moins de trois mois et 77 % moins de six mois, pour une durée moyenne de quatre mois.

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

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

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

Tout au long de chaque mission:

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

Un inspecteur général « référent thématique », spécialiste d'une politique publique ou d'une fonction support (immobilier, achats, etc.), assure une lecture des travaux externes à la mission.



De gauche à droite : Sophie Maillard (responsable de pôle), Philippe Fontaine (*data scientist*), Mouad El Issami (*data scientist*), Quentin Bolliet (*data scientist*), Paul-Armand Veillon (responsable adjoint).

## Présentation du pôle Science des données de l'IGF :

**Sophie Maillard, responsable du pôle,  
et Paul-Armand Veillon, responsable adjoint**

En 2021, le pôle « Science des données » de l'IGF a poursuivi sa montée en puissance au sein du service. L'équipe comptait cinq personnes à la fin de l'année 2021, composée dans le souci de mettre à disposition des missions un socle de compétences aussi large et réactif que possible (économétrie, « machine learning », web scraping et visualisation de données). Elle s'est également structurée plus fortement avec la création d'un poste de responsable adjoint, occupé désormais par Paul-Armand Veillon, en appui de la responsable Sophie Maillard, ce qui a permis de renforcer la capacité d'analyse et de réflexion que peut avoir le pôle auprès des missions qui le sollicitent.

Une large part des travaux réalisés s'est appuyée encore cette année sur les données auxquelles le pôle est autorisé à accéder par le comité du secret statistique, via le CASD (Centre d'Accès Sécurisé aux Données) – un ensemble de bases principalement produites par l'Insee, les services statistiques ministériels et la DGFiP. La richesse des données disponibles a permis au pôle de réaliser des exploitations originales, faisant intervenir des sources produites par différents services et venant apporter des éclairages inédits qui ont utilement alimenté les missions. Le catalogue de base de données auquel le pôle a accès a continué de s'enrichir sur

un grand nombre de thématiques, qu'il s'agisse d'environnement, de marché du travail ou encore de données d'entreprises.

Outre les appuis méthodologiques et formations, le pôle a apporté son soutien à 25 missions, dont 13 missions quantitatives (c'est-à-dire ayant nécessité entre  $\frac{1}{2}$  et 1 temps plein du pôle au long de la mission). Comme l'année précédente, les sujets fiscaux et les sujets économiques ont constitué une partie importante des sujets sur lesquels le pôle a été mobilisé (environ 50 %).

Dans le prolongement des travaux engagés en 2020, le pôle s'est encore fortement mobilisé cette année au sein de la mission d'assistance à M. Benoît Cœuré relative aux mesures de soutien financier aux entreprises confrontées à l'épidémie de Covid-19, puis au sein de celle auprès du comité chargé de l'évaluation du plan de relance qui en a pris la suite. Ces deux missions ont donné lieu à publication de rapports en avril et juillet (soutien aux entreprises) et octobre (plan de relance) auxquels le pôle a directement contribué par des travaux originaux : l'accès à des données inédites sur les mesures de soutien a par exemple permis de conduire une analyse de l'effet protecteur des mesures d'aide sur l'excédent brut d'exploitation des entreprises pendant la crise sanitaire.



Les propositions formulées à l'issue d'une mission le sont fréquemment sous la forme de scénarios ou d'une palette d'options, afin d'offrir au décideur public le plus de solutions possibles et de l'éclairer sur les avantages et les inconvénients des unes et des autres. Les propositions font, autant que faire se peut, l'objet d'une évaluation d'opportunité et de faisabilité en fonction des contraintes et objectifs identifiés au cours de la mission. La relecture des travaux par la direction du service de l'IGF permet d'assurer la qualité des livrables, en particulier leur solidité et leur complétude au regard des questions soulevées par les commanditaires.

Sur le plan formel, les inspecteurs veillent à 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 de sa mise en œuvre. Chaque mission donne lieu à une évaluation interne entre inspecteurs d'une même équipe et à une évaluation externe, par les commanditaires, ce qui permet de veiller à l'adéquation entre les attentes de ces derniers et les travaux réalisés par l'IGF.

### 3. Déontologie

Les membres de l'IGF se doivent d'être exemplaires en matière déontologique.

Les exigences déontologiques s'imposent aux inspecteurs 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**, actualisée en 2017, qui souligne certaines obligations qui s'appliquent aux inspecteurs et inspecteurs généraux en applica-

tion du droit commun de la fonction publique ;

- il a désigné un inspecteur général **réfèrent interne** en matière de déontologie, qui apporte en toute confidentialité et indépendance un conseil sur les questions déontologiques des inspecteurs ;
- une **formation** est systématiquement dispensée aux nouveaux inspecteurs dès leur arrivée au Service sur les dispositions en matière de déontologie ;
- une **rubrique spécifique dans l'intranet** de l'IGF permet à tout inspecteur de retrouver la documentation et les informations utiles en la matière.

#### Charte de déontologie de l'IGF

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

- l'obligation de déclaration d'intérêts susceptibles de faire obstacle à l'exercice de certaines fonctions ou missions ;
- les règles résultant des textes (notamment, obligations de neutralité, d'impartialité, de désintéressement, de loyauté, de respect du devoir de réserve, de discrétion et de dévouement) ;
- les règles en matière de mandats publics, de cumul de fonctions et d'activités ;
- les règles déontologiques permettant d'atteindre le plus haut niveau d'indépendance, d'objectivité et de confidentialité des travaux.

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





De gauche à droite : Selma Mahfouz, Xavier Jaravel et Anne Perrot.

## Présentation du pôle Économie de l'IGF:

### Xavier Jaravel

Le pôle Économie de l'IGF a été créé en juillet 2021 et déploie des méthodes analytiques et quantitatives innovantes, fondées sur des travaux de recherche récents en économie, pour répondre à des questions concrètes de politiques publiques.

Le pôle conduit trois types de missions. En premier lieu, les membres du pôle participent aux missions avec un fort enjeu économique, en utilisant si besoin des approches académiques. Par exemple, les travaux du pôle permettent d'identifier les défaillances de marché et les réponses de politique publique « optimales », de développer une analyse causale de dispositifs de politique publique, et de conduire des analyses en équilibre général. Pour nourrir ces travaux, le pôle conduit des entretiens avec des universitaires ou d'autres spécialistes. Selon les besoins des missions, les membres du pôle Économie peuvent soit participer intégralement à une mission soit apporter un appui ponctuel. Pour ces travaux, le pôle Économie collabore étroitement avec le pôle Science des données de l'IGF, qui dispose d'une trentaine de bases de données, notamment des bases fiscales issues de la statistique publique via le CASD (Centre d'Accès Sécurisé aux Données).

Par ailleurs, le pôle Économie entretient un dialogue avec le milieu académique en France et à l'étranger, ainsi qu'avec les institutions nationales et internationales

compétentes. À ce titre, le pôle invite régulièrement des universitaires à présenter des travaux récents à l'IGF.

Enfin, le pôle Économie propose des axes de travail à la fois innovants et opérationnels sur les grands enjeux de politique économique, à partir des entretiens menés avec le monde de la recherche ou avec des institutions nationales ou internationales (administrations, organisations internationales, « *think tanks* », etc.).

Le pôle est composé de quatre membres principaux – actuellement deux inspecteurs généraux et deux inspecteurs – ainsi que de plusieurs membres associés qui contribuent ponctuellement aux activités du pôle selon leurs compétences – actuellement quatre inspecteurs.

Les sujets pouvant donner lieu à des travaux du pôle Économie sont multiples, relevant à la fois de la microéconomie et de la macroéconomie. Des missions récentes incluent l'analyse de la soutenabilité de la dette publique (voir le rapport public de la Commission Arthuis et son annexe), la gouvernance et l'évaluation des aides à la décarbonation dans le cadre du plan France 2030, la réglementation des marchés de l'électricité, ainsi que l'impact macroéconomique de la transition énergétique et environnementale.



## Questions à :

**Anne Perrot, inspectrice générale des finances,  
membre du pôle Économie**

### **Quel est ton parcours antérieur ?**

Je suis économiste, arrivée à l'IGF en 2018. Je suis spécialisée en économie industrielle: ceci a trait d'une part au fonctionnement des marchés imparfaitement concurrentiels, par exemple sur lesquels il existe des asymétries d'information ou des entreprises détenant un pouvoir de marché, et d'autre part aux politiques publiques traitant de ces situations (régulation, politique de la concurrence...). Après une carrière universitaire qui s'est déroulée à l'Université de Paris I, puis à l'ENSAE et au centre de recherche du CREST, je suis devenue en 2004 vice-présidente de l'Autorité de la concurrence, ce qui m'a permis de mettre concrètement en œuvre la politique de la concurrence. Cette mise en œuvre repose sur des analyses économiques et juridiques très articulées entre elles. Le calcul des sanctions répond lui aussi à des objectifs de politique publique: incitation, prévention de la récidive, etc. En 2012, j'ai rejoint une entreprise de conseil dans le domaine de l'économie de la concurrence et de la régulation. Là, j'ai été confrontée à tous les enjeux du développement d'une petite entreprise à croissance rapide : recrutement et management, développement commercial, choix stratégiques au quotidien. Cette expérience m'a aussi appris ce que signifie « créer de la valeur » pour un client, lui proposer des solutions auxquelles il n'a pas lui-même pensé, et savoir les faire adopter.

### **Qu'est-ce qui t'a donné envie de rejoindre l'IGF ?**

J'ai intégré le Conseil d'analyse écono-

mique en 2015, ce qui m'a permis de m'intéresser à plusieurs sujets de politique publique, autour notamment de l'économie numérique et de l'innovation. J'ai pris un grand intérêt à ces travaux, si bien que lorsque l'IGF m'a proposé de la rejoindre, j'y ai vu l'opportunité de contribuer de façon étroite à la prise de décision publique, de mettre l'économie au service d'une vision la plus objective possible des questions de politique publique: où sont les difficultés, qui perd et qui gagne à la mise en œuvre de telle ou telle politique etc. De fait, les sujets sur lesquels j'ai travaillé jusqu'ici à l'IGF m'ont tous permis de déployer des compétences économiques au service des questions que se posent les commanditaires.

### **Quelles compétences ton profil d'économiste te permet-il de mettre au service des missions de l'IGF ?**

L'un des fils conducteurs de mes centres d'intérêt en économie est la compréhension des interactions entre décisions publiques et comportements des agents économiques. Certaines décisions publiques sont prises explicitement dans l'objectif d'infléchir les comportements, d'autres ne poursuivent pas directement ce but mais ont pourtant comme conséquence la modification de ces comportements. La prise en compte de ce jeu entre puissance publique et agents privés est essentielle à la compréhension des enjeux de politique économique et trouve à s'appliquer dans de très nombreux domaines explorés par l'IGF dans le cadre de ses missions.



## Questions à :

**Xavier Jaravel, inspecteur des finances,  
membre du pôle Économie**

### **Quel est ton parcours antérieur ?**

Je suis économiste, professeur à Londres, à la London School of Economics (LSE) depuis 2017, et membre du CAE depuis 2020. Mes travaux de recherche sont à l'intersection de la macroéconomie et de la microéconomie. Le fil conducteur de mes travaux est de renouveler l'analyse de certaines questions macroéconomiques grâce à la disponibilité croissante de données microéconomiques, les « big data », qui recoupent plusieurs sources : données d'entreprises, données fiscales, données sociodémographiques, etc. Ce programme de recherche m'a conduit à étudier plusieurs thèmes, notamment l'innovation, l'inflation, le commerce international, et leurs liens avec les inégalités. Ces travaux sont porteurs d'enseignements pour les politiques publiques, par exemple sur la question de la résilience de l'économie française aux chocs provenant du commerce international, thème que j'ai étudié pour le CAE en 2021.

### **Qu'est-ce qui t'a donné envie de rejoindre l'IGF ?**

L'un des intérêts majeurs de la recherche en économie est, à mon sens, les enseignements directs que l'on peut en tirer pour la conception et l'évaluation des politiques publiques. J'ai la conviction que l'échange entre le monde universitaire et les administrations publiques est très fructueux, d'un côté comme de l'autre, en permettant d'une part aux chercheurs de prendre

conscience de nouveaux enjeux, de nouvelles questions, et en renforçant d'autre part l'expertise des administrations. C'est pourquoi j'ai souhaité rejoindre l'Inspection générale des finances, expérience qui est pour moi très enrichissante. Le pôle Économie de l'IGF est l'une des rares enceintes en France où les économistes universitaires peuvent contribuer très concrètement à la conception et l'évaluation des politiques publiques en travaillant directement avec l'administration.

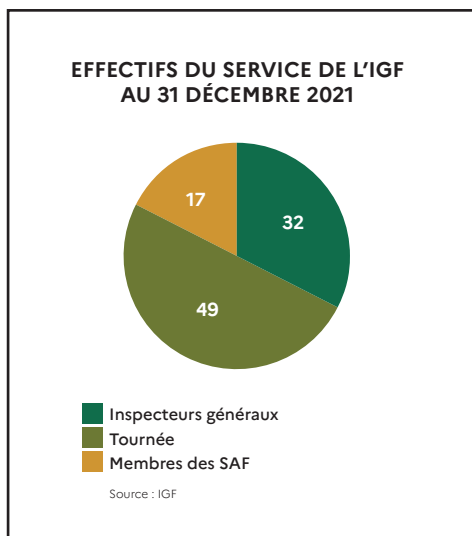
### **Quelles compétences ton profil d'économiste te permet-il de mettre au service des missions de l'IGF ?**

Il me semble que les méthodes d'analyse économique peuvent apporter des contributions essentielles aux missions de l'IGF au moins sur deux volets. D'une part, l'analyse économique permet de comprendre comment les décisions et comportements de chacun des acteurs de l'économie s'agrègent et conduisent aux phénomènes macroéconomiques, c'est-à-dire une analyse du point de vue de « l'équilibre général ». Cette approche est essentielle par exemple pour comprendre les effets du plan de relance sur la consommation ou la soutenabilité de la dette publique. D'autre part, l'analyse économique permet d'utiliser les données microéconomiques pour étudier des relations de cause à effet et ainsi d'apprécier l'effet causal des dispositifs de politique publique, autre tâche essentielle.

## 4. Ressources humaines de l'IGF

### 4.1. L'organisation du Service de l'IGF

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



#### L'origine du terme « Tournée »

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

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

#### 4.1.1. Un parcours de montée en compétences: la Tournée

**La Tournée regroupe l'effectif « junior » du Service de l'IGF. Composée de 49 personnes à la fin de l'année 2021**, la Tournée réunit les inspecteurs des finances, les agents publics en mobilité professionnelle nommés dans des fonctions d'inspecteur des finances et les inspecteurs adjoints. Les profils recrutés dans le cadre de la Tournée sont divers. La Tournée accueille également une quinzaine de stagiaires par an, en deux sessions. Sous la supervision des 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 compétences** 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. Parallèlement à cette montée en exper-

tise, les inspecteurs des finances se voient confier des responsabilités managériales croissantes depuis le rôle de brigadier jusqu'au rôle de chef de mission atteint dès la deuxième année. Les inspecteurs des finances membres du corps demeurent au moins quatre ans au service de l'IGF, tandis que les mobiles restent en moyenne 2 ans au Service. Au total, le renouvellement annuel des effectifs est de 41 % en 2021. Les méthodes et compétences acquises durant la Tournée sont par la suite valorisées à l'extérieur de l'IGF, dans le cadre de carrières diverses.

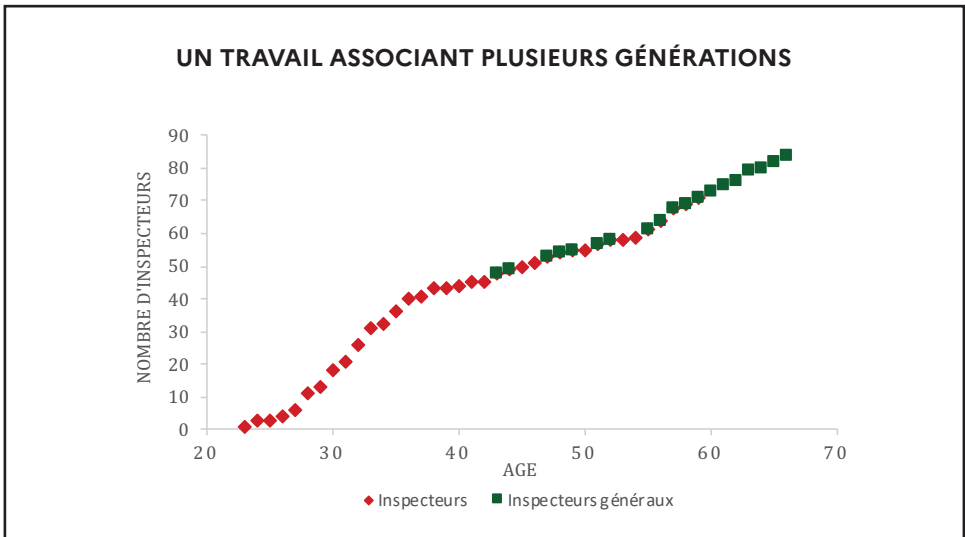
Pour les membres de la Tournée, **le parcours de formation est construit autour de séquences régulières de formation destinées à accompagner le développement des compétences des inspecteurs**, notamment grâce au partenariat établi depuis plusieurs années avec l'Institut de gestion publique et du développement économique (IGPDE). Des séminaires

internes de présentation des outils utilisés et des méthodes employées dans les missions sont régulièrement organisés afin de favoriser le transfert en interne des connaissances et des savoir-faire. Par ailleurs, le Service organise des rencontres autour de personnalités issues de divers horizons professionnels.

**4.1.2. Les inspecteurs généraux**

**Les inspecteurs généraux des finances au Service, au nombre de 32 à la fin de l’année 2021, 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 au déroulement de la mission et à la relecture des travaux produits par les équipes de la Tournée;
- en tant que référent ou expert d’un domaine sectoriel, d’une direction de Bercy, d’un ministère ou d’une politique publique, l’inspecteur général contribue à établir le socle de compétences de l’IGF dans son périmètre, participe à l’initiation et au suivi des missions en lien avec la direction du Service, suit la mise en œuvre des recommandations des missions et assure un rôle de veille stratégique dans son champ thématique de compétence<sup>2</sup>;
- représenter l’État dans des commissions, conseils d’administration et comités où les enjeux financiers sont significatifs ou y siéger en tant que personnalités qualifiées, dans des entités diverses.



<sup>2</sup> – La liste des inspecteurs généraux référents figure en annexe.



Les agents des services administratifs et financiers.

### 4.1.3. Les services administratifs et financiers

Les services administratifs et financiers, qui comptent 17 agents, assurent le soutien opérationnel, logistique et technique des missions ainsi que la gestion du corps. Ils comprennent :

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

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

### 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 font partie de la Tournée.

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

- **professionnaliser ses procédures de recrutement** afin de recruter des talents ; l'IGF s'est ainsi conformée aux meilleures pratiques de recrutement des cadres supérieurs des secteurs public et privé ;
- **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.



### Les membres de la Tournée ont accédé à l'IGF selon quatre voies :

- à l'issue de la scolarité à l'ENA<sup>3</sup> (voie de recrutement de 45 % des membres de la Tournée en 2021);
- par le « tour extérieur » (18 % des membres de la Tournée en 2021), qui permet de promouvoir des cadres qui disposent d'une expérience de dix ans de service public et d'enrichir la Tournée de compétences confirmées et diversifiées;
- par le processus de sélection mis en place pour recruter des hauts fonctionnaires en mobilité (31 % des recrutements de la Tournée en 2021), dans le cadre de la diversification des parcours et expériences professionnels, généralement pendant une période de deux à trois ans;
- en tant qu'inspecteurs des finances adjoints (cf. *infra*): trois personnes ont ainsi rejoint la Tournée en 2021 (soit 6 % de ses effectifs). En 2021, 26,5 % de la Tournée était composée d'inspectrices.

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 à titre prioritaire 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.

Les fonctionnaires qui le souhaitent peuvent, à l'issue d'une procédure de sélection, **rejoindre la Tournée pour y effectuer une mobilité professionnelle**<sup>4</sup> (31 % des inspecteurs membres de la Tournée en 2021 ont été recrutés par cette voie). Faisant fonction d'inspecteurs des finances pour une durée de deux à trois ans, les cinq à sept recrues annuelles 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, notamment les inspecteurs recrutés par la voie de l'ENA. Ils peuvent être amenés à conduire des missions de manière autonome et à encadrer des équipes d'inspecteurs.

Le processus de sélection, organisé en mars/avril pour une intégration en septembre, comporte trois entretiens, dont un entretien de motivation et une mise en situation professionnelle, ainsi qu'un test écrit.

L'IGF a ouvert, en 2021, une nouvelle voie d'accès pour les inspecteurs des finances adjoints (IFA). Ciblant des profils jeunes, sortant d'école ou disposant d'un ou deux ans d'expérience professionnelle, ces postes permettent de rejoindre la Tournée et d'être intégré aux missions de l'Inspection. Trois IFA ont été recrutés en 2021 en tant que contractuels et cinq postes sont ouverts en 2022.

#### 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.

3 – L'ENA est devenue l'Institut national du service public (INSP) le 1<sup>er</sup> janvier 2022. Le recrutement d'inspecteurs des finances à la sortie de l'INSP aura lieu pour la dernière année en 2022.

4 – La mobilité statutaire peut être validée à ce titre.

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<sup>5</sup> ;
- des **agents exerçant les fonctions d'inspecteur général des finances**, qui sont des cadres supérieurs expérimentés nommés dans les fonctions d'inspecteur général des finances.

À titre d'exemple, au cours des dernières années, d'anciens membres du corps préfectoral et un ambassadeur ont ainsi rejoint l'IGF en tant qu'inspecteurs généraux.

Depuis 2006, les inspecteurs généraux en service extraordinaire et les agents faisant fonction d'inspecteurs généraux des finances peuvent, sous certaines conditions et après cinq ans de services effectifs<sup>6</sup>, 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 chaque année une quinzaine d'étudiants de l'enseignement supérieur en stage dans le cadre de leur formation initiale.** Encadré par un inspecteur des finances ou un inspecteur général, le stagiaire participe aux travaux de la mission confiée à l'équipe qu'il a rejointe et est pleinement 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. Les modalités de candidature et de sélection sont présentées sur le site internet de l'IGF.

## 5. L'IGF et la réforme de la haute fonction publique

La réforme de l'encadrement supérieur de l'État, annoncée par la Président de la République dans sa déclaration du 8 avril 2021, est multidimensionnelle. Elle vise à davantage diversifier le recrutement des hauts fonctionnaires, à repenser leur formation initiale et continue pour mieux adapter les compétences aux emplois et à rendre les carrières plus ouvertes, plus transversales.

Son calendrier d'entrée en vigueur s'étend sur plusieurs années. Le remplacement de l'École nationale d'administration (ENA) par l'Institut national du service public (INSP) est effectif depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022. Le nouveau corps des administrateurs de l'État a également été créé à cette date. Cette réforme affecte l'IGF à plusieurs titres. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023, le corps de l'Inspection des finances est mis en extinction<sup>7</sup> et les membres du service seront nommés sur des emplois fonctionnels pour une durée déterminée, de cinq ans maximum, à l'issue d'un processus de sélection créé pour ce nouveau cadre, et à différents moments du parcours professionnel. L'IGF ne recrutera donc plus à la sortie de l'INSP. Elle a été déclinée par plusieurs textes, notamment le décret n° 2022-335 du 9 mars 2022 relatif aux services d'inspection générale ou de contrôle. Elle ne modifie pas le rôle attribué au Service, plus que jamais ancré dans les parcours de carrière des cadres du ministère de l'économie et des finances, et de l'administration en général.

5 – 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.

6 – 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.

7 – Cf. le décret n° 2021-1550 du 1<sup>er</sup> décembre 2021 portant statut particulier du corps des administrateurs de l'État.



Cette transformation oblige l'IGF à repenser son processus de recrutement et son organisation interne pour maintenir le niveau d'excellence des inspecteurs des finances, gage de la qualité des travaux menés. Ce mouvement s'inscrit dans la continuité d'un travail permanent de la part du Service pour adapter son fonctionnement à ses besoins et à son environnement, comme l'attestent par exemple la création récente des pôles Science des données et Économie ou l'ouverture d'une nouvelle voie d'accès, en 2021, via le recrutement d'inspecteurs des finances adjoints (cf. 4.2.1). Ces transformations, qui couvrent à la fois des enjeux de ressources humaines (recrutement, formation, composition des équipes, etc.) et des enjeux « métiers » (nature des missions, compétences, contrôle de la qualité etc.) permettra à l'IGF de continuer à remplir ses missions, dans le respect des valeurs qui ont toujours été et resteront les siennes : l'excellence et l'indépendance<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> – L'indépendance est désormais reconnue à l'article 9 du décret du 9 mars 2022 relatif aux services d'inspection générale ou de contrôle.

# Parcours

L'IGF accueille en son sein des profils aux parcours variés, *via* des voies d'accès elles aussi multiples.

Les pages suivantes illustrent cette diversité de profils en présentant les personnes ayant récemment rejoint le Service.



Valentin Melot et Louise Anfray.

### **Louise Anfray, Pierre Chamouard, et Valentin Melot Inspecteurs des finances adjoints, promotion 2021**

#### **Quel est votre parcours antérieur ?**

**Valentin Melot:** J'ai fait mes études à l'École normale supérieure de la rue d'Ulm. Entré en mathématiques, je suis allé jusqu'à l'agrégation, mais j'ai rapidement été plus attiré par le droit public et l'administration. J'ai donc suivi un cursus parallèle dans ce domaine, ponctué de stages en administration et avec un master « concours administratifs ». À ma sortie d'école en 2020, en pleine pandémie, j'ai enseigné les mathématiques dans le secondaire pendant un an, puis je suis entré à l'IGF.

**Louise Anfray:** Après deux années en classe préparatoire scientifique, j'ai intégré l'École polytechnique (promotion X2016), où je me suis spécialisée en mathématiques appliquées. Mon stage militaire puis mon stage au ministère de la culture m'ont progressivement confortée dans l'idée que je souhaitais rejoindre la sphère publique. J'ai ensuite intégré le master d'affaires publiques de Sciences Po, dont j'ai été diplômée à l'été 2021, juste avant de rejoindre l'IGF.

**Pierre Chamouard:** À l'issue de mes études en économie quantitative et en gestion à l'École normale supérieure Paris-Saclay et à HEC, j'ai rejoint un cabinet de conseil financier spécialisé sur les dettes publiques pendant deux ans et demi. J'ai eu entre autres l'occasion d'y travailler sur des dossiers d'émissions et de restructuration

de dette en Afrique, Amérique du Sud et au Moyen-Orient. J'ai ensuite rejoint l'IGF via le concours IFA.

#### **Qu'est-ce qui vous a donné envie de rejoindre l'IGF ?**

**LA:** J'ai été attirée par la grande variété des champs de politiques publiques couverts par l'IGF, qui va bien au-delà du périmètre financier (politiques sociales, éducatives, culturelles, enjeux énergétiques et environnementaux, etc.). C'est une opportunité unique en sortie d'école, lorsqu'on est encore en train de construire son parcours professionnel.

**VM:** Pour ma part, j'ai aussi été fortement attiré par la culture de rigueur intellectuelle que l'on trouve au service, le mantra de *l'objectivation*. Par ailleurs, la possibilité d'échanger avec des interlocuteurs de très haut niveau et de savoir que ce que l'on écrit sera lu par eux a quelque chose d'extrêmement stimulant !

**PC:** En ce qui me concerne, ce sont la diversité des sujets et des politiques publiques abordés par le Service ainsi que les perspectives d'évolution dans la sphère publique à l'issue de la Tournée qui ont été les arguments décisifs. Le positionnement unique de l'IGF au sein de l'administration et ses méthodes de travail éprouvées y offrent un environnement professionnel que je trouve particulièrement intéressant.

### Quelles compétences y développez-vous ?

**LA:** La mission de vérification que nous réalisons au tout début de notre parcours nous permet d'acquérir progressivement la méthode de l'Inspection, qui s'apparente beaucoup à la démarche scientifique, fondée sur un souci permanent d'objectivation des faits et une analyse minutieuse de tous les aspects d'un objet de politique publique.

Outre cette méthode, nous développons une connaissance plus fine de l'administration, de ses contraintes et de ses leviers, en interagissant avec des interlocuteurs variés (qu'ils soient sur le terrain ou au plus haut niveau de la chaîne de décision).

**PC:** J'ajoute aux éléments mis en avant par Louise l'importance des échanges formels et informels avec les camarades du Service, dont les parcours professionnels et expertises diverses permettent d'appréhender de manière approfondie une multiplicité de sujets.

### Comment les IFA sont-ils recrutés ?

**VM:** C'est un recrutement classique comme on en verrait dans le secteur privé. Une première sélection est réalisée sur la base d'un *curriculum vitæ* et d'une lettre de motivation, puis d'un QCM très ouvert destiné à assurer que nous disposons du socle de culture administrative générale sans

lequel il serait difficilement envisageable de travailler au Service. Par la suite, deux épreuves de mise en situation (un écrit, un oral) visent à tester nos compétences, et sont complétées par un entretien de personnalité. La cheffe du service reçoit enfin quelques candidats pour un ultime entretien avant de se prononcer. Le recrutement est assez sélectif: trois reçus pour 135 candidats en 2021.

Au total, le processus est beaucoup plus fondé sur les compétences et sur les premières expériences professionnelles que sur les connaissances théoriques. Je trouve légitime d'évaluer les candidats sur le fondement d'un échange sur un problème concret plutôt que sur une dissertation sur une grande question économique ou juridique.

### Comment les IFA sont-ils intégrés aux missions ?

**PC:** À leur arrivée au service, sous la responsabilité d'inspecteurs des finances expérimentés, les IFA bénéficient de la même formation que les autres nouveaux arrivants (sorties ENA, tours extérieurs ou mobiles), et réalisent au même titre leur mission de vérification. Ils sont ensuite intégrés aux missions en qualité de brigadier, et ont vocation, après avoir achevé leur parcours de montée en compétence, à exercer les responsabilités de chef de mission.



**Cédric Dutruel**  
**Inspecteur des finances,**  
**promotion 2020**

### **Quel est ton parcours antérieur ?**

À ma sortie de l'Institut national des études territoriales (INET) en 2014, j'ai exercé différentes fonctions de direction au sein d'une collectivité locale. Au cours des six années que j'y ai passé avant de rejoindre l'Inspection générale des finances (IGF), j'ai occupé trois postes centrés sur le management et les fonctions dites « support ».

Ces six années ont été d'une grande richesse professionnelle en ce qu'elles m'ont donné une culture administrative qui me sert quotidiennement dans le cadre des missions qui me sont confiées à l'IGF. Ayant eu la chance d'exercer dans une collectivité territoriale de taille importante, j'ai pu observer de près le fonctionnement d'une entité aux compétences multiples. Aussi ai-je été amené à connaître de manière opérationnelle des sujets variés tels la gestion des ressources humaines, le dialogue social, la réforme territoriale ou les finances publiques.

Surtout, ces six années ont été extrêmement formatrices sur le plan personnel et humain. Qu'il s'agisse de négociations syndicales ou de management, de contacts avec des élus ou avec les services de l'État, je me suis enrichi d'échanges permanents avec des interlocuteurs souvent très différents. La prise en compte de la pluralité des points de vue, exprimés par des personnes aux cultures professionnelles et aux parcours très divers, est d'ailleurs une

pratique que l'IGF nous invite à perpétuer à la faveur de nos travaux.

### **Qu'est-ce qui t'a donné envie de rejoindre l'IGF ?**

Après une première expérience en collectivité territoriale, j'ai eu envie d'entamer un nouveau cycle en dehors de la sphère publique locale. Cela faisait quelques années que l'idée d'un passage par l'IGF m'intéressait. J'avais d'ailleurs eu l'occasion d'échanger informellement avec quelques personnes passées par le Service. Lorsque l'occasion s'est présentée, je n'ai pas hésité et ai fait acte de candidature.

Ce qui m'a motivé à rejoindre l'IGF, c'est d'abord la variété de son champ d'intervention. J'avais ensuite la volonté, pendant quelques années, de prendre un peu de recul par rapport à l'exercice de fonctions très opérationnelles. J'ai la conviction qu'une carrière s'enrichit de transitions entre des postes « de terrain » et des postes qui se centrent davantage sur la réflexion et la conception des politiques publiques. Sur ce dernier point, l'IGF constitue un lieu privilégié qui fait la synthèse de tout cela. Le service, compte tenu des missions qui lui sont confiées, est placé au cœur de la fabrication des politiques publiques. Pour autant, il n'est pas investi d'un pouvoir de décision pas plus qu'il n'est placé dans une relation hiérarchique vis-à-vis du reste de l'administration. Son positionnement lui permet de formuler un conseil indépendant sur des sujets complexes, pour

lesquels un regard extérieur est souvent nécessaire. C'est précisément ce que je cherchais à ce moment-là de ma carrière.

### **Quelles compétences y développes-tu ?**

La première mission, que nous appelons la mission de « vérification » et que chaque membre du Service effectue à son arrivée, m'a permis de me familiariser avec les méthodes de l'IGF. J'y ai compris ce qui fait le cœur de nos travaux, à savoir la rigueur absolue dans le raisonnement et la nécessité de justifier – d'objectiver – tout ce que nous écrivons. Si cette discipline garantit la qualité de nos productions, elle nous permet surtout d'apporter des réponses fiables et opérationnelles au Gouvernement.

D'un point de vue plus technique, mon passage par l'IGF m'a permis de renforcer mes compétences en analyse financière et en comptabilité. En outre, nos missions nous invitent à manier beaucoup de données, aussi ai-je eu l'occasion de me familiariser avec leur traitement.

Enfin, chaque mission constitue une chance de découvrir de manière accélérée une nouvelle politique publique. La force de l'IGF vient de ce que ses membres ne sont pas spécialisés et que chacun de nous a vocation à participer à des missions qui couvrent l'ensemble du champ d'intervention de l'État. Depuis mon arrivée en 2020, j'ai eu la chance de travailler sur des sujets aussi divers que le logement, la fiscalité, l'industrie ou encore le handicap. L'agilité intellectuelle dont il faut savoir faire preuve pour passer d'une thématique à l'autre est une source permanente de stimulation et de remise en question.

### **Un mot pour les futurs candidats à une mobilité à l'IGF ?**

Pour qui veut comprendre véritablement le fonctionnement de l'État, l'IGF est certainement l'un des endroits les plus remarquables. Le service exige beaucoup de ses membres mais il leur rend au moins autant en retour. Venir à l'IGF, c'est avoir la chance de travailler sur des sujets d'actualité, dans un environnement stimulant et au sein duquel chacun trouve sa place sans difficulté. La vie du service y est riche et les moments de convivialité nombreux !



**Nicolas Gelli**  
Inspecteur des finances,  
promotion 2020

**Quel a été ton parcours avant d'intégrer l'IGF ?**

Avant de rejoindre l'IGF, j'ai passé cinq années à la direction générale des finances publiques (DGFIP) au ministère de l'économie et des finances, d'abord au service de la gestion fiscale puis à la direction de la législation fiscale (DLF).

Comme adjoint puis chef de bureau, j'ai eu la chance de participer à l'élaboration du projet de loi de finances (PLF) et d'y piloter des dossiers complexes et à fort enjeux budgétaires et politiques, notamment dans un contexte international. J'ai ainsi eu l'opportunité d'encadrer jusqu'à cinquante personnes chargées du recouvrement des impôts des entreprises et du pilotage de services d'application locaux, de négocier une directive adaptant le système commun de taxe sur la valeur ajoutée (TVA) au commerce électronique ou des conventions fiscales avec des pays de quatre continents différents. Les deux années qui ont précédé mon arrivée à l'IGF ont été particulièrement marquées par la négociation à l'OCDE d'une réforme de la fiscalité internationale, dont mon équipe avait la charge, avec la création d'un impôt minimum mondial sur les sociétés et son adaptation à la numérisation de l'économie.

Ce furent des années passionnantes car les sujets traités étaient toujours à la

croisée de l'économie et du droit et souvent au cœur de l'actualité.

**Qu'est-ce qui t'a donné envie de rejoindre l'IGF ?**

L'IGF ne m'était pas inconnue. Je gardais un très bon souvenir de la mission de vérification d'un organisme HLM à laquelle j'avais été associé à ma sortie de l'École nationale d'administration (ENA). Bien qu'elle n'ait duré que quelques semaines, les compétences et réflexes que j'ai pu y acquérir m'ont été très utiles par la suite, tout particulièrement l'exigence d'objectivation inculquée au sein de l'Inspection. J'avais particulièrement apprécié le dynamisme, l'esprit d'émulation et la rigueur ayant présidé à la préparation et à la conduite de la mission.

À l'occasion de mon expérience à la DGFIP, j'avais par ailleurs été plusieurs fois sollicité par des missions de l'IGF et marqué par la liberté dont jouissaient les inspecteurs dans la conduite de leurs investigations et l'importance accordée au traitement des sujets sous tous leurs aspects (historique, juridique, comptable, budgétaire, etc.), ce qui est souvent difficilement possible en direction.

Mon choix de rejoindre l'IGF dans le cadre de la mobilité statutaire des administrateurs de l'État a d'abord été dicté par la variété des missions conduites par le service et la rigueur, l'indépendance

intellectuelle et l'esprit d'innovation qui font sa marque. Intégrer l'IGF me permettrait de diversifier mon parcours, de m'ouvrir à d'autres sujets et d'acquérir une méthode et un mode de raisonnement réputés pour leur excellence qui me seront utiles dans la suite de ma carrière.

L'IGF est par ailleurs reconnue pour son dynamisme, la grande confiance qu'elle sait témoigner aux inspecteurs qui la rejoignent et l'importance qu'elle accorde au développement des compétences individuelles de ses membres.

### **Quelles sont les missions auxquelles tu as pu participer et les compétences développées ?**

En un peu plus d'un an à l'Inspection, j'ai d'ores et déjà pu toucher à la richesse et à la variété des missions qui y sont offertes. Après avoir audité une délégation régionale du centre national de la recherche scientifique (CNRS) dans le cadre de la traditionnelle mission de vérification, j'ai participé à des missions relatives à la mise en œuvre d'un système de bonus-malus sur les contributions d'assurance chômage, à un audit du Fonds de garantie des victimes, à une mission d'assistance sur la protection sociale des travailleurs de plateformes et à l'animation d'un groupe de travail réfléchissant sur l'organisation des marchés de l'électricité.

Les missions ne durent que quelques mois, ce qui constitue un challenge particulièrement stimulant. Il faut en effet

régulièrement monter très vite en compétence sur des domaines techniques jusqu'alors inconnus et s'adapter à de nouveaux collègues et interlocuteurs. En cela, l'IGF est une école d'exigence, d'adaptabilité et de travail en équipe.

Une des forces de l'IGF est que l'on y incite les inspecteurs à ne pas rester enfermés dans une vision seulement administrative des sujets, ce qui permet une ouverture appréciable sur l'ensemble des parties prenantes d'une politique publique, permettant d'aller à la rencontre des usagers, des entreprises concernées ou encore d'économistes et d'experts du secteur.

Les missions permettent en outre de développer des compétences très variées, par exemple en matière d'analyse financière, de comptabilité, de marchés publics, de modélisation économique ou encore de stratégie et d'organisation.

### **Un mot pour les futurs candidats à une mobilité à l'IGF ?**

Une expérience à l'IGF est très complémentaire des fonctions d'encadrement classique dans une direction de l'État ou une collectivité territoriale. Elle permet d'approcher l'action publique différemment et de côtoyer au quotidien des interlocuteurs et des collègues de haut niveau.

Si vous avez le goût de la chose publique, aimez le challenge intellectuel et désirez diversifier votre horizon professionnel, foncez, vous ne le regretterez pas!





Au premier plan de gauche à droite: Pascal Lefèvre, Valentine Verzat, Guillaume Lachaussée.  
An second plan de gauche à droite: Nicolas Gelli, Cédric Dutruel, Xavier Jaravel.

### **Guillaume Lachaussée, Pascal Lefèvre, Valentine Verzat Inspecteurs des finances, promotion 2020**

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

**Guillaume Lachaussée:** Je suis ingénieur des mines, mais j'ai passé plusieurs années hors de l'administration, à la fois comme pianiste concertiste et comme enseignant-chercheur en mathématiques. J'ai soutenu ma thèse de doctorat en théorie des nombres, juste avant de rejoindre l'IGF.

**Pascal Lefèvre:** Pour ma part, après ma formation d'administrateur de l'Insee, j'ai occupé plusieurs postes au sein de la direction du budget, où j'ai occupé des postes sectoriels (transports, logement, jeux d'argent et de hasard) et des postes de synthèse (prévisions de recettes).

**Valentine Verzat:** Ingénieure des ponts, des eaux et des forêts, j'ai commencé ma carrière au ministère chargé du logement, où je m'occupais des aides financières: accession à la propriété, rénovation énergétique, financement du logement social, etc.

#### **Vous êtes tous les trois ingénieurs, membres des corps d'État, qu'est-ce qui vous a donné envie de rejoindre l'IGF ?**

**GL:** La perspective de réfléchir aux politiques publiques de façon concrète et dans un environnement stimulant était très attractive pour moi. J'étais aussi séduit par

la capacité à découvrir l'administration à différents niveaux et sur des champs variés.

**PL:** J'ai été attiré par l'opportunité d'étudier des problématiques complexes en profondeur avec l'objectif de proposer des solutions structurelles, en s'appuyant sur des échanges avec l'ensemble des parties prenantes et en disposant d'un accès à toutes les données disponibles.

**VV:** Après quatre années intenses sur les politiques du logement, j'avais envie de prendre de la hauteur par rapport au quotidien rythmé de l'administration centrale. L'IGF me permet de travailler sur l'évaluation des politiques publiques, un sujet qui me passionne, dans un champ beaucoup plus large qu'auparavant.

#### **Quelles compétences y développez-vous ?**

**PL:** Le format des missions est à chaque fois différent et permet de développer une grande capacité d'adaptation pour appréhender des sujets nouveaux et travailler avec des collègues d'horizons variés. Par ailleurs, la nécessité d'aboutir à des conclusions partagées par l'ensemble des membres de la mission impose de faire preuve de diplomatie et de conviction !

**VV:** Outre la découverte de champs de politiques publiques très divers (commerce en ligne, douanes, télécommunications, prise en charge de la dépendance) l'IGF me permet d'acquérir une méthode d'évaluation et d'audit éprouvée. J'ai pu par exemple développer des compétences en fiscalité, achats publics et analyse budgétaire.

**GL:** Je suis tout à fait d'accord avec Valentine. J'ajouterais également la conduite de projet et le management transversal: même si les équipes sont resserrées, la bonne fluidité en interne et avec l'extérieur (inspections conjointes, commanditaires) est cruciale pour le bon déroulement d'une mission.

### **En quoi votre profil d'ingénieurs vous est utile à l'IGF ?**

**GL:** Le maître-mot des missions de l'IGF est l'objectivation, ce qui évidemment résonne favorablement pour un ingénieur. La dimension quantitative fait partie du quotidien et le fait d'avoir un bagage scien-

tifique aide parfois à bien déterminer ce qu'on veut obtenir et comment on peut le mesurer (souvent de façon indirecte ou approchée).

**PL:** Les administrations détiennent souvent une quantité très importante de données qu'elles ont du mal à structurer et à valoriser de façon systématique. De façon générale, il est très utile pour l'IGF de pouvoir s'appuyer sur des profils techniques qui ont l'habitude de manipuler des données en quantité importante et de raisonner de façon méthodique et structurée.

**VV:** Un parcours d'ingénieur ne permet pas d'acquérir seulement des connaissances, mais aussi une manière d'aborder les problèmes qui m'est aujourd'hui précieuse: savoir décomposer les difficultés, analyser les données avec rigueur, conduire un projet, exprimer sa pensée de manière précise. Cela permet par ailleurs d'avoir une légitimité par rapport aux interlocuteurs techniques.



**Selma Mahfouz**  
**Inspectrice générale des finances**  
**nommée au Tour extérieur en 2021**

### **Quel est ton parcours antérieur ?**

En tant qu'économiste, j'ai très vite éprouvé le besoin d'alterner des postes proches de la décision politique, pour être confrontée aux questions telles qu'elles se posent en pratique et des postes permettant de prendre du recul, d'apprendre, d'écrire aussi. Il m'a en effet toujours semblé nécessaire pour contribuer à trouver des solutions de bien comprendre les difficultés concrètes auxquelles sont confrontés les décideurs et de rechercher aussi ailleurs que dans l'action des idées pour trouver des réponses aux problèmes. C'est la raison pour laquelle j'ai également aimé changer de domaine ou de pays, cela permet de découvrir d'autres façons d'aborder les problèmes, ce qui est souvent fertile.

Les thématiques sur lesquelles j'ai travaillé ont varié : j'ai commencé par la prévision économique et les finances publiques, à l'INSEE, à la DG Trésor et comme « fiscal economist » au FMI à Washington où j'ai passé cinq années très riches et formatrices dans un environnement de travail international et stimulant ; puis j'ai évolué vers les politiques sociales, notamment les retraites – au Conseil d'orientation des retraites puis au cabinet de la ministre des affaires sociales, où j'ai suivi l'ensemble des questions sociales (pauvreté, politique familiale, dépendance...). J'ai ensuite élargi à nouveau mon horizon, y compris à des questions non économiques, comme la laïcité, la réforme des institutions, ou le

changement climatique, en rejoignant France Stratégie, aux côtés de Jean Pisani-Ferry. Plus récemment, j'ai travaillé sur le marché du travail et les questions liées aux données au ministère du travail, en tant que directrice de la direction des études, de la recherche et des statistiques (Dares).

### **Qu'est-ce qui t'a donné envie de rejoindre l'IGF ?**

Après plus de 5 ans à la tête de la Dares, dont des années Covid assez intenses, l'envie de prendre du recul était à nouveau assez forte ! L'IGF est de ce point de vue l'endroit rêvé : il est possible d'y creuser un sujet, d'aborder des thématiques variées, avec une très grande liberté. J'avais également envie d'aller sur le « terrain », ce qu'on n'a pas assez le temps de faire quand on est directeur d'administration centrale et ce que les missions à l'IGF permettent de faire. C'était aussi l'occasion de revenir à Bercy, qui est un peu mon port d'attache, en tant qu'économiste.

### **Qu'est-ce que tu apprécies dans le mode de fonctionnement de l'IGF ?**

Ce que j'apprécie le plus à l'IGF, c'est le fait d'avoir la liberté de réfléchir et d'apprendre, tout en devant répondre à des questions et trouver des solutions, dans un environnement à la fois intellectuellement stimulant et chaleureux. La diversité des sujets est également extrêmement agréable, et le fait de travailler en petites

équipes agiles, sans les lourdeurs qui sont un peu inévitables dans des structures plus grandes, est un changement bienvenu.

**Quelles compétences acquises précédemment t'y sont utiles et quelles nouvelles compétences y développes-tu ?**

J'ai le sentiment que tout ce que j'ai fait jusqu'ici m'est utile à l'IGF : ma formation d'économiste, bien sûr, mais aussi et surtout mon expérience pratique de réformes complexes (retraites, RSA, formation professionnelle...), qui m'ont appris comment décortiquer un problème, comprendre les points de vue des acteurs, pour trouver un chemin vers une solution. Ma connaissance interne de différents ministères (Bercy, Affaires sociales, Travail), mon ouverture internationale et plus généralement mon réseau au sein de la sphère publique et au-delà sont bien sûr utiles également. Le fait que j'aime beaucoup écrire me permet enfin d'être très heureuse de contribuer aux rapports. Par ailleurs, j'ai décidé de profiter de mon passage à l'IGF pour m'investir dans les questions liées à l'économie de la transition énergétique, sujet qui me passionne et me permet de mobiliser à la fois mon expérience de modélisation économique et de la conduite de

réformes complexes et sensibles avec des enjeux sociaux importants, comme c'est le cas pour les réformes des retraites par exemple. Enfin, j'apprends beaucoup au contact des inspecteurs de la Tournée.

**Quels enjeux liés aux prérogatives de l'IGF te tiennent particulièrement à cœur ?**

Deux me viennent à l'esprit.

Le caractère interministériel de l'IGF est pour moi très important : grâce à ce positionnement, nous pouvons apporter une vision transversale très utile à des administrations et des ministères qui, bien souvent, fonctionnent encore en silos, faute de temps et de capacité à s'extraire des tâches de gestion quotidiennes et de la réponse à l'urgence.

La capacité à s'extraire de l'urgence pour anticiper et contribuer à préparer les réponses aux enjeux de demain me semble également devoir être un apport de services comme l'Inspection.

Par ailleurs, la création d'un pôle « science des données » au sein de l'IGF doit nous permettre de contribuer au développement d'usage intelligent et raisonné des données au service des politiques publiques.



**Anthony Requin**  
**Inspecteur général des finances**  
**nommé au Tour extérieur en 2021**

### **Quel est ton parcours antérieur ?**

J'ai effectué l'essentiel de ma carrière au sein de la Direction générale du Trésor après ma sortie de l'ENA en 1998, si l'on excepte trois années passées au bureau de l'Administrateur pour la France au FMI et à la Banque mondiale entre 2002 et 2005, dont deux années comme Administrateur suppléant à la Banque mondiale. Au sein de la DG Trésor, j'ai eu la chance d'occuper des fonctions très diverses au sein des différents services qui composent cette direction : dans ce qui est aujourd'hui le Service des Affaires Multilatérales et du Développement, une première fois en 1998 comme adjoint au chef du bureau Afrique-Zone Franc et une seconde fois entre 2013 et 2015 en tant que chef du service ; dans ce qui est devenu l'Agence des Participations de l'État entre 2000 et 2002 au sein du bureau Énergie-Mines-Télécom où je me suis occupé d'entreprises publiques (Orange, Areva) ; au Service du Financement de l'Économie : une première fois entre 2005 et 2008 comme chef du bureau des marchés et produits d'assurance et une seconde fois en 2012-2013 comme sous-directeur Financement des entreprises et marchés financiers. Enfin j'ai été en poste au sein de l'Agence France Trésor, service à compétence nationale rattaché au Directeur général du Trésor chargé de la gestion de la dette et de la trésorerie de l'État, au cours de deux

périodes très marquantes, de 2009 à 2012 comme directeur général adjoint et de 2015 à 2021 comme directeur général.

### **Qu'est-ce qui t'a donné envie de rejoindre l'IGF ?**

L'opportunité lorsqu'elle s'est présentée. À vrai dire, je n'avais pas « programmé » un passage à l'IGF. Je savais que j'arrivais à la fin d'un cycle au sein de la Direction générale du Trésor après avoir occupé deux postes de chef de service, et rejoindre l'IGF m'est apparu comme une très intéressante opportunité après toutes ces années passées au cœur de la machine Trésor. L'IGF conserve une identité de marque très forte au sein de la fonction publique. C'est un lieu d'expertise et d'excellence. J'avais eu quelques occasions de côtoyer des équipes de l'IGF au cours de mon parcours professionnel et j'avais été frappé par la qualité des analyses déployées. Aussi, cela m'intéressait de voir et de comprendre « la fabrique » qui se trouvait de l'autre côté du décor.

### **Qu'est-ce que tu apprécies dans le mode de fonctionnement de l'IGF ?**

Mon arrivée est encore très récente au sein de l'IGF et je ne doute pas avoir encore de multiples choses à y découvrir et à y apprécier. Mais disons que j'apprécie l'esprit d'équipe et l'esprit de mission qui la caractérise. Pouvoir s'adonner trois à quatre mois durant à une réflexion approfondie

sur un sujet donné, sans être absorbé par les urgences du quotidien d'une administration administrante est très appréciable. La diversité des sujets et le fait de pouvoir rencontrer des interlocuteurs très divers et très experts sur des problématiques auxquelles au départ on ne connaît pour ainsi dire rien est un exercice très motivant.

J'ai encore un recul limité mais j'apprécie aussi la méthode de travail qui consiste à systématiquement objectiver chaque affirmation par des constats étayés. Je me sens parfaitement en phase avec cette approche analytique, rigoureuse et exigeante qui sous-tend la méthode IGF. J'apprécie aussi la liberté de ton, l'esprit d'indépendance qui caractérise chaque membre d'une équipe et qui fait que les orientations d'un rapport doivent moins au principe d'autorité qu'à la capacité de susciter la conviction au sein de l'équipe sur la base d'une démonstration objectivée. La mixité jeunes / anciens dans les équipes est aussi très féconde, très enrichissante.

### **Quelles compétences acquises précédemment t'y sont utiles et quelles nouvelles compétences y développes-tu ?**

Aucune en particulier et toutes en même temps. La variété d'un parcours professionnel, en tout cas celui qui fut le mien à la Direction générale du Trésor, offre l'avantage d'un certain recul dans l'analyse des situations. Plus que des compétences techniques économiques ou financières particulières, c'est plutôt la lecture d'un équilibre institutionnel associé à une problématique donnée qui permet d'avoir certaines intuitions sur le diagnostic et les pistes de solution à une problématique qui nous est formulée que je mettrai en avant.

Quels enjeux liés aux prérogatives de l'IGF te tiennent particulièrement à cœur ?

Je suis arrivé à l'IGF à un moment charnière compte tenu des bouleversements associés au changement de paradigme que constitue la suppression de l'ENA et la mise en extinction du corps. Parvenir dans ce contexte à préserver ce qui fait l'excellence de la marque IGF, son indépendance de jugement, l'excellence de ses personnels, leur extrême engagement, bref l'attractivité du service, dont découle la valeur ajoutée qu'elle peut représenter pour les décideurs publics me paraît un projet extrêmement mobilisant.



**Pierre Heilbronn**  
**Inspecteur général des finances,**  
**de retour au Service en 2021**

**Peux-tu nous décrire ton parcours ?**

Mon parcours professionnel a été marqué par mes convictions européennes et un vif intérêt pour les sujets économiques et financiers. Après mes quatre ans de Tournée et un passage à la direction de la législation fiscale (DLF) où j'ai dirigé le bureau chargé de la fiscalité européenne et internationale, j'ai rejoint le Secrétariat général des affaires européennes (SGAE) où j'ai été chargé de la coordination de la dernière Présidence française du Conseil de l'Union européenne. J'y suis revenu comme Secrétaire général adjoint après un passage à Bruxelles où j'ai exercé les fonctions de chef adjoint puis de chef de cabinet de la Commissaire européenne chargée des relations extérieures et du commerce. Pendant cette période au SGAE, j'ai cumulé mes fonctions administratives avec celle de conseiller européen du Premier ministre.

Après trois ans à Bercy comme directeur adjoint de cabinet du Ministre de l'économie et des finances, j'ai été nommé Vice-Président chargé des politiques et des partenariats à la Banque européenne de reconstruction et de développement (BERD) pour un mandat de cinq ans. Membre du comité exécutif, j'ai dirigé les équipes chargées du soutien situées à Londres et dans les 38 pays d'opération de la BERD, ainsi que de l'ensemble des

partenariats financiers et stratégiques de la banque (à commencer par celui avec l'Union européenne).

**Dans quelle mesure ton passage par l'IGF t'a-t-il été utile lors de tes autres expériences professionnelles ?**

L'Inspection générale des finances a constitué une merveilleuse préparation à ces expériences professionnelles. Du fait de la nature et de la diversité de ses missions, elle cultive la rigueur et l'agilité intellectuelle, le sens des responsabilités, la capacité à se projeter dans des environnements différents et à travailler sous pression. Elle nourrit les découvertes et la curiosité. L'esprit collectif, parfois forgé dans l'adversité au sein ou à la tête de brigades, a été également la source de vraies amitiés et m'a beaucoup apporté à la fois sur le moment et dans le temps, m'ouvrant des portes et me permettant de nourrir un réseau de camarades travaillant parfois sur des sujets identiques dans des environnements professionnels très différents (d'autres ministères, des organisations internationales, des entreprises privées...). Ce réseau, ces échanges et ces compétences m'ont été extrêmement utiles à la fois à Bercy, en interministériel, en cabinet, à la Commission européenne et à la BERD.



### **Comment ces expériences te font-elles appréhender ton rôle d'inspecteur des finances aujourd'hui ?**

Le retour au Service m'a fait reprendre conscience de ses forces, qui ont été nourries avec constance et de manière efficace au cours des dernières années : des camarades engagés, d'origines diverses, ayant le sens de l'intérêt général, capables de décortiquer toutes les dimensions d'un problème en toute indépendance d'esprit. Toutes ces qualités sont essentielles pour assurer la pérennité et le développement du Service mais également l'avenir de ses membres.

La construction de relations étroites avec les cabinets, les directions de Bercy mais également des acteurs de la réforme à l'international me paraît plus essentielle que jamais pour assurer la pertinence et la qualité de nos travaux.

### **Quels enjeux liés aux prérogatives de l'IGF te tiennent particulièrement à cœur ?**

Alors que les compétences d'évaluation, d'audit et d'assistance se sont beaucoup développées au cours des dernières années, les missions de vérification me paraissent apporter également une valeur ajoutée importante, tant pour assurer l'efficacité des politiques publiques que la professionnalisation des

inspecteurs des finances. Elles doivent permettre, combinées aux autres types de missions, de construire au fil du temps une connaissance en profondeur des politiques publiques et des administrations chargées de leur mise en œuvre.

Une autre dimension qui me tient particulièrement à cœur porte sur l'ouverture européenne et internationale de l'IGF. Le service a un intérêt objectif à permettre à ses membres de se frotter directement à des expériences différentes en construisant directement les réseaux nécessaires avec ses homologues. Au-delà de l'utilisation directe par les commanditaires de ses rapports, l'IGF dispose d'atouts indéniables pour valoriser ses travaux auprès de « *policy makers* » à l'étranger et participer de manière régulière et selon des formats différents à des missions d'assistance technique internationale déployées par le FMI, la Banque mondiale et d'autres institutions. Je suis convaincu qu'elle est en mesure de leur apporter de vraies compétences pratiques mais également d'en retirer beaucoup en termes d'enrichissement de ses pratiques et des méthodologies qu'elle met en œuvre. Cette ouverture internationale devrait occuper une place accrue tant pour assurer la réputation d'excellence du service que son attractivité auprès des futures recrues.





# Une ouverture sur l'international

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





### **Assistance européenne à la Grèce :**

L'IGF a poursuivi en 2021 la coordination de l'appui français à la réforme de l'administration, engagée depuis 10 ans, à la suite de la crise grecque. Cet appui est prévu par un protocole signé en 2015 par les ministres des finances, et a été renouvelé en 2020 en visant un champ renouvelé. 2021 a vu la mise en œuvre de plusieurs actions de modernisation de l'administration, financées par la DG REFORM de la Commission européenne et organisées par Expertise France. Elles portent notamment sur la modernisation de l'autorité indépendante des recettes publiques (création d'une direction des usagers), la modernisation des ressources humaines et la numérisation. En 2021 ont été ajoutés deux projets, d'une part sur la réforme comptable et d'autre part sur la santé publique. En outre, une coopération bilatérale bénéficie à la formation d'inspecteurs des impôts, et a été étendue en 2021 à la formation d'inspecteurs des douanes.

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

Au cours de l'année 2021, l'Inspection générale des finances a contribué à la réalisation de plusieurs missions d'assistance technique internationale du Fonds monétaire international. Ces missions ont porté sur un large spectre de sujets et de pays d'Afrique et du Moyen-Orient.

Ainsi, un inspecteur des finances a participé à des travaux d'assistance auprès des autorités du Burkina Faso sur la gouvernance et la gestion des partenariats publics-privés d'une part et sur un panorama global des risques budgétaires du pays d'autre part. Un inspecteur général

des finances a participé à des travaux d'aide à la définition d'un cadre budgétaire adapté à la gestion de recettes importantes issues des ressources naturelles au profit des autorités sénégalaises et mauritaniennes, à un exercice d'évaluation de la transparence des finances publiques demandé par les autorités jordaniennes, ainsi qu'à des travaux d'actualisation de la stratégie d'ensemble de réforme des finances publiques en appui aux autorités de la République du Congo.

Au total, s'inscrivant dans le développement des activités internationales de l'Inspection générale des finances, ces différentes missions ont permis au Service :

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

### **Les missions en partenariat avec Expertise France :**

Dans le cadre du renforcement de ses liens avec Expertise France, l'Inspection générale des finances a également contribué à la réalisation de deux missions d'assistance technique. Ainsi, une mission auprès de la Commission européenne a été réalisée avec l'objectif d'appuyer les autorités roumaines dans l'élaboration de leur plan de relance économique post-covid. Par ailleurs, un inspecteur des finances a participé à une mission d'appui au ministère des Finances du Kenya : les travaux d'assistance ont porté sur l'amélioration du suivi des entreprises publiques et sur la gouvernance des investissements publics dans le pays.

# Les thèmes majeurs d'intervention de l'IGF en 2021

- 50 Économie
- 60 Finances publiques et fiscalité
- 68 Réforme de l'État
- 74 Santé et social
- 84 Politiques sectorielles





En 2021, l'IGF a réalisé 78 missions.  
La publicité de ses rapports est laissée  
à la discrétion des commanditaires.  
13 missions sont présentées dans  
les pages suivantes.

# Thème n° 1: Économie





De gauche à droite: Eric Paridimal, Régis Verdier et Jean-Philippe de Saint-Martin.

## Leviers de développement des start-ups industrielles en phase d'industrialisation

### Questions à Eric Paridimal

chef de mission

#### Dans quel contexte s'est inscrite la mission ?

Alors que la politique industrielle et le soutien à l'innovation ont été renforcés depuis 2013 et que, par ailleurs, le soutien au développement des startups s'est structuré avec la French Tech, ces deux politiques ont été pour l'essentiel conçues et conduites en silo. Leur intersection n'avait jusqu'alors fait l'objet que de peu de travaux dédiés, tant en France qu'à l'étranger. À tel point que certains de nos interlocuteurs ont pu qualifier l'expression « start-up industrielle » d'oxymore.

Pourtant, la création par des start-ups de sites industriels est une réalité et les politiques évoquées plus haut ont conduit à en augmenter le potentiel. On peut aujourd'hui évaluer le nombre de start-ups à vocation industrielle en France à environ 1 500, soit 12 % des start-ups, dont certaines sont en forte croissance.

Elles évoluent dans des secteurs stratégiques, tels que les biotechnologies, la santé, la robotique ou l'énergie et sont pour près des deux tiers situées hors de l'Île-de-France, cette proportion étant par exemple inversée pour les startups numériques. Ces projets industriels sont également créateurs d'emplois.

#### Quels en étaient les principaux enjeux et objectifs ?

Au cours de leur phase initiale de recherche et développement (R&D) et d'analyse de leur marché, ces entreprises peuvent bénéficier, à l'instar des autres start-ups, de la multitude d'aides publiques déployées dans le cadre de la politique de soutien à l'innovation, de la dynamique récente du financement privé *early stage* et de la multiplication des structures d'accompagnement des start-ups, notamment les incubateurs et les *fablabs*.

En cas de réussite de ces premières étapes, les trajectoires des start-ups à vocation industrielle peuvent diverger : intégrer la production et entrer en phase d'industrialisation, sous-traiter tout ou partie de la fabrication du produit en France ou à l'étranger, ou bien vendre le produit de leur R&D à d'autres entreprises.

Si ce choix appartient aux entrepreneurs et relève de nombreux paramètres, toujours est-il qu'une bonne perception des enjeux industriels et des leviers disponibles permet de prendre des risques. À l'inverse, avoir peur de la phase d'industrialisation – ou simplement ne pas en faire un objectif de l'entreprise – peut conduire

à externaliser la production et à limiter la part de valeur ajoutée captée et le potentiel de croissance.

L'objectif était donc pour nous d'identifier les freins à l'industrialisation et d'offrir un cadre favorable aux start-ups qui sont prêtes à prendre ce risque. Il s'agit ainsi d'augmenter le nombre de projets d'industrialisation puis de production à l'échelle en France, d'offrir un aboutissement concret aux efforts déployés sur l'innovation et sur les start-ups et d'activer un levier potentiel de réindustrialisation des territoires et de création d'emplois.

#### **Quels obstacles au développement des start-ups industrielles avez-vous identifiés ?**

En matière de financement, les start-ups industrielles peinent à trouver des capitaux patients pour financer des démonstrateurs (entre 5 M€ et 30 M€) ou des premières usines (entre 20 M€ et 150 M€). Les durées de développement longues, le risque d'industrialisation ainsi qu'un manque de culture industrielle au sein des sociétés de gestion expliquent notamment ces difficultés. La faible appétence des financeurs en fonds propres n'est compensée ni par les financements bancaires privés, limités, ni par les garanties et les prêts publics, essentiellement du fait de leur montant.

S'agissant de l'implantation des sites industriels, les start-ups effectuent le parcours classique d'un porteur de projet industriel et peuvent se heurter à des obstacles administratifs déjà bien identifiés. Pour une start-up, l'absence de blocage et la maîtrise des délais sont un enjeu vital ; leur existence est liée à l'avancement d'un projet, elles sont généralement peu dotées en ressources dédiées et moins crédibles auprès des administrations. La faible disponibilité du foncier industriel à proximité des bassins d'emplois qualifiés peut également constituer un frein.

Enfin, les start-ups anticipent peu la phase d'industrialisation et leurs dirigeants présentent souvent des profils de chercheurs, d'ingénieurs ou de managers, sans expérience antérieure de création de site industriel. Un accompagnement vers et dans l'industrialisation peut par conséquent être crucial. En amont, la mission a relevé peu d'exemples d'offres de préparation à l'industrialisation mais l'existence d'acteurs de l'accompagnement des start-ups bien identifiés (incubateurs, accélérateurs, clusters, laboratoires de recherche, Bpifrance...) constitue un atout pour en développer. Pour la phase d'industrialisation elle-même, une offre d'accompagnement global se structure en complément des bureaux d'études traditionnels. Les partenariats avec les grandes entreprises sont quant à eux une réalité mais doivent se développer davantage pour renforcer l'intégration des start-ups au sein de leurs filières.

#### **Quelles ont été vos recommandations et ont-elles donné lieu à des suites ?**

Les propositions de la mission ont été pour la plupart reprises dans la Stratégie start-ups industrielles annoncée par le Gouvernement en janvier 2022.

Sur le plan financier, la priorité est de renforcer l'offre de fonds propres pour le financement de démonstrateurs industriels et de premières usines. Pour les premières usines, il a été décidé de créer un fonds successeur au fonds Société de projets industriels (SPI2) doté de 1 Md€ afin de financer en fonds propres la première industrialisation d'une technologie innovante. Le fonds pourra également financer avec des tickets inférieurs à 5 M€ des projets de pré industrialisation.

La mission a également recommandé de mobiliser une poche dédiée de fonds de fonds public afin de soutenir des fonds de capital investissement privés ayant déjà démontré une appétence et une

expertise pour financer des projets de démonstrateurs comme de sites à l'échelle. Cela permettra d'augmenter la liquidité disponible sur ce segment et de générer un effet d'entraînement sur l'écosystème de financement privé. La création d'un Fonds national de venture industriel (FNVI), doté de 350 M€, a été annoncée en janvier 2022. La proposition de prêts « industrialisation » a également été retenue, avec des montants de 3 M€ à 15 M€.

Enfin la mission a proposé de lancer deux appels à projets (AAP) dédiés respectivement à la réalisation de démonstrateurs et de premières usines en France. Il s'agit ainsi d'avoir un effet ciblé sur les start-ups industrielles et de faire émerger rapidement une génération de succès d'industrialisation susceptible de renforcer la crédibilité de cette typologie d'investissements. Un AAP pluriannuel dédié aux premières usines vient ainsi d'être ouvert et doté de 550 M€.

Au titre de l'accompagnement, il nous est apparu nécessaire de mettre en œuvre un programme territorialisé mobilisant les acteurs et dispositifs existants, en particulier la Mission French Tech, renforcée d'un pôle industriel. Il s'agit ainsi à la fois d'identifier les projets le plus en amont possible et de proposer un parcours et des points de contacts clairs aux porteurs de projets. L'accompagnement proposé est individualisé afin de tenir compte de la grande diversité des start-ups et des activités concernées.

Cela s'est traduit concrètement par la création d'un guichet unique et d'un parcours d'accompagnement pilotés par la Mission French Tech. La Mission French Tech en partenariat avec l'ensemble des acteurs de l'État et des partenaires publics, proposera une information sur les dispositifs de financement et un accompagnement sur la mobilisation des leviers de l'État en matière industrielle. Les start-ups pourront mobiliser, par exemple, un appui sur l'accès

au foncier, la recherche de site, les freins réglementaires ou encore les demandes d'autorisations.



Sébastien Piednoir et Jean-Philippe de Saint-Martin.

## Bilan et perspectives du label « Investissement socialement responsables » (ISR)

### Questions à Sébastien Piednoir

chef de mission

En mars 2021, Bruno Le Maire, ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance et Olivia Grégoire, Secrétaire d'État chargée de l'Économie sociale, solidaire et responsable ont annoncé une réforme en profondeur du label « Investissement socialement responsable ».

Cette réforme s'appuie sur les constats et recommandations établis par l'Inspection, dans un rapport remis fin 2020. Elle témoigne plus largement de l'ampleur des défis associés à la construction d'un système financier plus durable.

#### Peux-tu revenir sur ce qu'est le label ISR ?

Le label ISR est un signal de qualité créé par l'État pour distinguer des placements financiers dits « responsables ». La gestion d'actifs évolue en effet vers une plus grande prise en compte des facteurs environnementaux, sociaux ou de gouvernance (ESG).

Or, ce marché très dynamique se heurte à une asymétrie d'information forte, l'intégration effective de ces considérations extrafinancières étant délicate à démontrer à l'épargnant final. Aussi l'État est-il intervenu en 2016 afin de définir un standard de qualité. Pour obtenir le label, un fonds d'investissement doit démontrer

que la prise en compte des facteurs ESG affecte significativement ses choix d'investissement et sa relation aux entreprises.

#### Dans quel contexte a été lancée la mission ? Quels étaient ces objectifs ?

La mission a été lancée à un moment charnière dans l'histoire du label ISR. La création de cet outil en 2016 par l'État avait permis de faire converger les initiatives et de positionner la gestion française comme un acteur clé de la finance durable.

Grâce à une approche généraliste et inclusive, le label s'était très rapidement diffusé. Le niveau d'exigence était volontairement limité afin d'accompagner la structuration progressive du marché. Au lancement de la mission, le label ISR étaient l'un des premiers d'Europe, avec 212 Md€ d'encours labellisés, soit 5,8 % de l'épargne financière des ménages français.

Cette approche permissive suscitait toutefois des critiques de plus en plus vives. Depuis la création du label, le niveau d'exigences de la gestion ESG s'était rehaussé. L'innovation financière, la régulation et les attentes des épargnants avaient progressé. Cette situation a donné lieu à des positions divergentes quant à l'avenir du label ISR. C'est pour mettre à plat son bilan et lui

donner un nouveau départ que le ministre des finances a mandaté l'IGF.

**Comment la mission a-t-elle organisé ces travaux? En particulier, comment avez-vous conduit la consultation des acteurs de la place?**

Le label ISR a certes été créé par l'État mais l'outil ne peut fonctionner que si les gestionnaires et les épargnants se l'approprient pleinement. Aussi la gouvernance du label fait-elle intervenir de nombreuses parties prenantes, dont la consultation a constitué l'une des tâches majeures de la mission. Avec Jean-Philippe de Saint Martin, inspecteur général superviseur et Élise Mekkaoui, assistante de mission, nous avons rencontré un vaste ensemble de sociétés de gestion, d'association engagées pour une finance responsable, de régulateurs nationaux, étrangers et européens.

Un des défis principaux de la mission a d'ailleurs consisté à bien insérer ses analyses dans le contexte international et européen très mouvant. Les plus grands gestionnaires d'actifs s'engagent dans la finance durable tandis que les agences de notation développent une offre extrafinancière. Au niveau européen, de nombreux pays ont créé des labels nationaux. En parallèle, l'Union européenne structure peu à peu une régulation de la finance durable, notamment via le règlement taxonomie dont les actes délégués étaient encore en cours de négociation pendant la mission, qui fixe un niveau d'exigence renforcé pour les produits financiers se réclamant d'une approche extrafinancière. Cette situation favorise un alignement par le haut des labels nationaux.

**Quels sont les principaux constats et recommandations de la mission?**

La mission fait d'abord le constat de l'utilité de label ISR et du succès de ses premières années de fonctionnement. Pour autant, elle affirme clairement qu'à moins d'une évolution radicale, le label s'expose

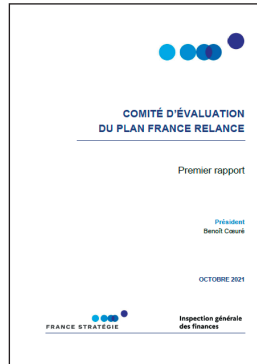
à une perte inéluctable de crédibilité et de pertinence. Il fait à l'épargnant une promesse confuse: il affiche une ambition d'impact social et environnemental mais ses exigences concrètes ne permettent pas de garantir un fléchage effectif des financements vers des activités durables. À titre d'illustration, le label ISR ne prévoit aucune exclusion sectorielle portant, par exemple, sur le charbon.

Sur la base de ce constat, la mission fait trois ensembles de recommandation:

- un recentrage stratégique: le label ISR doit assumer une promesse simple vis-à-vis de l'épargnant particulier, celle que son placement contribue effectivement au financement d'un modèle économique durable;
- un rehaussement des exigences: pour décliner concrètement la promesse faite à l'épargnant, la mission propose en priorité des exclusions ciblées et évolutives portant notamment sur les violations des droits humains, les armes non conventionnelles, le charbon et les hydrocarbures non-conventionnels. D'autres recommandations sont formulées afin d'autoriser davantage d'innovation dans la stratégie ESG, de renforcer l'engagement actionnarial et la transparence vis-à-vis de l'épargnant;
- une réforme de la gouvernance du label: pour préciser ces nouvelles exigences et garantir la crédibilité du label dans les années à venir, la mission recommande de recentrer l'implication de l'État et de confier l'animation du label à un nouveau comité doté de moyens propres, hébergés par une association de place existante.

### **Où en est la réforme du label ?**

L'actualité ne cesse de démontrer l'importance des enjeux de finance responsable. Dans ce contexte, le label ISR est un outil utile et sa réforme avance. Elle a été résolument engagée par les ministres et la direction générale du Trésor la conduit. Une nouvelle gouvernance a été installée en octobre 2021, sous la présidence de Mme Michèle Pappalardo. Une nouvelle équipe permanente, hébergée par l'association *Finance for tomorrow*, assure le secrétariat du label. Cette architecture renouvelée vise à doter le label ISR des moyens de s'adapter aux attentes nouvelles des épargnants et des investisseurs.



## Mission d'assistance auprès de Benoît Coeuré Évaluation des mesures de soutien aux entreprises (gestion de crise COVID-19)

Questions à François-Xavier Boell, Sophie Maillard  
et Paul-Armand Veillon

### Pouvez-vous nous rappeler à quoi correspond le comité Coeuré ?

Par une lettre en date du 21 avril 2020, le Premier ministre a désigné M. Benoît Coeuré président d'un comité chargé de veiller au suivi de la mise en œuvre et d'évaluer les mesures de soutien financier aux entreprises confrontées à l'épidémie de covid-19. Placé auprès du Premier ministre, ce comité a d'abord rassemblé six parlementaires, deux membres de la Cour des comptes, deux représentants de l'État (issus de la DG Trésor et de la DGFIP), trois représentants des collectivités territoriales, et de huit représentants des organisations représentatives syndicales et patronales. À partir d'avril 2021, son mandat a été élargi à l'évaluation du plan France Relance ; sa composition a été modifiée en conséquence. Ce nouveau mandat a été précisé par une seconde lettre de mission du Premier ministre adressée à M. Benoît Coeuré. De plus, pour prendre en compte l'évolution du champ de l'évaluation, le comité a ainsi été enrichi de trois personnalités qualifiées, les représentants des administrations de l'État au comité ont aussi été modifiés et portés au nombre de

trois (DG Trésor, Commissariat général au développement durable et Dares).

### Quelle a été la contribution de la mission et plus particulièrement du pôle Science des données au sein du secrétariat de ces comités ?

Le secrétariat du comité est assuré conjointement par France Stratégie et l'Inspection générale des finances. Sous l'autorité du Président, et en liaison avec les équipes de France Stratégie, la mission a donc été partie prenante au cadrage des différentes évaluations (objet, champ, méthodologie), à l'animation du comité, à la conduite de différentes analyses originales et à la rédaction de trois rapports, respectivement remis au Premier ministre en avril, juillet et octobre 2021. Le rapport final portant sur les mesures d'urgence ainsi que le premier rapport portant sur le plan de relance ont été accompagnés d'un avis du comité.

Si différents inspecteurs des finances ont successivement participé à la mission, le pôle Science des données y a contribué dans la durée, tant pour l'évaluation des mesures d'urgence que celle du plan France Relance.



Pour les mesures d'urgence, l'évaluation a porté sur le recours et le ciblage des aides d'urgence versées aux entreprises pendant la crise sanitaire : activité partielle, fonds de solidarité, reports de charges sociales et prêts garantis par l'État. La contribution du pôle Science des données a été déterminante pour parvenir à une évaluation d'ensemble de ces mesures. En effet, il a notamment participé à la construction d'une base unique permettant d'étudier ces quatre dispositifs à la fois, ce que ne permettait aucune des sources dont disposaient les différents services chargés du suivi de ces mesures (Dares, Acoss, Bpifrance, DGFIP).

Dans le cadre de l'évaluation du plan France Relance, le pôle a conduit les évaluations de trois des cinq dispositifs faisant l'objet d'une évaluation approfondie, soit le plan « 1 jeune 1 solution » et deux dispositifs de soutien aux investissements industriels. Ces évaluations ont été l'occasion de mettre en œuvre des compétences spécifiques au pôle Science des données en matière de traitement de données, et de renforcer les liens avec différents services ministériels chargés d'études et de statistiques. Le pôle a par ailleurs été chargé de l'analyse des indicateurs d'exécution de l'ensemble des dispositifs mis en place par le secrétariat général du plan de relance, ainsi que des données de suivi budgétaire. Enfin il a contribué, sous la forme de soutien technique ou méthodologique, à l'évaluation des deux autres dispositifs retenus par le comité, soit MaPrimeRénov' et la rénovation thermique des bâtiments publics.

### **Quelles sont les principales conclusions du comité chargé des mesures de soutien aux entreprises ?**

D'après l'avis du comité rendu fin juillet 2021, les mesures d'urgence semblent avoir atteint leurs objectifs, à savoir la préservation du tissu productif et de l'emploi. En particulier, il met en avant le déploie-

ment rapide et le recours aisé aux dispositifs notamment du fait de leur caractère universel. Quant au dimensionnement, les montants des dispositifs ont été jugés globalement suffisants pour préserver la situation financière des entreprises d'après les données macroéconomiques et l'exploitation de données microéconomiques au niveau de l'entreprise. Cette dernière conclusion s'appuie notamment sur les travaux du pôle Science des données qui a pu estimer l'impact des dispositifs de soutien sur l'excédent brut d'exploitation au niveau individuel. Le comité mentionne enfin plusieurs points d'attention parmi lesquels des effets d'aubaine réels, mais dont l'impact quantitatif serait limité, ainsi que la nécessité d'un suivi de la minorité d'entreprises présentant un risque d'insolvabilité ou d'illiquidité.

### **Quelle approche a été adoptée pour l'évaluation du plan de relance ?**

Le rapport publié en octobre constitue un premier travail d'analyse permettant de situer France Relance par rapport aux plans de relance des principaux partenaires européens de la France, et d'émettre un premier avis sur sa mise en œuvre à partir d'une évaluation partielle portant sur cinq dispositifs : la rénovation énergétique des logements privés (MaPrimeRénov'), la rénovation énergétique des bâtiments publics, deux dispositifs de soutien à l'investissement industriel, et le plan « 1 jeune 1 solution ».

Ce sont sur ces deux derniers chapitres que la mission a particulièrement œuvré. Pour cela, elle a mobilisé des données sur les entreprises ayant bénéficié des aides destinées à promouvoir l'investissement industriel – en particulier en conduisant une analyse des champs textuels spécifiant les objectifs des investissements faisant l'objet d'une demande de financement. S'agissant du plan « 1 jeune 1 solution », une exploitation originale des données des Urssaf sur les déclarations préalables



à l'embauche a permis de produire une première estimation des effets des aides à l'alternance sur les embauches de jeunes. Une méthode de différence de différence a été utilisée, c'est-à-dire fondée sur la comparaison des évolutions des embauches dans les entreprises selon qu'elles étaient plus ou moins concernées par les aides.

**Quelles sont les suites ?**

Si l'évaluation des mesures d'urgence par le comité s'est achevée avec la remise d'un rapport en juillet 2021, il est prévu que le comité poursuive celle du plan de relance au delà de 2021. Aussi le rapport d'octobre 2021 a-t-il vocation à faire l'objet de compléments et d'approfondissements à mesure que le plan de relance se déploiera et que les données pour en évaluer les effets seront rendues disponibles.

À ce titre, des appels à projets de recherche ont ainsi été lancés par le secrétariat du comité, afin de poursuivre la démarche d'évaluation de France Relance et de la compléter par des apports académiques.

# Thème n° 2: Finances publiques et fiscalité



## Commission sur l'avenir des finances publiques

### Questions à Thomas Cazenave

rapporteur général

#### Quel était le contexte de la mission ?

La commission sur l'avenir des finances publiques a été missionnée le 4 décembre 2020 par le Premier ministre, dans le contexte d'une forte hausse de la dette publique liée au Covid-19. Elle a rendu ses travaux le 18 mars. Présidée par Jean Arthuis et rassemblant des personnalités d'horizons divers, cette commission était chargée d'établir un diagnostic et d'apporter des éclairages sur les évolutions possibles de nos finances publiques. Elle avait également pour mission de proposer de nouvelles règles de gouvernance et de nouveaux outils de pilotage afin d'assurer la soutenabilité des comptes publics sur le long terme.

L'Inspection générale des finances a été missionnée pour appuyer les travaux de la commission. Comme rapporteur général, j'ai travaillé avec une équipe de trois rapporteurs : Claire Durrieu, Xavier Jaravel et Nicolas Scotté.

#### Comment la commission a-t-elle travaillé ?

Les travaux de la commission ont été réalisés en toute indépendance, en réunissant des personnalités d'horizons divers (anciens ministres, économistes français et étrangers, experts, dirigeants du secteur

public et du secteur privé). Une centaine de personnes ont été auditionnées (parlementaires, partenaires sociaux, économistes, gestionnaires d'actifs, responsables du secteur public et du secteur privé, représentants des collectivités locales, responsables d'institutions de l'Union européenne, magistrats, etc.). Un travail de comparaison internationale a été réalisé et des travaux techniques ont été conduits avec l'appui des administrations notamment la Direction générale du Trésor, la Direction du Budget, la Direction de la sécurité sociale et la Direction générale des collectivités locales.

Il est à noter que la commission a travaillé dans un contexte élevé d'incertitudes liées au fait qu'au moment de l'achèvement des travaux, la crise sanitaire n'était pas encore derrière nous.

#### Quelles sont les perspectives d'évolution de l'endettement public dans les prochaines années ?

La commission a procédé à de nombreuses simulations d'évolution de l'endettement selon différentes hypothèses macroéconomiques. C'est un exercice difficile et par nature soumis à de nombreuses incertitudes. Les membres de la commission

ont souhaité travailler sur un ensemble de scénarios. Elle en conclut que sans orientation nouvelle, l'endettement public continuerait à progresser dans les prochaines années et ce, malgré la reprise économique.

En revanche, c'est moins le taux d'endettement en lui-même qu'il convient de regarder que l'évolution de la dépense et sa qualité. En effet, et cela est un des enseignements de la crise, pour assurer la soutenabilité de notre dette et donc notre crédibilité vis-à-vis de ceux qui la financent, l'enjeu est plutôt de démontrer notre capacité à contenir dans le temps le rythme des dépenses en deçà des recettes et de garantir l'efficacité de chaque dépense publique. C'est cette orientation qui doit fonder une nouvelle stratégie pour nos finances publiques.

### **Quelle stratégie la commission recommande-t-elle pour assurer la soutenabilité de nos finances publiques ?**

La commission a tout d'abord écarté certaines pistes avancées dans le débat public et en particulier celle consistant à annuler la dette détenue par la banque centrale. Cela ferait perdre totalement le crédit de la France auprès des investisseurs qui renonceraient à lui prêter ou bien qui le feraient alors avec des taux d'intérêt beaucoup plus élevés. Ce serait la remise en cause de l'indépendance et de la crédibilité de la BCE, véritable pilier de la zone euro, et ouvrirait une crise politique avec nos principaux partenaires.

Elle ne recommande pas non plus l'usage du levier fiscal compte tenu du poids des prélèvements obligatoires. Elle a aussi écarté tout redressement trop rapide : si l'effort doit donc être porté sur la dépense, elle recommande qu'il soit progressif pour ne pas casser la dynamique de rebond. D'autre part, la nécessaire maîtrise de nos dépenses ne doit pas se faire au détriment

des dépenses d'avenir qui déterminent notre croissance potentielle.

Elle recommande ainsi que le rythme de progression de nos dépenses soit inférieur à celui de la croissance tout en protégeant les dépenses d'avenir. Pour y parvenir, la commission recommande une transformation profonde de la gouvernance des finances publiques.

### **En quoi la gouvernance actuelle de nos finances publiques apparaît-elle aujourd'hui comme un obstacle ou un frein à cette nouvelle stratégie ?**

Nos finances publiques, à tous les niveaux (État, sécurité sociale, collectivités territoriales) et à quelques exceptions près, comme les prévisions du conseil d'orientation des retraites par exemple, ne prennent pas assez en compte le temps long. Les administrations ne sont pas incitées à consacrer du temps aux enjeux de moyen et long terme : les demandes qui leur sont faites par l'exécutif se concentrent davantage sur la construction des lois de finances annuelles.

Contrairement à ce qui existe dans plusieurs pays, nos règles budgétaires pluriannuelles sont seulement indicatives et il n'existe aucun mécanisme juridique leur donnant un caractère contraignant. Ainsi, les trajectoires des finances publiques sont souvent peu crédibles, que ce soit les objectifs présentés à la commission européenne ou bien les lois de programmation pluriannuelles. Par exemple, les objectifs de moyen terme intégrés dans les programmes de stabilité entre 2015 et 2019 n'ont été respectés qu'une année sur cinq en France, mais chaque année en Allemagne, Autriche, Danemark, Finlande, Pays-Bas et Suède.

La gouvernance des finances publiques est par ailleurs éclatée, sans approche consolidée des recettes et des dépenses et avec un nombre d'entités publiques

très élevé. Elle ne permet pas un débat transparent et éclairé, en particulier au parlement.

### **Quelles sont les principales recommandations de la commission en la matière ?**

Pour les membres de la commission, la transformation profonde de notre gouvernance est une condition incontournable et devrait reposer sur 3 piliers :

- 1<sup>er</sup> pilier : créer une norme en dépense pluriannuelle et en faire une nouvelle boussole de nos finances publiques. La loi de programmation des finances publiques devrait définir à chaque début de mandat un objectif pluriannuel de dépenses qui concerne l'ensemble des administrations publiques (État, sécurité sociale, collectivités locales). Le respect de cette trajectoire serait suivi chaque année sur la base d'un compteur des écarts, décliné dans chaque secteur. Pour éviter que cette maîtrise des dépenses ne se fasse au détriment des dépenses favorables à la croissance économique, un périmètre et un niveau plancher de « dépenses d'avenir » serait fixé en début de mandature. Celles-ci pourraient intégrer par exemple des dépenses vertes, des dépenses d'investissement et d'innovation et des dépenses favorables au capital humain ;
- 2<sup>e</sup> pilier : installer une vigie budgétaire pour une approche de long terme. Le renforcement de la transparence des finances publiques passerait par la transformation de l'actuel Haut conseil des finances publiques en une institution budgétaire indépendante dotée d'un mandat ambitieux et de moyens en propre, à l'image de ce que nous observons dans la plupart des pays qui ont réussi à s'engager dans une

plus grande transparence et sincérité budgétaires. Cette institution se verrait confier la responsabilité de la production indépendante de prévisions. Elle réaliserait les analyses de soutenabilité de la dette. Elle serait chargée du suivi de l'exécution de la trajectoire de finances publiques par rapport à la programmation pluriannuelle ;

- 3<sup>e</sup> pilier : approfondir le débat parlementaire avec un document lisible et synthétique donnant une image fidèle du budget et de la dette, en accordant un temps plus long à la discussion de la trajectoire pluriannuelle, et en mettant en place une conférence nationale des finances publiques, en début de mandature.

### **Les recommandations de la commission ont-elles été reprises ?**

La loi organique du 28 décembre 2021 relative à la modernisation de la gestion des finances publiques, qui amende la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) et la loi organique relative à la programmation et à la gouvernance des finances publiques (LOGFPF), a permis la mise en œuvre de plusieurs recommandations du rapport, parmi lesquelles :

- le renforcement du pilotage pluriannuel des finances publiques grâce au suivi annuel d'une règle en dépenses pluriannuelle : suivi annuel dans le cadre de l'article liminaire des lois de finances de l'atteinte des objectifs de dépenses fixés en LPFP pour chacun des secteurs d'administration publique (État, collectivités territoriales, sécurité sociale) selon une logique de « compteur des écarts » ;
- la définition d'une trajectoire de dépenses dites « d'avenir » dans le cadre des LPFP afin de privilégier les dépenses favorables à la croissance potentielle et à la préparation de

l'avenir: intégration en annexe de la LPFP d'une trajectoire pluriannuelle de dépenses considérées comme des dépenses d'investissement compte tenu de leur contribution à la croissance potentielle du PIB, à la transformation structurelle du pays et à son développement social et environnemental à long terme;

- le renforcement des pouvoirs du Haut conseil des finances publiques afin qu'il se prononce notamment sur la compatibilité des lois de programmation sectorielles et des LPFP et sur le réalisme des prévisions pluriannuelles de dépenses;
- l'instauration d'un débat annuel au parlement sur la soutenabilité à long terme de la dette publique, sur la base d'un rapport *ad hoc*.

En outre la loi organique du 14 mars 2022 relative aux lois de financement de la sécurité sociale, révisant la LOLF, a également repris certaines des propositions du rapport de la CAFFP:

- meilleure cohérence entre LF et LFSS: sur le fond avec un article liminaire désormais présent dans chacune des lois qui se correspondent l'un avec l'autre; sur la forme avec un ajustement des calendriers permettant un dépôt conjoint des deux projets de loi, enfin sur le suivi des effets de ces deux lois, avec la création d'une loi d'approbation des comptes de la sécurité sociale (LACSS) sur le modèle de la loi de règlement.
- le renforcement de la pluriannualité de la dépense sociale avec la mise en place d'un compteur des écarts permettant de comparer les dépenses prévues lors de la LPFP et les objectifs de dépenses proposés par le Gouvernement au sein des PLFSS
- une vision exhaustive des finances sociales: avec l'article liminaire qui offre une vision sur un champ ASSO; avec l'intégration d'un suivi dans le PLFSS de la dette des hôpitaux et des établissements médico-sociaux; avec une nouvelle annexe sur les perspectives des régimes d'assurance chômage et des régimes de retraite complémentaire.



Pierre Boissier et Antonin N'Guyen.

## L'obligation de facturation électronique et les gains attendus pour la puissance publique

### Questions à Antonin N'Guyen

chef de mission

#### **Qu'implique la généralisation de la facturation électronique, dont le principe a été introduit en loi de finances pour 2020 ?**

Le recours à la facturation électronique est actuellement optionnel pour les relations entre professionnels (B2B) et entre professionnels et particuliers (B2C), tandis que l'ordonnance du 26 juin 2014 relative au développement de la facturation électronique l'a progressivement rendue obligatoire pour les transactions entre les entreprises et la sphère publique (B2G). La loi du 28 décembre 2019 de finances pour 2020 prévoit d'imposer la facturation électronique des transactions entre assujettis à la TVA, de manière progressive, selon un calendrier à définir par voie réglementaire et prenant en compte la taille des entreprises concernées. Cette obligation sera complétée d'une obligation de transmission de données (« e-reporting ») complémentaires à celles demandées en matière de facturation électronique (données de statut des factures, dont la date de paiement), ou lorsque cette dernière ne peut pas être mise en œuvre (B2C et B2B international). Les données seront recueillies sur une plateforme publique gérée par l'Agence pour l'informatique financière de l'État.

#### **Quels étaient les objectifs de votre mission ?**

Le projet de généralisation de la facturation électronique était subordonné à l'obtention des dérogations nécessaires à certains articles de la directive TVA, qui permet au Conseil de l'Union européenne d'autoriser un État membre à introduire de telles mesures. La mission devait donc, dans un premier temps, réunir les éléments permettant de documenter la demande de dérogation française en vue d'obtenir un avis favorable de la Commission puis du Conseil. Dans un second temps, la mission a examiné les bénéfices, non liés à la réduction de la fraude à la TVA, de la facturation électronique comme source de données « temps-réel » pour le pilotage de nombreuses politiques publiques.

Quelles sont les principales conclusions de la mission sur l'impact de la facturation électronique, s'agissant de la réduction de la fraude à la TVA ?

La mission a d'abord identifié les principaux bénéfices attendus, au terme de la réforme et sous réserve de l'adaptation des systèmes d'information, de la mise en œuvre de la facturation électronique lors des différents processus associés au recouvrement de la TVA, notamment :

- en amont des contrôles fiscaux, une fiabilisation et une accélération des déclarations, avec la possibilité, à terme, de pré-remplir les déclarations de TVA et de mieux cibler les opérations de contrôle fiscal ;
- pendant les opérations de contrôle, de nouvelles possibilité d'identification des anomalies déclaratives, avec la faculté de procéder à des recoupements et des contrôles de cohérence, la possibilité de détecter les fraudes et d'y mettre fin précocement ;
- en dehors de tout contrôle, une amélioration du civisme fiscal, c'est-à-dire de la mise en conformité spontanée des assujettis, découlant de l'effet dissuasif de la transparence vis-à-vis de l'administration fiscale, ou de la simplification des obligations déclaratives.

La mission estime que ces différents impacts, modélisés grâce à un traitement statistique réalisé par le pôle Science des données de l'IGF, permettent d'envisager, une fois la réforme achevée, une réduction importante de la fraude à la TVA (chiffrée dans le rapport).

#### **Quels sont les potentiels cas d'usage des données de facturation électronique, en dehors de ceux liés aux enjeux de recouvrement de la TVA ?**

Les données de facturation électronique constitueraient une source de données précieuses pour le pilotage d'un grand nombre de politiques publiques menées en soutien des entreprises. En particulier, ces données permettraient :

- d'améliorer le contrôle des investissements étrangers en France en facilitant l'analyse du caractère

sensible de l'activité d'une entreprise française faisant l'objet d'un investissement étranger et en fiabilisant le suivi des conditions sous lesquelles certains investissements sont autorisés ;

- d'améliorer les processus de prévention des défaillances d'entreprises, notamment grâce à leur exploitation dans le cadre de « signaux faibles » ;
- d'affiner la réglementation relative aux délais de paiement et sa mise en œuvre, en ciblant mieux les entreprises contrôlées à ce titre, en massifiant la recherche de manquements et d'éventuelles mesures de prévention, en facilitant les opérations de contrôle ainsi que la détermination du montant des amendes administratives prononcées ;
- de contrôler le niveau de la « part française », c'est-à-dire la part de la valeur ajoutée du projet réalisée par l'entreprise sur le territoire national, dans les projets bénéficiant de soutiens publics à l'export ;
- d'améliorer l'analyse statistique de l'économie nationale, grâce à la production de meilleurs indicateurs d'analyse conjoncturelle, une meilleure connaissance des flux intra groupes et extra groupes pour la construction de statistiques structurales, et d'une manière générale, une compréhension plus fine du système productif français.

Il ne s'agit que de pistes potentielles, et non exhaustives, identifiées par la mission dans une démarche prospective : l'exploitation des données de facturation électronique à d'autres fins que fiscales relèvera d'arbitrages ultérieurs, au cas par cas.



**La mission a-t-elle identifié des enjeux en vue du déploiement de cette réforme ?**

Cette réforme présentait, lorsque la mission a mené ses travaux, un enjeu spécifique de protection des données transmises à l'administration et couvertes par le secret des affaires. Leur divulgation pourrait avoir des conséquences défavorables, en termes concurrentiels, en termes d'ingérence économique ou de « compliance ». La mission a suggéré d'explorer des mesures « structurelles » (exemption, ségrégation des données, anonymisation partielles) pour traiter ces risques, notamment dans le secteur de la défense, et des mesures moins contraignantes (hébergement dans un cloud de confiance, accès aux données) en dehors de ce domaine. Ces mesures devraient viser non seulement la plateforme publique mais également l'ensemble des acteurs intervenant dans la chaîne de traitement des données (plateformes privées, prestataires de reconnaissance optique de caractères, administrations).

**Quelles suites ont été données à la mission ?**

La décision d'exécution (UE) 2022/133 du Conseil du 25 janvier 2022 a autorisé la France à introduire une mesure particulière dérogatoire à la directive TVA :

- la France est autorisée à accepter des factures émises par des assujettis établis sur le territoire français sous forme uniquement électronique ;
- la France est autorisée à disposer que l'utilisation de factures électroniques émises par les assujettis établis sur le territoire français n'est pas soumise à l'acceptation par leur destinataire.

En outre, dans l'ordonnance du 15 septembre 2021 relative à la généralisation de la facturation électronique, le calendrier initial de la réforme a été reporté : ces obligations seront imposées à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2024 en réception à l'ensemble des assujettis et, en transmission, aux grandes entreprises, puis progressivement généralisées d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2026.

Enfin, des mesures *ad hoc* ont été introduites dans le domaine de la Défense : certaines exemptions ont été prévues pour les opérations faisant l'objet d'une mesure de classification ou concernées par une clause de confidentialité prévue pour un motif de sécurité nationale.

# Thème n° 3: Réforme de l'État



## Mission d'assistance à Jean Bassères Rapport sur la réforme de la responsabilité des gestionnaires publics Questions à Muriel Pacaud

### La responsabilité des gestionnaires publics est un vieux débat, pourquoi la mission a-t-elle été lancée à ce moment-là ?

Dans le cadre du programme « Action publique 2022 », le Gouvernement avait pris l'engagement d'accroître les marges de manœuvre et de renforcer la responsabilité des gestionnaires publics lors du comité interministériel pour la transformation publique d'octobre 2018, considérant que « *le cadre actuel de gestion publique responsabilise peu les acteurs et limite leur prise d'initiatives* ».

Le ministre de l'action et des comptes publics a adressé à Jean Bassères une lettre de mission le 20 décembre 2019 dans ce contexte, en précisant que cette réforme « *nécessite de réexaminer les principes et modalités de mise en cause des régimes de responsabilité des acteurs de la gestion budgétaire et comptable* » et lui demandant de nourrir ces réflexions par un diagnostic de ces régimes, de leur efficacité et des biais qu'ils sont susceptibles d'engendrer.

### Comment avez-vous mené vos travaux ?

Il faut d'abord dire que la responsabilité des comptables et des ordonnateurs a

été entendue par la mission dans une acception large, non réduite à sa seule sanction disciplinaire ou juridictionnelle, même si c'est la partie du rapport qui a suscité le plus de réactions. Pour une raison simple : les conditions de la responsabilisation des gestionnaires, l'ampleur de leurs marges de manœuvre et la réalité des leviers laissés à leur disposition contribuent davantage encore que la sanction à la performance de l'action publique.

La mission a eu comme objectif principal d'objectiver les avantages et inconvénients des différents leviers de responsabilisation et les termes enjeux d'un débat ancien mais qui n'est pas sans faux-semblants. Ainsi, certains arguments étaient utilisés depuis des dizaines d'années sans jamais avoir été véritablement vérifiés !

Pour cela, la mission a réalisé un parangonnage avec le secteur privé, avec les autres pays européens<sup>9</sup> et avec les institutions européennes. À cette fin, la mission a mené plus d'une centaine d'entretiens, a organisé

<sup>9</sup> – Travaux menés par Mme Stéphanie Damarey, professeure de droit public à l'université de Lille, en annexe du rapport.

un « lab » avec sept directeurs ou anciens directeurs des affaires financières et analysé les retours de questionnaires envoyés à 16 comptables publics, représentant plus de 10,3 % des dépenses de l'État et des collectivités territoriales en 2018. Par ailleurs, la mission a analysé un échantillon représentatif de 146 arrêts et jugements prononcés en 2019 à la Cour des comptes et dans les CRTC (qui représentent 29 % des arrêts et jugements rendus).

### Quels sont les principaux constats du rapport ?

Le vote de la LOLF avait fait naître beaucoup d'espoirs quant à la responsabilisation des gestionnaires publics. Force est de constater que plus de 20 ans après son adoption cette réforme n'a pas tenu toutes ses promesses. La mission a en particulier identifié quatre freins à la responsabilisation des gestionnaires publics :

- les marges de manœuvre reconnues aux gestionnaires publics restent réduites : facteur essentiel de responsabilisation, la pluriannualité peine à s'imposer : le champ de la contractualisation avec les ministères et les opérateurs demeure encore trop limité, sans perspective claire d'extension et avec une réticence de certains ministères à s'engager dans une trajectoire financière négociée. En outre, si le contrôle budgétaire *a priori* a été progressivement mais tardivement supprimé en matière de régularité, le contrôle de la soutenabilité reste important et contesté, alors que la sécurisation de la dépense dans le secteur privé repose sur l'internalisation des contrôles. Enfin, le manque de marges de manœuvre en termes de fongibilité des crédits est un sujet de frustration pour les gestionnaires, particulièrement la fongibilité hors dépenses de personnel au sein des programmes ;

- l'organisation entre ordonnateurs et comptables reste trop rigide : si le principe de séparation entre ceux qui engagent les dépenses et ceux qui les payent est un principe fondamental de la gestion tant publique que privée, la rigidité réglementaire de la séparation ordonnateur-comptable a motivé la mise en place de modèles d'organisation dérogatoires plus performants, mais qui peinent à s'imposer ;
- les leviers traditionnels de la responsabilité managériale sont insuffisamment mobilisés dans le public : alors que dans le secteur privé la responsabilisation repose à titre principal sur la dimension managériale, adossée à une culture ancrée du résultat financier, les leviers managériaux – financiers comme disciplinaires – sont peu mobilisés et documentés dans la fonction publique. Pourtant, ces leviers sont d'autant plus critiques qu'à la différence du privé les préoccupations financières irriguent moins naturellement les chaînes hiérarchiques ;
- l'intérêt relatif du Parlement français pour l'évaluation de l'exécution et de la performance est déresponsabilisant pour les responsables de programme.

Par ailleurs, la mission démontre que la responsabilité personnelle et pécuniaire (RPP) des comptables publics est un régime contreproductif et à bout de souffle qui doit être supprimé. En effet, la RPP présente de nombreuses limites : elle ne garantit pas, contrairement à une idée répandue, la qualité comptable et elle nuit à la performance des réseaux comptables<sup>10</sup> en orientant les priorités des services sur la couverture face aux risques juridiques plutôt que sur les enjeux de gestion publique (actes superflus, maintiens de contrôles *a priori* exhaustifs même sans

enjeux ni risques associés...). Par surcroît, la responsabilité est déséquilibrée en défaveur des comptables : ainsi l'analyse des arrêts fait apparaître que la majorité des manquements (68 % et 56 % des manquements relevés respectivement par les CRTC et par la Cour des comptes) pour lesquels un comptable a été sanctionné ont pour origine une erreur de l'ordonnateur. Enfin, la sanction juridictionnelle de la RPP présente des limites structurelles : la procédure est lourde et longue mais a *in fine* un impact collectif et individuel quasiment inexistant, et engendre des incertitudes jurisprudentielles qui pèsent sur la modernisation en entraînant notamment des conflits de légitimité entre autorités hiérarchique et juridictionnelle.

#### **Qu'avez-vous proposé pour y remédier ?**

La responsabilité des ordonnateurs et des comptables publics doit pouvoir être engagée de manière conjointe – en tant que gestionnaires publics – devant une juridiction unique. Envisager un régime juridictionnel s'appliquant à tous les acteurs de la chaîne financière se justifie d'autant plus que la dynamique actuelle tend à renforcer les imbrications entre le rôle de l'ordonnateur et du comptable et à relativiser la séparation stricte entre ces deux acteurs qui avait présidé à la définition du régime de la RPP des comptables.

---

10 – En faisant remonter le fait générateur comptable dès la constatation des droits, la comptabilité générale déplace le centre de gravité comptable vers l'ordonnateur. Ainsi, des éléments majeurs de fiabilisation de l'actif, d'exhaustivité du passif, d'imputations provisoires ou encore d'opérations non révélées en comptabilité ne relèvent pas de la responsabilité personnelle et pécuniaire, alors qu'ils ont un impact significatif sur la qualité et la sincérité des comptes.

Une responsabilité juridictionnelle unifiée signifie une responsabilité engagée devant la même instance. Cela autorise le parquet à engager des poursuites contre les différents acteurs de la chaîne financière pour les mêmes faits, au cours de la même procédure, afin d'appréhender les différentes étapes dans un ensemble co-dépendant, sur la base d'une jurisprudence harmonisée et cohérente pour les différents acteurs, sans que cela ne conduise nécessairement à une responsabilité conjointe.

Afin de ne pas paralyser l'action publique, la mise en jeu de la responsabilité juridictionnelle doit être réservée aux faits les plus graves. Il faut en particulier éviter de remplacer la RPP en la déportant simplement à un autre juge, mais au contraire centrer l'action juridictionnelle sur les manquements les plus significatifs.

#### **Quelles suites ont été données à ces travaux ?**

Lors du 5<sup>e</sup> comité interministériel de transformation publique du 5 février 2021, a été acté le principe d'engager des travaux conjoints entre le Conseil d'État, la Cour des comptes et l'administration pour faire évoluer le régime actuel de la responsabilité des ordonnateurs et des comptables vers un régime unifié de responsabilité financière des gestionnaires publics. Ces travaux, engagés au printemps 2021, ont permis de définir les principales caractéristiques de ce nouveau régime juridictionnel.

L'ordonnance du 23 mars 2022 relative au régime de responsabilité financière des gestionnaires publics, prise en application de la loi du 30 décembre 2021 de finances pour 2022, met en œuvre la réforme proposée et crée un régime juridictionnel unifié de responsabilité des gestionnaires publics, qui entrera en application le 1<sup>er</sup> janvier 2023.



## Mission d'assistance à Jean Bassères Rapports sur l'INSP et la DIESE

### Questions à Thomas Cazenave

membre de la commission INSP

#### Quel était le contexte de la mission ?

Par lettre de mission en date du 16 juin 2021, le Premier ministre et la ministre de la transformation et de la fonction publiques ont mandaté M. Jean Bassères, directeur général de Pôle Emploi pour conduire une mission de préfiguration de deux entités devant être créées au 1<sup>er</sup> janvier 2022, la Délégation interministérielle pour l'encadrement supérieur de l'État (DIESE) et l'Institut national du service public (INSP). Chacune de ces deux entités constituait un volet de la mission, qui était traité par une commission dédiée. J'étais membre de la commission INSP. Cette mission s'inscrivait dans le cadre de la réforme de la haute fonction publique de l'État qui a trouvé sa traduction juridique dans l'ordonnance du 2 juin 2021 portant réforme de l'encadrement de la fonction publique de l'État et qui répondait à plusieurs objectifs : ouvrir la haute fonction publique, pour qu'elle soit davantage à l'image de la société ; repenser et décloisonner la formation des hauts fonctionnaires, en promouvant la diffusion d'une culture commune de l'action publique ; améliorer l'accompagnement des parcours et des carrières en développant la formation tout au long de la vie.

#### Et s'agissant plus particulièrement du volet INSP ?

Cette mission visait plus précisément à décliner les missions de l'INSP et proposer un calendrier de déploiement des axes stratégiques de travail identifiés par le Gouvernement : formation initiale, formation continue, culture commune de la haute fonction publique, liens avec la recherche, rayonnement international ainsi que modalités d'organisation et de gouvernance de l'Institut.

#### Comment la commission a-t-elle conduit ses travaux ?

Jean Bassères s'est entouré de personnalités issues de la haute fonction publique et du monde universitaire. La commission s'est réunie entre la fin du mois de juin et la fin du mois d'octobre et a mené près de 80 entretiens et auditions thématiques. Elle s'est attachée à prendre en compte les éléments de constats établis par les rapports antérieurs et les consultations de cadres supérieurs pour établir des propositions opérationnelles répondant au degré d'ambition porté par la réforme.

**Comment la commission a-t-elle répondu à l'objectif fixé d'une plus grande diversification des profils des élèves de l'INSP ?**

Les recrutements de l'ENA sont marqués par une forte homogénéité et ne sont pas représentatifs de la diversité de la société française. Cette situation n'est hélas pas l'apanage de l'ENA, mais au regard de son devoir d'exemplarité, l'INSP doit contribuer pleinement à atteindre l'ambition d'une haute fonction publique à l'image de la société. Pour cela, elle a formulé une série de recommandations, comme la création d'un concours spécifiquement dédié aux boursiers de l'enseignement supérieur, la refonte des concours existants pour donner plus de place à la motivation et au parcours des candidats ou la hausse du nombre de places au concours « docteurs ».

**Un des enjeux de la réforme est d'accroître la dimension professionnalisante de l'INSP. Comment y parvenir ?**

Les membres de la commission ont identifié trois leviers pour renforcer la vocation professionnelle de l'INSP :

- mettre fin au classement de sortie. L'objectif de professionnalisation se heurte à la prédominance de la préparation du concours de sortie. La commission propose ainsi qu'à l'instar d'autres grandes écoles du service public (EHESP, EN3S, INET), le classement de sortie soit remplacé par une procédure de candidature sur poste suivie d'entretiens de recrutement, le dernier mot étant laissé à l'employeur. Cette procédure serait assortie de garanties pour s'assurer du professionnalisme de la procédure de recrutement;
- refondre la scolarité autour de trois principes : garantir un socle commun, professionnaliser et personnaliser. En particulier, la commission propose que la scolarité prévoie une période de spécialisation choisie par les élèves : cette période comporterait des enseignements et un stage en lien avec l'une des quatre spécialisations proposées (action

territoriale, pilotage des politiques publiques, gestion et performance publiques, action européenne et internationale);

- mettre en œuvre une profonde transformation pédagogique Les travaux de la commission et notamment ses entretiens avec les représentants d'écoles françaises et internationales de premier plan l'ont convaincue que la refonte de la scolarité devra impérativement reposer sur des méthodes pédagogiques nouvelles adaptées et axées sur l'acquisition des gestes professionnels en s'alignant sur les meilleurs standards internationaux (recours à des études de cas approfondies, des cas réels, des ateliers ainsi qu'à des mises en situation).

**Comment renforcer les liens entre l'INSP et le monde universitaire ?**

La commission recommande le développement de partenariats plus étroits avec plusieurs universités ainsi que la création de parcours doctoraux pour les élèves qui souhaiteraient faire une thèse après l'INSP. En parallèle, l'INSP pourrait initier une dynamique de recherche, en finançant des projets de recherche. Ce rapprochement avec les acteurs universitaires devrait également prendre la forme d'actions de coopération étroites avec un réseau choisi d'écoles étrangères.

# Thème n° 4: Santé et social





Oumnia Alaoui et Christophe Hémous.

## Revue des dépenses socio-fiscales en faveur de la politique familiale

### Questions à Christophe Hémous

chef de mission

**Comment peut-on caractériser la politique familiale (objectifs, dispositifs, gouvernance) et, sur cette base, qu'est-ce qui a été demandé à la mission conjointe ?**

La politique familiale est l'un des piliers du modèle social français. Conçue historiquement dans une logique nataliste et d'aide financière à toutes les familles, elle poursuit aujourd'hui quatre objectifs : la compensation des charges de l'enfant, le soutien aux familles vulnérables, la conciliation de la vie privée avec la vie professionnelle et la garantie de la viabilité financière de la branche famille. La politique de la famille repose sur des dispositifs fiscaux (quotient familial et crédits d'impôt), des prestations sociales (prestations familiales et part familialisée des prestations de solidarité) et une offre de services notamment d'accueil du jeune enfant.

Dans ce cadre, la mission a retenu un périmètre de dépenses socio-fiscales représentant au moins 63 Md€ en 2019. La France présente le niveau d'effort en faveur de la politique de la famille le plus élevé de l'OCDE même si cet effort a très légèrement diminué depuis 2012 en euros constants. Très singulière, la gouvernance de cette politique publique est éclatée :

- au niveau central entre plusieurs administrations relevant de plusieurs

ministères et la caisse nationale des allocations familiales (CNAF), et la caisse centrale de mutualité sociale agricole (CCMSA) ;

- au niveau local, entre départements et communes, sans chef de file.

Dans ce contexte, il a été demandé à la mission conjointe IGF-IGAS d'évaluer l'efficacité de la politique familiale et d'analyser ses objectifs au regard des évolutions démographiques, sociales et sociétales.

**Quelle a été la méthodologie utilisée par la mission pour réaliser cette revue des dépenses ?**

Ayant conduit ses travaux entre fin mars et mi-juillet 2021, la mission a organisé sa réflexion en trois principaux axes :

- la présentation exhaustive de la politique de la famille en prenant en compte sa dimension socio-fiscale, l'aspect prestations financières et l'offre de services et l'ensemble des acteurs ;
- l'évaluation de l'efficacité de cette politique au regard des objectifs qui lui sont assignés en ayant recours notamment aux résultats de la littérature, aux comparaisons internationales et aux rapports déjà réalisés ;

- des propositions d'évolution des objectifs de la politique familiale au regard des évolutions sociétales et démographiques à l'œuvre et des pistes d'évolution de cette politique publique.

La mission conjointe a conduit ses travaux en menant ses propres analyses, en s'inspirant des travaux déjà existants et en menant une série d'auditions. En particulier, elle a pu réaliser plus d'une centaine d'entretiens auprès d'un très large spectre d'acteurs (administrations centrales et déconcentrées – la mission a notamment réalisé quatre visites de terrain dans le réseau des CAF –, des opérateurs comme la CNAF, des représentants des collectivités territoriales, un grand nombre d'acteurs de la société civile comme des experts, chercheurs, et représentants d'associations).

### **Quels ont été les principaux constats de la revue des dépenses ?**

D'abord, la mission a relevé que le poids et l'ancienneté de la politique familiale française sont allés de pair avec une bonne dynamique démographique de la France. Même si un large spectre de facteurs entre dans la décision d'avoir un ou des enfants, la politique de la famille a un impact réel, bien que difficilement mesurable, sur la natalité. Avec 1,83 enfant par femme, la France affiche l'indicateur conjoncturel de fécondité le plus élevé de l'Union européenne et se caractérise par une forte proportion de familles de 3 enfants ou plus. Il est à noter néanmoins que la France connaît, comme d'autres pays européens, une baisse du nombre de naissances passées de 840 000 en 2010 à 740 000 en 2020 avec une baisse concomitante de l'indice de fécondité de 2,03 à 1,83 et des projections du COR tablant sur un scénario central à 1,8 dans les années à venir.

Ensuite, la mission a mis en évidence les puissants effets redistributifs de la poli-

tique familiale tout en soulignant les difficultés qu'elle rencontre.

D'une part, le système socio-fiscal assure une redistribution horizontale entre familles avec enfants et celles sans enfants qui est particulièrement appuyée pour les familles monoparentales et celles de trois enfants ou plus. D'autre part, les réformes engagées depuis 2013<sup>11</sup> ont renforcé l'effort en faveur des ménages les plus modestes même si près de 2,8 millions d'enfants en France vivent sous le seuil de pauvreté.

Par ailleurs, la politique de la famille peine à s'adapter aux nouvelles configurations familiales : le principe de l'unicité de l'allocation paraît peu adapté aux situations de garde alternée et les familles monoparentales restent marquées par une situation vis-à-vis de l'emploi défavorable et une surexposition à la pauvreté.

Enfin, la mission a montré que l'hétérogénéité des paramètres des multiples dispositifs induisait des effets redistributifs difficilement lisibles, voire aléatoires avec d'importants effets de seuil.

### **Quelles recommandations ont été formulées par la mission ?**

La mission a recommandé de privilégier la stabilité des dispositifs socio-fiscaux en faveur de la politique familiale et de donner la priorité au renforcement de l'offre de services aux familles, notamment ceux destinés à l'accueil du jeune enfant.

Pour renforcer l'offre de services aux familles, la mission a formulé une série de propositions tenant à :

- la création à moyen-long terme d'une compétence obligatoire du bloc communal en matière d'accueil du jeune enfant ;

<sup>11</sup> – Plafonnement du quotient familial, renforcement des conditions de ressources et modulations des prestations.

- la poursuite de la structuration de la filière petite enfance en renforçant l'attractivité des métiers ;
- l'adoption par la CNAF et Pôle emploi d'une offre globale de services pour faire du maintien et du retour à l'emploi des familles monoparentales une priorité stratégique.

Par ailleurs, les travaux de la mission ont conclu qu'à long terme, seul un scénario de transformation très ambitieuse du continuum socio-fiscal permettrait d'en améliorer la cohérence. Ce scénario pourrait prendre la forme d'une fusion des prestations d'entretien et du quotient familial pour créer une allocation d'entretien forfaitaire, potentiellement versée dès le premier enfant et modulée selon le rang des enfants. Au-delà de ce scénario, la mission a proposé quelques évolutions paramétriques de court-terme à apporter aux dispositifs d'allocation de rentrée scolaire ou du complément familial.



## Consolider l'indemnisation publique dans le champ de la santé Enjeux et modalités du rapprochement entre le FIVA et l'ONIAM

Questions à Christophe Hémous

chef de mission

### Dans quel contexte s'est déroulée la mission ?

Le fonds d'indemnisation des victimes de l'amiante (FIVA) et l'office national d'indemnisation des accidents médicaux, des affections iatrogènes et des infections nosocomiales (ONIAM) sont deux structures dotées d'équipes spécialisées de taille modeste représentant en cumulé 200 ETP.

Partageant une culture professionnelle similaire, le FIVA et l'ONIAM exercent une mission identique d'indemnisation de victimes organisée autour du traitement des dossiers, du chiffrage et du versement de l'indemnisation et la mise en place d'éventuels recours. La principale différence entre les deux organismes réside dans la mise en œuvre de l'indemnisation des victimes :

- le FIVA repose sur un guichet quasi-unique d'indemnisation des victimes exposées à l'amiante avec une imputabilité réputée dans une très grande majorité des dossiers ;
- l'ONIAM gère une multiplicité de dispositifs d'indemnisation qui reposent largement sur la recherche

d'une imputabilité effectuée par des commissions indépendantes.

La mission s'est inscrite dans un contexte où les deux organismes travaillaient de manière étanche avec des projets de mutualisation (les systèmes d'information et l'agence comptable) engagés sans succès par le passé.

En ce sens, il a été demandé à la mission conjointe IGF-IGAS de dresser de nouvelles pistes de mutualisation des fonctions supports et d'examiner les éventuelles modalités de fusion des deux établissements dans le respect de leurs gouvernances respectives.

### Quelle a été la méthode adoptée par la mission ?

La mission conjointe a conduit ses travaux entre début novembre 2020 et mi-février 2021. Malgré le contexte sanitaire marqué par une période de confinement, la mission conjointe a pu travailler sans difficultés en lien avec les agents et les équipes dirigeantes des deux structures et en menant une centaine d'entretiens auprès d'un large spectre d'acteurs.

La réflexion conduite s'est articulée en trois temps :

- un diagnostic sur les missions et le fonctionnement des deux organismes pour mieux appréhender leurs métiers et la maturité en gestion des deux organismes : ce travail a été un préalable indispensable ;
- l'analyse des bénéfices et désavantages d'un rapprochement des deux organismes sur l'ensemble des fonctions supports (SI, achats et marchés, RH, comptabilité) et métiers (expertise médicale, gestion des contentieux, chiffrage) ;
- l'identification des modalités et facteurs clés de succès d'un rapprochement des deux structures par une fusion.

Tout au long de ses travaux, la mission a systématiquement veillé à (i) inviter les équipes des deux structures à travailler ensemble pour dresser des constats partagés (ii) à partager ses constats avec les responsables de la gouvernance du FIVA et de l'ONIAM et (iii) à s'inspirer des rapprochements d'opérateurs réalisés dans d'autres champs de politiques publique.

### Quels ont été les principaux constats ?

Le diagnostic des deux structures a permis de mettre en évidence :

- la bonne maturité de gestion au FIVA même si le fonds fait notamment face aux défis de la lutte contre le non-recours, l'accélération du traitement des dossiers les plus complexes et la dématérialisation accrue de ses procédures ;
- les progrès à réaliser par l'ONIAM, qui malgré son redressement dans le champ comptable, reste marqué par un défaut de pilotage de l'activité par la performance, un haut niveau de *turnover* de ses effectifs et des difficultés à respecter les délais de formulation des offres.

L'analyse menée sur l'ensemble des fonctions supports et des dispositifs métiers a conduit la mission à préconiser de fusionner les deux organismes pour quatre raisons :

- les organismes devraient disposer de fonctions supports plus importantes afin de poursuivre leur modernisation ;
- le FIVA et l'ONIAM, de taille réduite aujourd'hui, doivent gagner en visibilité dans le paysage des opérateurs de la santé (CNAM, AP-HP...) afin de faciliter les échanges
- d'informations et de négocier des conventions avec ces derniers et de mieux lutter contre le non-recours ;
- une fusion renforcerait l'attractivité et la fidélisation des effectifs alors que des difficultés de recrutement existent aujourd'hui au FIVA et à l'ONIAM ;
- la fusion permettrait de rendre plus lisible la politique publique d'indemnisation en matière de santé et de la doter d'un opérateur agile et performant.

### Quelles ont été les principales recommandations de la mission ?

Au-delà des recommandations destinées à améliorer le pilotage des deux structures, la mission a ainsi préconisé un rapprochement par fusion des deux structures avec une entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2023 précédée par des travaux de préfiguration associant l'ensemble des parties prenantes.

La mission a écarté les modalités de rapprochement autres qu'une fusion. D'une part, les rapprochements souples par partage de bonnes pratiques et comités de pilotage ont été écartés au regard des difficultés rencontrées en la matière par les deux organismes par le passé. D'autre part, le rapprochement par mutualisation des seules fonctions supports ne permettrait pas de dégager suffisamment de synergies,

notamment dans les champs juridique et médical. Enfin, la mission n'a pas préconisé de s'inspirer du modèle du fonds de garantie des victimes peu adapté au FIVA et à l'ONIAM.

La mission a proposé un organigramme reposant sur une direction unique, trois pôles métiers (indemnisations structurées selon une logique thématique, gestion des contentieux, expertise médicale) et des fonctions de modernisation et de transformation (groupement comptable unique, services informatiques, achats, service des ressources humaines, fonction de contrôle...).

Enfin, la mission a identifié trois principales conditions de succès de la fusion :

- l'absence de suppression d'effectifs compte tenu du fait que l'objectif recherché est davantage l'amélioration de la performance des deux structures, peu dotées en effectifs ;
- le maintien de la représentation des associations des victimes de l'amiante, et plus généralement, des actuelles parties prenantes, avec de nouveaux équilibres à trouver au sein du CA de l'organisme unique ;
- la préservation des spécificités de financement des différents dispositifs et une tutelle plus intégrée, évoluant vers le modèle des conventions d'objectifs et de gestion (COG) des organismes de protection sociale.



## Impact de la crise sanitaire de la Covid-19 sur les budgets des établissements de santé et les modalités de leur prise en compte

Questions à Sandra Desmettre

chef de mission

### Quel était le contexte de la mission ?

La mission a été lancée à la fin de l'année 2020 afin d'objectiver l'impact financier de la crise sanitaire sur les établissements de santé et d'assister le Gouvernement dans la définition du montant total des compensations à prévoir pour l'ensemble de l'année 2020. De nombreux mécanismes avaient déjà été activés au coup par coup au fur et à mesure de l'année : garantie de financement, compensation des surcoûts issue d'un questionnaire adressé aux hôpitaux à l'été, compensation des pertes de recettes liées à la baisse d'activité... Il s'agissait de « faire les comptes » et d'arrêter le montant du solde nécessaire pour permettre aux établissements de surmonter la crise, sans pour autant sur-compenser ses impacts.

### Quelles ont été les principales difficultés rencontrées ?

La mission a dû travailler dans un délai très court, d'à peine plus de deux mois, du fait du bouclage des comptes des établissements et de ceux de la CNAM. Au départ, les données disponibles étaient très maigres, en effet les enquêtes d'exécution budgétaires effectuées en général auprès des établissements publics et

privés non lucratifs avaient été suspendues en raison de la crise. La mission a donc dû relancer une enquête dans l'urgence, en l'adaptant également aux établissements privés lucratifs, habituellement hors champ. Cela a généré beaucoup de pression sur les équipes de l'ATIH (Agence technique de l'information sur l'hospitalisation) chargées de sa mise en œuvre, ainsi que sur les établissements qui se sont mobilisés pour répondre dans des délais très courts, tout en étant encore en pleine gestion de crise.

La mission avait également un rôle de concertation auprès des différentes fédérations hospitalières qui portaient des positions différentes quant au mode de compensation à retenir. Schématiquement, le secteur public préférait une solution consistant à maintenir constante la marge brute des établissements en 2020, par rapport à 2019, pour neutraliser les effets de la crise, sans rentrer dans une logique d'analyse de chaque surcoûts ou perte de recette. À l'inverse, le secteur privé aurait préféré une compensation des surcoûts et pertes de recettes à l'euro près.

**Qu'a fait la mission et quelles ont été les suites données ?**

Nous avons tenté de combiner les deux approches car la marge brute a l'inconvénient de ne pas prendre en compte deux impacts importants, à savoir les surcoûts sur les investissements et l'augmentation des provisions CET associées aux congés non pris au cours de la crise.

Finalement, le Gouvernement a retenu une solution consistant à compenser les établissements pour les ramener au niveau de leur marge brute de 2019, avec un plafonnement à 8 % et une enveloppe d'ajustement laissée à la main des ARS.

La mission a été directement utile, dans la mesure où ses conclusions ont reçu une traduction financière pour les établissements quelques jours à peine après la fin de nos travaux. La mobilisation de tous nos interlocuteurs à la DGOS comme à l'ATIH a été remarquable et nous a permis d'atteindre le meilleur niveau de qualité possible dans les données sur lesquelles nous nous sommes appuyés, compte tenu du contexte. La contribution du pôle Science des données de l'IGF a aussi été déterminante.

Pour autant, nous n'avons pas travaillé uniquement sur des chiffres, il nous a semblé aussi important de partir de la réalité de la gestion de crise telle qu'elle a été vécue au niveau des établissements pour bien comprendre les impacts concrets sur l'organisation, les RH, les achats d'équipements de protection, les déprogrammations d'activité, etc. Nous avons donc échangé avec un large échantillon d'établissements hospitaliers dans toute la France, ce qui a sans doute accru la pertinence de nos propositions, même si nous aurions préféré pouvoir nous déplacer pour rencontrer les équipes et visualiser les réaménagements opérés. Nous avons en tout cas été impressionnés par le degré d'engagement de tous les professionnels avec lesquels nous avons échangé, au niveau des établissements, comme des ARS.





# Thème n° 5: Politiques sectorielles



## Développement de l'offre de logement locatif intermédiaire par les investisseurs institutionnels

Questions à Cédric Dutruel

brigadier

### Quel était le contexte de la mission ?

De la réforme de l'aide personnalisée au logement (APL) au mouvement de consolidation dans le secteur HLM, des réflexions visant à favoriser l'acte de construire au financement de la rénovation énergétique des bâtiments, le logement est une politique publique au cœur de l'actualité.

Dans cet environnement en mutation, on constate depuis quelques années l'intérêt retrouvé des investisseurs institutionnels pour l'immobilier résidentiel. Alors qu'ils détenaient 13 % du parc immobilier résidentiel privé en 1984, ces derniers ont cédé leurs actifs au fil du temps. En 2002, ils ne possédaient plus que 6 % du parc total. Pourtant et sans qu'il soit possible de dater précisément ce phénomène, la situation actuelle se traduit par une inflexion notable de la part des institutionnels. De plus en plus, ces derniers semblent enclins à rediriger une partie de leurs ressources vers les actifs résidentiels.

Quatre facteurs principaux semblent en être à l'origine. D'abord, l'érosion tendancielle du rendement locatif des autres classes d'actif immobilier (bureaux, commerce, hôtellerie notamment) rend le résidentiel plus attractif. Ensuite, on observe un mouvement consistant à rechercher

des actifs jugés plus sûrs et moins volatils dans un contexte marqué par la baisse des rendements obligataires. Par ailleurs, la volonté de se prémunir contre la relative volatilité des prix de l'immobilier tertiaire explique également l'intérêt renouvelé des investisseurs institutionnels. Enfin, les stratégies de diversification conduisent ces acteurs à procéder à des réallocations au sein de leurs portefeuilles.

Dans ce contexte, la loi de finances pour 2021 a, en son article 168, prévu la remise d'un rapport au Parlement portant sur le rôle des investisseurs institutionnels dans un secteur particulier de l'immobilier résidentiel, celui du logement intermédiaire. Situé au carrefour du parc social et du secteur libre, il s'adresse en priorité aux ménages à revenus moyens vivant au sein de territoires denses et soumis à une forte tension immobilière. Peu connu, le logement intermédiaire fait pourtant l'objet de nombreuses aides en vue d'en favoriser le développement dont le dispositif « Pinel », qui s'adresse aux investisseurs particuliers, est certainement le plus connu.

C'est ainsi que l'Inspection générale des finances (IGF) a été saisie conjointement avec le Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD).

Nos travaux poursuivaient deux buts principaux. Il s'agissait d'abord d'évaluer l'intérêt des investisseurs institutionnels pour le logement intermédiaire et d'identifier, le cas échéant, les obstacles à lever pour accompagner leur montée en puissance dans ce secteur. Il s'agissait ensuite de déterminer la profondeur de ce segment de marché et d'évaluer les financements à mobiliser en conséquence.

### **Quelle méthodologie a été appliquée par la mission ?**

La particularité de cette mission résidait moins dans la méthodologie appliquée que dans son délai puisqu'il nous a fallu réaliser nos travaux en un mois et demi.

Compte tenu de ce calendrier resserré, la « méthode IGF » nous a permis de structurer nos travaux efficacement et d'apporter des réponses dans le temps imparti. Comme lors de chaque mission, nous avons fait des allers-retours permanents entre les données – qu'elles soient juridiques, économiques ou financières – et celles et ceux qui font les politiques publiques ou qui en sont les destinataires. Parce qu'il faut mesurer précisément les effets réels de l'action de l'État, nous avons rencontré près de 90 personnes issues du secteur public comme du secteur privé qui nous ont permis d'appréhender le sujet dans sa globalité.

L'analyse technique, couplée à la prise en compte de l'ensemble des points de vue, s'avère un instrument aussi puissant qu'indispensable pour apporter une réponse objective, solide et opérationnelle aux ministres qui nous saisissent.

### **Quels sont les principaux constats ?**

Le besoin en logement intermédiaire est conséquent puisqu'il serait compris, selon les estimations réalisées par la mission, entre 180 000 et 420 000 unités supplémentaires sur dix ans soit un investissement

en fonds propres de l'ordre de 20 à 45 Md€. S'il est difficile d'apprécier avec certitude tant la capacité que l'inclination des investisseurs institutionnels à renforcer leur présence sur ce marché, les acteurs rencontrés tendent à considérer que 50 000 logements intermédiaires pourraient être financés chaque année. Il résulte de nos travaux que l'enjeu porte finalement moins sur le financement que sur la capacité à produire ces logements. En définitive, c'est une réflexion sur l'offre de logements disponibles, de l'acte de construire jusqu'à la mise sur le marché, qui doit être menée.

### **Quelles sont les principales recommandations ? Quelles suites ont été données à celles-ci ?**

Nous nous sommes aperçus que l'intérêt des investisseurs institutionnels pour le logement intermédiaire pouvait se concrétiser sans qu'une intervention massive de l'État soit nécessaire. Le principal obstacle à lever réside dans la capacité de la puissance publique à fluidifier le marché et à faciliter l'acte de construire. Sur ce point, l'existence d'une exonération de taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) lorsqu'un programme de logements intermédiaires est réalisé par un investisseur institutionnel est apparue comme le principal point bloquant. Cette exonération, d'une durée de vingt ans, constitue une perte sèche de recettes pour les communes. L'incitation pour le bloc communal à délivrer des permis de construire s'en trouve dès lors limitée.

À cette fin, la mission a proposé de substituer à l'exonération de TFPB un crédit d'impôt sur les sociétés au bénéfice des investisseurs institutionnels. Son calibrage doit représenter une charge pour l'État analogue à ce que constituait la perte de recettes pour les communes au titre de l'exonération de TFPB.

Depuis la remise du rapport, un «protocole d'engagement en faveur du développement du logement locatif intermédiaire» a été signé en novembre 2021 entre le ministre du logement et quelques grands investisseurs institutionnels. La substitution de l'exonération de TFPB par une créance d'impôt sur les sociétés constitue l'un des principaux engagements pris par l'État. Dans les faits, cette recommandation a fait l'objet d'une traduction effective en loi de finances pour 2022. Loin de n'être qu'une mesure technique, la principale proposition de notre rapport doit permettre de répondre à une demande sociale qui demeure insuffisamment satisfaite.



## Enjeux logistiques et environnementaux du commerce en ligne Pour un développement durable du commerce en ligne

Questions à Valentine Verzat

brigadière

### Quel était le contexte de la mission ?

Apparu au début des années 2000, le commerce en ligne représente aujourd'hui en France 13 % du commerce de détail des biens, en hausse de 37 % en 2020 par rapport à 2019. Ce développement rapide, accéléré par la crise sanitaire, a bouleversé les secteurs du commerce et de la logistique, qui représentent 20 % des emplois marchands en France. La surface d'entrepôts construits annuellement a par ailleurs doublé entre 2015 et 2019.

Des signaux de ruptures sont préoccupants : le développement des livraisons offertes a contribué à dégrader les marges de la grande distribution car certains acteurs tout en ligne adossés à des groupes multiactivités comme *Amazon* peuvent perdre de l'argent sur la vente de détail. Enfin, la convention citoyenne sur le climat avait préconisé un moratoire sur les grandes surfaces commerciales et les entrepôts du commerce en ligne avec le risque que cela conduise certains grands acteurs à opérer depuis l'étranger.

### En quoi consistait la commande ?

L'analyse demandée à la mission était d'établir des préconisations d'évolution des normes françaises et européennes

et des engagements des acteurs économiques, afin de favoriser l'émergence d'un commerce en ligne durable et l'acceptabilité des nouveaux entrepôts logistiques.

### Quels étaient les principaux enjeux ?

La mission a considéré que seule une étude d'ensemble des enjeux du commerce en ligne (concurrence, fiscalité, emploi, impact sur l'environnement) était à même de définir une stratégie nationale permettant d'assurer un développement durable du commerce en ligne.

### Quels ont été les principaux constats de la mission ?

Le rapport a mis en évidence une grande diversité des modèles de commerce en ligne, même s'il touche aujourd'hui tous les territoires, toutes les classes sociales et toutes les générations. Chacune de ces modalités doit faire l'objet d'une analyse distincte.

Du point de vue du bilan des émissions de gaz effet de serre, le commerce en ligne ne diffère pas en première analyse des canaux de distribution classiques dans la mesure où il vend les mêmes produits que le commerce traditionnel et que la phase « production » est essentielle sur ce point. Toutefois, certains acteurs opérant

depuis l'extérieur de l'Union européenne, comme Wish, et expédiant par avion, ont un impact environnemental, mais aussi fiscal et social particulièrement négatif.

L'impact du commerce en ligne en matière de flux d'artificialisation des sols est marginal, moins de 1 % des flux annuels nationaux. Certains projets peuvent néanmoins soulever des problématiques spécifiques à l'échelle locale, et l'éloignement croissant des entrepôts des centres urbains a un impact négatif d'autant plus que les consommateurs finaux privilégient de plus en plus des livraisons rapides et individuelles dont ils ne paient souvent pas le prix.

La mission a enfin relevé que dans les secteurs où le commerce en ligne est le plus implanté (habillement, électronique...), des pertes d'emploi ont été observées dans le commerce traditionnel, même si des créations ont eu lieu en parallèle dans la logistique.

### **Quelles sont les principales recommandations de la mission ?**

La mission a constaté que des décisions rapides étaient indispensables pour préserver la diversité des modes de commerce en améliorant l'équité concurrentielle et fiscale, ainsi qu'en permettant au commerce traditionnel de développer ses ventes en ligne pour réussir sa transition vers l'omnicanal. Elle a émis les recommandations suivantes :

- améliorer l'équité en matière de fiscalité entre les différentes formes de commerce, notamment en mettant en place une compensation carbone aux frontières et en mettant en œuvre la directive TVA sur le commerce en ligne révisée en 2017 ;
- mieux prendre en compte la logistique dans l'aménagement territorial en l'intégrant aux documents de planification régionale et locale ;

- améliorer le bilan environnemental du commerce en ligne en réservant l'accès aux zones urbaines à des véhicules émettant moins de particules fines et de gaz à effet de serre et en obligeant une facturation distincte de la livraison ainsi que la communication du bilan carbone de celle-ci ;
- encourager la numérisation des acteurs économiques français et favoriser l'interopérabilité des plateformes nationales au niveau européen ;
- créer un label « commerce en ligne durable » afin de permettre aux consommateurs d'identifier les acteurs du marché les plus responsables.

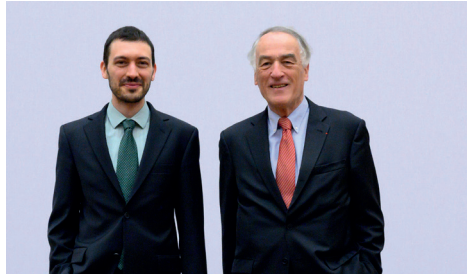
### **Quelles suites ont été données au rapport ?**

La loi du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets, dite « loi Climat et Résilience », n'a pas retenu de moratoire sur les entrepôts du commerce en ligne comme le proposait la convention citoyenne mais une mission conjointe de France Logistique et de France Stratégie a été lancée en mars 2021 pour mener un processus de concertation entre les acteurs de la logistique et du commerce en ligne, les associations environnementales, les associations de consommateurs, les associations de collectivités territoriales et les représentants des partenaires sociaux, afin de formaliser des engagements. Ces travaux ont abouti à la signature en juillet 2021 de la charte d'engagements des acteurs du commerce en ligne, qui comprend trois axes : information du consommateur, réduction du volume des emballages, amélioration de l'impact environnemental de la logistique.

Le Gouvernement a par ailleurs organisé en décembre 2021 les Assises du commerce. La restitution des travaux, en janvier 2022, a mis en lumière plusieurs propositions alignées avec les recommandations de la mission : équité fiscale entre les différentes formes de commerce et investissement dans la modernisation des commerces. Des sanctions ont également été prises à l'encontre d'un opérateur comme Wish au regard du non-respect des normes européennes, notamment en matière de sécurité des produits commercialisés.

Cette mission a ainsi contribué à objectiver un débat très sensible, à éviter des mesures qui auraient pu avoir un impact négatif sur l'environnement et sur l'économie, à enclencher un processus permettant de favoriser un commerce diversifié et actif sur tout le territoire et à encourager les pratiques les plus durables.





Guillaume Lachaussée et François-Xavier Deniau.

## Étude et évaluation des perspectives d'évolution de la filière sucrière

### Questions à Guillaume Lachaussée

brigadier

#### Quel était le contexte de la mission ?

La culture de la canne à sucre joue historiquement un rôle important dans les départements et régions d'outre-mer. Si la place de cette culture tend à décroître, elle représente encore un tiers de la surface agricole utilisée et occupe environ 5 % de la population active. Il reste en effet tout un système économique et agricole qui s'articule autour de la canne : production de sucre bien sûr, mais aussi de rhum, récupération de biomasse pour la production d'électricité, coproduits croisés avec l'élevage, etc.

Les quotas de la politique agricole commune de l'Union européenne permettaient de facto d'avoir jusqu'en 2016 des prix garantis élevés pour le sucre ultramarin et, partant, pour la canne des agriculteurs. Les règles – et les prix – ont changé depuis avec une concurrence accrue de la production de sucre de betterave sur le continent européen (France métropolitaine et Allemagne notamment), sans que la filière canne-sucre-rhum réussisse à s'adapter suffisamment vite. L'industrie sucrière ultramarine s'est donc trouvée exposée aux conséquences d'une réforme conçue pour le sucre de betterave, et à laquelle son modèle n'a pas pu se plier.

#### Quels éléments ont été à l'origine de la mission ?

Dans ce contexte, a été décidée une aide d'État de 38 millions d'euros, dite d'adaptation à la fin des quotas sucriers, initialement pour trois campagnes sucrières à partir de 2017, payée par la France avec l'aval de la Commission européenne. Cette aide a été reconduite pour une campagne supplémentaire, sans réel bilan, ce qui a suscité des interrogations sur le caractère effectivement transitoire de cette aide.

#### Comment la mission a-t-elle travaillé ?

Le premier besoin était de bien comprendre le fonctionnement de la filière avec ses différents acteurs et celui des différentes aides : fiscales ou budgétaires, versées par la France ou par l'Union européenne, à destination des planteurs ou des industriels, etc. Quand on considère l'ensemble des aides, ce sont 440 millions d'euros qui vont chaque année à la filière, et que ni les acteurs, ni la puissance publique ne parviennent à suivre avec lisibilité.

Il a fallu ensuite appréhender le détail du processus industriel et économique puisque chacun des acteurs (planteur, industriel sucrier, distillateur, énergéticien)

est dépendant des autres et que toute modification à un bout de la chaîne a des répercussions sur l'ensemble de la chaîne de valeur et de transformation.

Enfin, il a fallu étudier en détail le modèle économique de chacun des acteurs et les perspectives de marché sur le sucre, le rhum et l'énergie afin de proposer des scénarii d'évolution pertinents. Il serait d'ailleurs plus exact de parler de sucres et de rhums au pluriel puisque les différents produits (sucre brut à raffiner versus sucres spéciaux, rhum traditionnel versus rhum agricole) correspondent à des modèles industriels et des marchés différents.

La mission s'est ainsi déplacée pendant une semaine à La Réunion et, quoique le déplacement aux Antilles ait dû être annulé au dernier moment pour des raisons sanitaires, a réalisé une autre semaine d'entretiens au sujet de la Guadeloupe et de la Martinique.

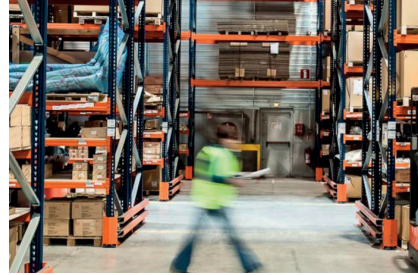
### **Quelles sont les principales recommandations de la mission ?**

Les investigations ont révélé que chaque département et région d'outre-mer, et en réalité chaque île concernée, connaissait une réalité différente. Qu'il s'agisse de la structure agricole (taille des exploitations, diversification des cultures, professionnalisation de l'outillage), du schéma industriel ou des débouchés commerciaux, chaque territoire disposait de ses atouts et difficultés propres. Cela a incité la mission à proposer une aide dont le montant n'est pas calculé sur le seul volume de sucre produit, devant permettre à la fois d'absorber les derniers ressauts de la fin du système des quotas et surtout d'orienter chaque territoire à la transformation. C'est évidemment un équilibre délicat puisqu'il s'agit d'être incitatif mais sans dirigisme : ce sont bien les acteurs économiques eux-mêmes qui connaissent le mieux leur marché et ses évolutions. Il apparaissait également important de donner de la visibilité aux

acteurs sur plusieurs années en évitant un effet « pied du mur » avant chaque début de campagne sucrière.

Le système retenu précédemment pour le calcul de l'aide dite d'adaptation à la fin des quotas sucriers reposait sur un raisonnement par surcoûts relatifs à l'industrie sucrière de betterave. Au-delà de ses faiblesses méthodologiques rendant impossible la contre-expertise par les pouvoirs publics, ce système tendait à pérenniser les faiblesses plutôt qu'à les résorber, et à conserver le positionnement de l'industrie sucrière ultramarine sur le seul sucre brut à raffiner, à faible valeur ajoutée et soumis à une rude concurrence internationale.

L'enjeu est donc bien d'accompagner l'ensemble de la filière dans sa transformation, notamment en l'aidant à se positionner sur des produits à plus forte valeur ajoutée et en incitant les acteurs à favoriser l'investissement.



## Mission d'assistance auprès de Laurent Guillot sur la simplification et l'accélération des implantations d'activités économiques en France

Questions à Charles Murciano

### Quel était le contexte de la mission et sa commande ?

Le Gouvernement a mené une politique volontariste d'attractivité économique depuis 2017. Concernant les procédures administratives auxquelles les porteurs de projet industriels et logistiques sont soumis (enregistrement ou autorisation environnementale, permis de construire, fouilles archéologiques), le député Guillaume Kasbarian avait été mandaté en 2019 par le Premier ministre pour simplifier et accélérer les installations industrielles en France. Ses conclusions avaient été largement reprises par la loi du 7 décembre 2020 d'accélération et de simplification de l'action publique (« ASAP »).

La mission confiée à M. Laurent Guillot, ancien directeur général adjoint du groupe Saint Gobain, s'inscrivait dans la continuité des travaux du député Kasbarian, mais l'angle de la commande s'en distinguait à double titre. D'une part, les ministres commanditaires (chargées de l'écologie, de la cohésion des territoires, de la transformation publique et de l'industrie) sollicitaient une comparaison internationale approfondie des procédures administratives imposées aux industriels et aux logisticiens lors de leur installation. D'autre part, la mission devait concentrer son analyse sur les pratiques de l'administration française et leurs éventuelles évolutions,

au delà des modifications législatives et réglementaires qui se sont accumulées ces dernières années sans pour autant atteindre les résultats escomptés.

M. Laurent Guillot a été assisté dans ses travaux par l'Inspection générale des finances et la Direction interministérielle de la transformation publique. La mission a duré quatre mois.

### Quelle a été la méthodologie appliquée par la mission et quels sont ses principaux constats ?

Nous avons d'abord analysé finement les procédures applicables dans les trois pays européens retenus pour une comparaison approfondie, à savoir l'Allemagne, la Pologne et la Suède, notamment au regard des délais d'implantation prévus par les textes en vigueur dans ces pays. Deux constats frappants ressortaient de ce premier pan d'analyses. Les délais législatifs et réglementaires prévus par les procédures françaises sont comparables à ceux de nos voisins européens, à l'exception de la Pologne. En revanche, dans les trois pays examinés, la consultation du public sur un projet d'implantation d'activité économique intervient plus tôt que dans la procédure française d'enquête publique.

Dans le même temps, la mission a entretenu des échanges étroits avec le ministère de

la Transition écologique afin d'objectiver les délais réels des procédures d'implantation. En effet, si les réformes législatives et réglementaires se sont multipliées depuis plusieurs années, nous étions interpellés par l'insuffisante documentation des délais effectivement rencontrés par les porteurs de projet. Ainsi, la direction générale de la prévention des risques (DGPR), concernant les procédures environnementales, et la direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN), pour les permis de construire, nous ont ouvert leurs systèmes d'informations afin que nous puissions calculer ces délais réels. Nos travaux ont alors fait apparaître deux constats importants. Il apparaissait en premier lieu que les délais induits par les procédures environnementales étaient davantage dimensionnants que les délais imputables aux procédures d'urbanisme. En outre, il ressortait des analyses de la mission que les délais réels d'implantation des porteurs de projet étaient supérieurs aux délais théoriques, de huit mois pour les activités industrielles et quatre mois pour les implantations de nature logistique.

Enfin, le troisième pilier méthodologique de la mission a été d'aller à la rencontre, autant que possible, des agents responsables de la mise en œuvre des procédures d'installation d'activités économiques. Nous avons effectué de nombreux déplacements en France pour nous immerger dans les services et mieux comprendre les procédures, tester nos premières pistes de propositions à mi parcours et ajuster nos recommandations finales en phase de conclusion du rapport.

### **Quelles sont les principales recommandations de la mission ?**

Un premier ensemble de propositions vise à faire converger les délais réels des procédures d'installation et les délais théoriques, prévus par les textes législatifs et réglementaires en France. Constatant que le rôle décisif joué par les préfets et sous-préfets

pour accélérer les délais réels d'instruction des projets était pour l'instant cantonné aux projets structurants pour les territoires, la mission a proposé le déploiement de sous préfets à l'investissement, dans le prolongement des sous préfets à la relance, dans l'ensemble des régions françaises.

Une proposition, dont la mission a veillé à la faisabilité juridique et opérationnelle, suggère d'anticiper l'association du public et de réduire les délais théoriques de la procédure d'autorisation environnementale. Cette réforme est inspirée par la comparaison internationale, cette dernière montrant que le positionnement de la participation du public est particulièrement tardif en France.

Un dernier bloc de propositions porte sur la disponibilité du foncier productif, en particulier de grande taille. La mission a ainsi recommandé de lancer, dès le premier trimestre 2022, un appel à propositions « grands sites » pour identifier une liste de terrains susceptibles d'accueillir des implantations industrielles d'au moins 300 hectares.

### **Des suites ont-elles déjà été données au rapport ?**

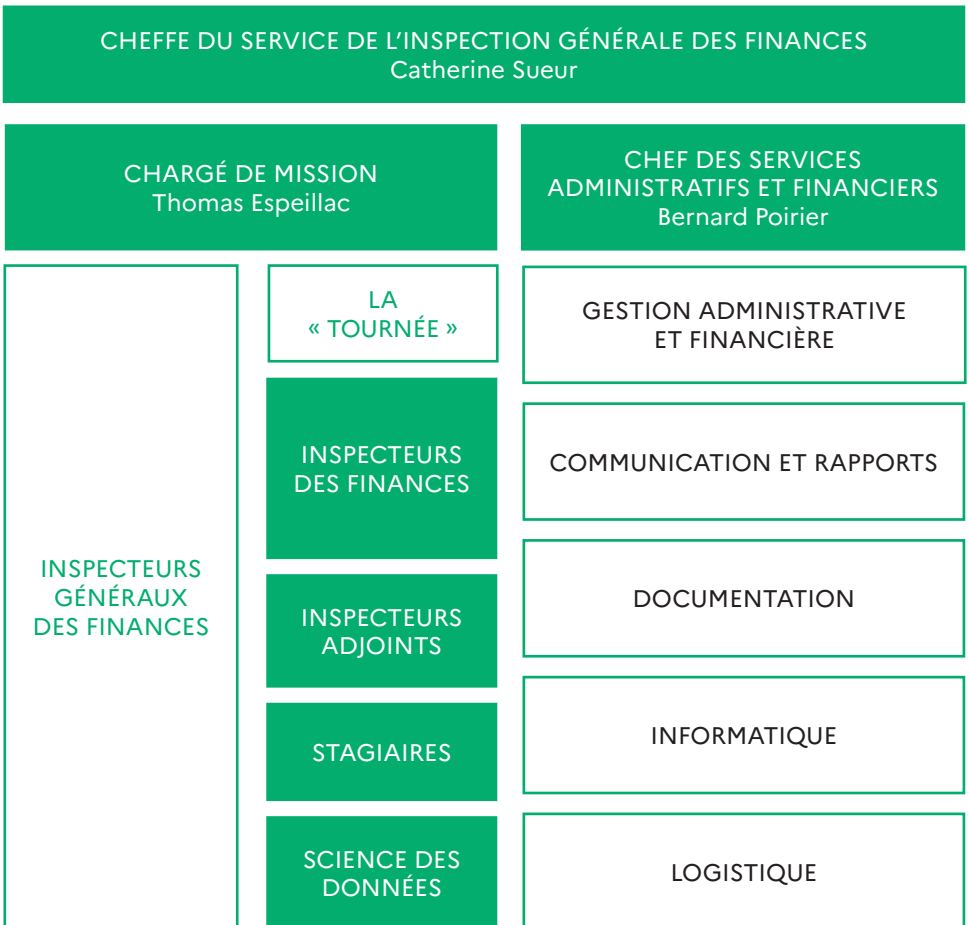
La mission a fait l'objet d'un suivi serré et de très haut niveau via l'organisation régulière de comités de pilotage présidés par le conseiller « industrie » du Président de la République et rassemblant des représentants de l'ensemble des cabinets des ministres commanditaires.

Lors d'une réunion interministérielle organisée dans la foulée de la remise du rapport à ses commanditaires au début 2022, le Gouvernement a décidé de reprendre la quasi totalité de nos propositions. Ces dernières ont intégré le plan de résilience économique et sociale adopté en mars 2022 dans le contexte de la guerre en Ukraine. L'objectif n° 11 du plan prévoit ainsi de faciliter l'implantation en France des activités de réduire de nos dépendances dans la lignée du rapport remis par Laurent Guillot.



# Annexes

**ORGANIGRAMME  
DU SERVICE DE L'IGF  
AU 1<sup>ER</sup> MAI 2022**



**LISTE DES INSPECTEURS GÉNÉRAUX RÉFÉRENTS DE L'IGF  
AU 15 MARS 2022**

**Inspecteurs généraux référents  
des directions de Bercy**

Direction générale des finances  
publiques

**François Auvigne**

Direction générale des douanes  
et droits indirects

**Pierre Deprost**

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

**Marc Auberger**

Institut national de la statistique  
et des études économiques

**François Auvigne**

Direction générale du Trésor –  
Macroéconomie

**Selma Mahfouz**

Direction générale du Trésor –  
Financement de l'économie

**Frédéric Lavenir**

Direction générale du Trésor –  
International

**Pierre Heilbronn**

Direction du budget - Synthèse  
et transformation publique

**Jean-Philippe de Saint Martin**

Direction du budget – Autres domaines  
**Par politique publique**

Direction de la législation fiscale

**Cécilia Berthaud**

Direction générale des entreprises –  
réfèrent industrie

**Julien Dubertret**

Agence des participations de l'État

**Anthony Requin**

TRACFIN

**Pierre Deprost**

Direction des affaires juridiques –  
réfèrent juridique

**Julien Dubertret**

**Inspecteurs généraux référents  
des politiques publiques**

Affaires européennes et étrangères

**François-Xavier Deniau**

Énergie

**Louis de Fouchécour**

Transports

**Anne Paugam**

Logement

**Cécilia Berthaud**

Education

**Anne Perrot**

Défense

**Bernard de Courrèges**

Intérieur

**Adolphe Colrat**

Travail / formation professionnelle

**Philippe Vinçon**

Outre-mer

**François-Xavier Deniau**

Collectivités locales

**Pierre Boissier**

Justice

**Jean-Pierre Menanteau**

Culture

**Maxence Langlois Berthelot**

Santé, solidarité et retraites

**Vincent Lidsky**

Enseignement supérieur

**Philippe Vinçon**

Agriculture

**Henri Havard**

Fonction publique

**Alain Triolle**



## Inspecteurs généraux territoriaux

Est

**Vincent Lidsky**

Ile-de-France

**Jean-Philippe de Saint-Martin**

Nord

**Adolphe Colrat**

Centre-Ouest

**Henri Havard**

Centre-Est

**Pierre Deprost**

Sud-Est et Outre-Mer

**Frédérique Bredin**

Sud-Ouest

**François-Xavier Deniau**

Sud-Pyrénées

**François Auvigne**

**LISTE DES MEMBRES DE L'IGF  
AU 15 MARS 2022**

**Inspecteurs généraux  
et inspectrices générales des finances**

AUBERGER Marc  
AUVIGNE François  
BAULINET Christophe  
BERTHAUD Cécilia  
BOISSIER Pierre  
BREDIN Frédérique  
CAZENAVE Thomas  
CHAMPAGNE Valérie  
COLRAT Adolphe  
De COURRÈGES d'USTOU Bernard  
DENIAU François-Xavier  
DEPROST Pierre  
DUBERTRET Julien  
DUPRAT-BRIOU Orianne  
De FOUCHÉCOUR Louis  
GINTZ Rodolphe  
HAVARD Henri  
HEILBRONN Pierre  
LANGLOIS-BERTHELOT Maxence  
LATOURNERIE Jean-Yves  
LAVENIR Frédéric  
LE GALL Olivier  
LEPETIT Marie-Christine  
LIDSKY Vincent  
MAHFOUZ Selma  
MENANTEAU Jean-Pierre  
PAUGAM Anne  
PELOSSE Hélène  
PERROT Anne  
REQUIN Anthony  
de SAINT-MARTIN Jean-Philippe  
SENÈZE Julien  
TRIOLE Alain  
TRUPIN Laurent  
VINÇON Philippe  
WERNER François

**Inspecteurs des finances  
et inspectrices des finances**

ALAOUI Oumnia  
ANFRAY Louise  
ARMAND Antoine  
BAYÉ Claire  
BIANQUIS Gaspard  
BOELL François-Xavier  
BOILLOT Louis  
BRAND Thomas  
CARGILL Thomas  
CHAMOULARD Pierre  
COSTA de BEAUREGARD Aude  
de CREVOISIER Louis  
CUNÉO Pierre  
DESMETTRE Sandra  
DESMOUCÉAUX Valérie  
DJAÏZ David  
DUTRUEL Cédric  
ESPEILLAC Thomas  
FOREST Maxime  
GELLI Nicolas  
GLAISE Charles-Henry  
GRÉGOIRE Capucine  
HÉMOUS Christophe  
JARAVEL Xavier  
KERHUEL Bruno  
LACHAUSSÉE Guillaume  
LEFÈVRE Pascal  
MARIANI Louise  
MARTY Léa  
MELOT Valentin  
MONTEIL Samuel  
MURCIANO Charles  
NGUYEN Antonin  
OUTTERS-PEREHINEC Maroussia  
PACAUD Muriel  
PARIDIMAL Eric  
PIEDNOIR Sébastien  
PILVEN Amaël  
PRADY Pierre  
REPETTI-DEIANA Sampieru  
ROSSION Anne  
ROZIÈRES Jean-Baptiste  
SALIN Ivan  
VERDIER Régis  
VERZAT Valentine  
WITCHITZ Christophe

## LISTE DES RAPPORTS 2017-2021

## 2017

- Les services déconcentrés de la DGCCRF
- La régulation du stockage souterrain de gaz naturel
- Contrôle des dépenses et des procédures de passation des marchés publics au sein de l'agence Business France
- Revue de dépenses - Les recours contre tiers des caisses de sécurité sociale
- Attractivité de la place financière de Paris suite au Brexit – droit du travail
- Assistance au Haut conseil du financement de la protection sociale – relations avec les entreprises
- Assistance à l'agence nationale de rénovation urbaine (ANRU)
- Les rôles économiques des fondations
- Revue de dépenses – Évolution des dépenses d'indemnités journalières
- Médiation du conflit des VTC (voiture de transport avec chauffeur)
- Les véhicules connectés
- Revue de dépenses – Optimisation des dépenses de guichet et d'intervention de l'État/Optimisation de la gestion des dépenses déléguées par l'État à des tiers (Caisse des dépôts et consignations – CDC, Agence de services et de paiement – ASP, Agence française de développement – AFD)
- Revue de dépenses – Les dépenses relatives à la petite enfance
- Revue de dépenses – La péréquation des tarifs d'électricité dans les zones non interconnectées (ZNI)
- Le financement de la projection numérique en salle de cinéma
- Le Compte Financier Unique (CFU) des collectivités locales
- Le financement des infrastructures de transport dans la métropole Aix-Marseille
- La modernisation du versement des prestations sociales
- Le financement de la ligne Montpellier-Perpignan
- Revue de dépenses – La gestion/dépense de la voirie/route par les collectivités territoriales
- Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC)
- La délégation de service public (DSP) de Sopexa
- Revue de dépenses – Gestion par les collectivités des espaces naturels sensibles (ENS) et des parcs naturels régionaux (PNR)
- Évaluation de la COG de la CNAF
- Mission d'audit stratégique de la Monnaie de Paris
- Mission de préfiguration de l'EPIC du Mont Saint-Michel
- E-commerce à la DGDDI
- Guyane (activité spatiale du site de Kourou/ évolution des dispositifs d'aide en matière fiscale et sociale, au profit des entreprises guyanaises)
- Situation des gérants de stations service en Guadeloupe
- Audit stratégique de l'ANCV (Agence nationale des chèques vacances)
- Audit d'Expertise France
- Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA)
- L'indemnisation des victimes de produits phytopharmaceutiques
- Le modèle de financement de l'AGEFIPH (Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées) et du FIPHFP (Fonds d'insertion pour les personnes handicapées dans la fonction publique)
- Conditions de mise en œuvre du prélèvement à la source (PAS)
- Préfiguration du grand plan d'investissement
- Extension de l'assurance-chômage aux indépendants
- Banque de la démocratie

- Mission de médiation relative au projet d'aéroport du Grand Ouest – projet de transfert de l'aérodrome de Nantes – Atlantique à Notre-Dame-des-Landes
- Appui à la réforme du régime Social des Indépendants – RSI
- La gouvernance et le financement des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024
- Participation à la *task-force* interdirectionnelle sur la loi PME (petites et moyennes entreprises)
- Mission d'accompagnement sur le pacte financier avec les collectivités territoriales
- Les Assises des Outre-mer
- Mission de vérification sur les établissements publics fonciers
- Enjeux de développement de la « finance verte »
- Mission sur les modalités de cession de biens publics en vue de la réalisation d'opérations d'aménagement
- Projet de restauration et de transformation du Grand Palais
- La communication gouvernementale
- Le service national universel obligatoire
- Appui au Comité Action Publique CAP 2022
- L'accès au foncier de l'État sur le territoire de Guyane
- Rapport au Premier Ministre sur la préparation du huitième Conseil Stratégique des Industries de Santé (CSIS)
- L'impact de la réforme des APL sur les organismes HLM
- Investissements dans les transports de la vie quotidienne (AFITF)
- Missions des réseaux consulaires au regard de leur fiscalité (Chambres de commerce et d'industrie CCI, Chambres des métiers de l'artisanat CMA)
- Les directions régionales des affaires culturelles (DRAC)
- Inventaire des surtranspositions de directives européennes
- Plan France Très Haut Débit (THD)
- Aides à l'innovation
- Contribution additionnelle à l'impôt sur les sociétés de 3 % sur les revenus distribués
- Participation au Conseil d'orientation des infrastructures
- Évaluation transversale du réseau européen des ministères et des opérateurs
- Appui au préfet de la Région Île-de-France sur la conférence territoriale du Grand Paris
- Préparation du contrat de mandature entre l'État et les collectivités/Finances locales (commission Alain RICHARD, sénateur du Val d'Oise, et Dominique BUR, préfet de région honoraire)
- L'avenir des opérateurs de l'eau et de la biodiversité (agences de l'eau)
- Revue des start-ups
- Stratégie de développement économique de Saint Barthélemy et Saint Martin
- La modernisation de la fonction contrôle à Bercy
- Les systèmes d'information de l'État et leur transformation
- La certification légale des comptes des petites entreprises françaises
- L'aide juridictionnelle
- Évaluation de l'enjeu budgétaire du contentieux de série « Messer », le fondement juridique de la CSPE (Contribution au service public de l'électricité)

## 2018

- Mission de vérification des services des impôts des particuliers (SIP, DGFIP)
- Contemporanéisation du crédit d'impôt services à la personne
- Examen des scénarios de transformation du crédit d'impôt transition énergétique (CITE) en prime
- Évolution des flottes de véhicules légers à usage professionnel
- Le financement des allocations individuelles de solidarité (commission RICHARD – BUR)
- Évaluation du régime de prélèvements obligatoires aux citoyens français non-résidents et de l'accès des citoyens français non-résidents aux prestations de sécurité sociale
- Définition des modalités de création d'un registre unique des entreprises
- Mesures incitatives pour accélérer la rénovation des logements locatifs existants
- Organisation de la coupe du monde de rugby masculine de 2023
- L'évolution du cadre législatif et réglementaire des fondations actionnaires
- Audit sur l'eau potable en Guadeloupe
- Démonétisation du revenu de solidarité active (RSA) en Guyane et à Mayotte
- Évolution des missions de développement économique de l'État en région
- Rénovation des relations entre l'État et la sécurité sociale
- Assistance à Bruno SPORTISSE sur l'Agence pour l'innovation de rupture
- Amélioration de la production, de la centralisation et de la disponibilité de l'information financière et comptable des administrations publiques
- Modèle économique de l'Agence France Presse (AFP)
- Aides au départ des militaires et des personnels civils du ministère des Armées
- Fiscalité des entreprises du secteur du commerce
- Dispositifs d'aides économiques en Outre-Mer
- Protection complémentaire dans la fonction publique
- La fiscalité de production
- Grand Paris Express
- Impact environnemental et économique de la Taxe générale sur les activités polluantes (TGAP) sur les émissions de polluants atmosphériques
- Assistance à Jean ARTHUIS sur l'avenir du PMU et de la filière équine
- Rénovation de l'immobilier de loisirs
- Efficience du secteur de la biologie médicale
- Situation économique de la Corse
- Assistance à Hervé BERVILLE sur la politique française de développement
- Modèles économiques de l'identification numérique
- Préconisations issues de l'évaluation de la convention tripartite 2015-2018 entre l'État, l'Unedic et Pôle emploi
- Assistance à Jean-Pierre LANDAU sur les Cryptomonnaies
- Audit sur le projet Campus Santé Recherche-Innovation sur le site de Val de Grâce
- Assistance à Patrick de CAMBOURG sur le relèvement des seuils de certification légale des comptes
- Assistance à Dominique BOUTONNAT sur l'investissement dans les secteurs de la production et de la distribution cinématographique et audiovisuelle
- Transformation du modèle économique des grands ports maritimes
- Zones touristiques internationales (ZTI)
- Opérateurs Réseau Canopé et Centre national d'enseignement à distance (CNED)
- Gestion du réseau routier national non concédé

- Nouvelles modalités de travail en administration centrale
- Régulation du secteur des jeux
- Remplacement des appareils ne pouvant être réglés ou adaptés pour fonctionner avec du gaz H
- Assistance à Perrine GOULET sur le financement des politiques sportives
- Organisation des services de l'État en Corse
- Assistance à Jean CASTEX sur le Stade de France
- Mise en œuvre par la DGEC de la transformation du CITE en prime
- Adaptation du dispositif fiscal « Malraux » aux enjeux des villes petites et moyennes
- Incitations fiscales encourageant la création culturelle
- Certification des comptes des organismes payeurs des aides PAC (Politique agricole commune)
- Élaboration d'un cadre pour le développement des activités liées aux données financières
- Respect des plafonds de masse salariale
- Effet potentiel de l'accord CETA sur les filières agricoles françaises
- Assistance à Raphaël GAUVAIN sur les mesures de protection des entreprises françaises confrontées à des procédures judiciaires ou administratives de portée extraterritoriale
- Appui au gouvernement de la Polynésie Française en matière de solidarité et de santé
- Assistance à Yannick D'ESCATHA relative au projet de réacteur Jules Horowitz
- Mise en œuvre de la réforme des CCI
- Vérification des services des impôts des entreprises (SIE, DGFIP)
- Bilan de la mise en œuvre de l'ordonnance de 2014 sur l'accessibilité des établissements recevant du public (ERP)
- Comité de suivi du huitième conseil stratégique des industries de santé (CSIS)
- Revue des missions, des moyens et de l'organisation de la DGCCRF
- Assistance au Préfet de la région Île-de-France sur l'organisation territoriale des services publics
- Audit du chiffrage des dépenses fiscales
- Financement des missions régaliennes de sûreté et de sécurité des aéroports français par la taxe d'aéroport
- Appui à Dominique LIBAULT sur la prise en charge du vieillissement
- Simplification de la formule de calcul de la participation financière des salariés
- Orientations stratégiques et gouvernance de l'Agence pour l'Informatique Financière de l'État (AIFE)
- Rapprochement entre les réseaux d'Atout France et de Business France
- Audit interministériel de l'IRD et du CIRAD – Rationalisation du dispositif de recherche au service du développement
- Déconcentration et réorganisation des administrations centrales
- Plateformes pour l'industrie du futur
- Assistance à la SNCF
- Assistance à Cap Numérique
- Vérification et audit de la gestion des aides de la politique agricole commune (PAC) en Corse
- Approche méthodologique pour une évaluation du coût de la sûreté dans les transports collectifs
- Financement de la recomposition spatiale des territoires littoraux
- Assistance à la préparation de l'évaluation du dispositif français de lutte contre le blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme (LCB-FT) par le Groupe d'Action Financière (GAFI) en février 2021
- Actifs des Chambres de commerce et d'industrie (CCI)
- Mobilité des étudiants
- État des lieux sur les régimes dérogatoires à la durée légale de travail de 1607 heures par an (versant État)

- Appui au service de l'information stratégique et de la sécurité économiques (SISSE)
- Évaluation du contrat d'objectifs et de performance (COP) 2016-2020 de l'Office National des Forêts (ONF) et proposition de pistes d'évolution
- Assistance au CNC – Étude sur l'impact de l'extension de la TSA (Taxe sur les entrées de cinéma) dans les DOM et sur l'exploitation de la distribution dans ces territoires
- Masse salariale des universités
- Organisation institutionnelle de Mayotte
- Feuille de route du numérique éducatif
- Accompagnement de la création d'un groupe financier public autour de La Poste et de la Caisse des Dépôts
- Une politique européenne de concurrence au service des intérêts stratégiques de l'Union Européenne (UE)
- Assistance au Conseil des prélèvements obligatoires (CPO) sur la fiscalité environnementale
- Assistance au Secrétariat Général de Bercy pour l'organisation du grand débat national

## 2019

- Mission de vérification des Centre Régionaux des Œuvres Universitaires et Scolaires (CROUS)
- Étude du transfert de la mission topographique de la DGFIP à l'IGN (Institut national de l'information géographique et forestière)
- Amélioration de la fonction Soutien aux exportations (SOUTEX) du Ministère des armées et de la prise en charge des coûts correspondants par les industriels et les clients
- Assistance sur la feuille de route de la filière logistique
- Assistance à l'évaluation du Programme d'investissements d'avenir (PIA) 1
- Assistance à Alexandre GARDETTE relative à la réforme du recouvrement fiscal et social
- Évaluation du modèle économique du Grand Paris Express en phase d'exploitation
- Compensation de la compétence formation professionnelle
- Relations entre les fondations abritantes et les fondations abritées
- Diversification des sources de financement du secteur du logement social
- Organisation de la fonction juridique des ministères économiques et financiers
- Budget vert
- Santé et sécurité au travail
- Contribution de l'Agence française de développement (AFD) à l'exercice d'Action publique 2022 sur les réseaux de l'État à l'étranger
- Finance climat
- Évaluation des outils de sécurité économique et élaboration d'une doctrine d'emploi de ces instruments
- Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT)

- Assistance au secrétariat général pour la mise en œuvre des recommandations du rapport d'audit sur la sûreté des agents et des bâtiments
- Avantages accordés par les comités d'entreprise
- Vérification de l'entreprise sociale pour l'habitat (ESH) Résidences le Logement des Fonctionnaires (RLF)
- Dépenses fiscales et sociales – Synthèse des évaluations et gouvernance
- Audit sur les fonctions supports mobilisés par les Écoles françaises à l'étranger (EFE), les établissements culturels portant des programmes de résidences d'artistes à l'étranger et les établissements de recherche qui disposent d'un bureau d'appui (CNRS)
- Organisation des contrôles relatifs à la sécurité sanitaire des aliments
- Évaluation des modalités de transfert du recouvrement des cotisations retraite complémentaire de l'AGIRC-ARRCO vers l'ACOSS
- Tarifs des annonces judiciaires et légales
- Moyens dédiés à la fraude fiscale au ministère de l'Intérieur
- Suppression du taux réduit de TICPE pour le gazole non routier (GNR)
- Octroi de mer
- Pour une transition automobile inclusive: permettre l'accès des ménages à faibles revenus à des véhicules moins polluants
- Financement de l'engagement de l'État dans le projet de canal Seine-Nord Europe (CSNE)
- Évaluation des dispositifs Pinel et prêt à taux zéro (PTZ)
- Prévention de l'exposition des mineurs aux contenus pornographiques sur internet
- La protection sociale complémentaire des agents publics dans la fonction publique hospitalière
- Réflexion et propositions sur les dispositifs de l'aide médicale de l'État et des « soins urgents »
- Activité de cosmétovigilance
- Évaluation de la qualité de l'accompagnement prodigué par les organismes de gestion agréés (OGA)
- Assistance au député Guillaume KASBARIAN sur l'accélération des procédures obligatoires préalables à une implantation industrielle
- Gouvernance d'Action Logement et son impact sur la gestion de ses programmes
- Évaluation de l'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée (ETCLD)
- Évaluation de la mise en place du paiement scindé de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA)
- Assistance à Fabrice LENGART sur la création du revenu universel d'activité – Préfiguration technique de la prestation
- Évaluation du coût de la mise en œuvre des tarifs sociaux ferroviaires (SNCF)
- Obstacles financiers à la formation des demandeurs d'emploi
- Moyens de lutte contre la délinquance économique et financière
- Parcours d'identification numérique universel et inclusif sécurisé
- Avenir de l'Office national des anciens combattants et des victimes de guerre (ONAC-VG)
- Audit de la situation économique des concessions de fourniture et de distribution de gaz combustible en Corse
- Gouvernance des opérateurs de l'action sociale des ministères économiques et financiers
- Audit interne sur la capacité des ministères économiques et financiers à maintenir des compétences métiers pointues ou rares
- Lutte contre la non-assurance dans les DOM-COM
- Révision des conditions d'achat de l'électricité produite par les installations photovoltaïques
- Vérification des établissements publics d'aménagement (EPA)
- Étude sur le transfert de la gestion du fichier immobilier aux notaires et à la gestion de publicité foncière



- Libération du potentiel de croissance de certains services marchands non financiers dans le cadre de la préparation du Pacte productif 2025
- Délégation nationale à la lutte contre la fraude (DNLF)
- Vérification des services financiers des Offices des postes et télécommunications (OPT) de Nouvelle-Calédonie et de Polynésie française
- Mise en œuvre de la réforme de l'organisation territoriale de l'État – Liquidation de la taxe d'aménagement
- Modernisation de la notion fiscale d'ouverture au public pour les propriétaires privés de monuments historiques
- Audit international public de la Charte de l'Énergie
- Trajectoire financière de l'Agence nationale de l'habitat (ANAH) et adaptation de sa gouvernance à ses nouvelles missions
- Conséquences financières de la réforme de l'apprentissage et de la formation professionnelle (France Compétences)
- Assistance à Jean-François HEBERT auprès du ministère de culture (pour une démarche de transformation)
- Loi Sapin II et Agence française anticorruption (AFA)
- Avenir du dialogue social dans la fonction publique
- La rénovation thermique des bâtiments de l'État dans le cadre du grand plan d'investissement (GPI)
- Lutte contre le travail illégal
- Causes de la faiblesse de l'activité d'octroi de crédits-export de petits montants en France
- Évaluation de la dette des établissements publics de santé et des modalités de sa reprise
- Pour un nouveau régime de responsabilité des acteurs de la chaîne financière et comptable publique (Assistance à Jean BASSÈRES, directeur général de Pôle emploi et à Stéphanie DAMAREY, professeure agrégée des universités)

## 2020

- Mission de vérification sur la fiscalité du patrimoine des particuliers
- Évaluation de la mise en œuvre par le secteur financier du dispositif de groupement de TVA
- Bilan de la mise en place du répertoire électoral unique
- Évaluation des dispositifs zonés de soutien du développement économique et de l'emploi dans les territoires
- Assistance à Jean-Jacques MARETTE sur la conférence sur l'équilibre et le financement de notre système de retraite
- Évaluation du différentiel de charges entre les établissements publics et les établissements privés à but non lucratif (EBNL)
- Mission d'inspection sur les remboursements partiels de la taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques (TICPE) aux transporteurs routiers de marchandises
- Mise en œuvre du règlement européen sur la commercialisation et l'utilisation de précurseurs d'explosifs
- Mission d'assistance auprès de l'Agence des participations de l'État relative au suivi du groupe EDF et de son plan de transformation
- Mise en place d'une prime de fidélisation des agents publics affectés dans le département de Seine-Saint-Denis: état des lieux et préconisations
- Nouvelle approche de la lutte contre la contrefaçon
- Évaluation des actions financées par le compte d'affectation spéciale « Développement agricole rural » (CAS DAR) et scénarios d'évolution
- Financement du Grand Paris Express (GPE)
- Marché intérieur européen des services marchands (MIESM)
- Simplification de la gestion des fonds européens

- Propositions détaillées d'évolution des dispositifs Pinel et PTZ
- Audit et contrôle internes de l'État
- Mission de renfort pour la gestion de l'épidémie de Covid-19
- Comité de suivi des mesures de soutien aux entreprises – Gestion de crise Covid-19 (Assistance à Benoît COEURÉ)
- Évaluation des dispositifs d'expertise, de veille et de sécurité sanitaire
- Ségur de la Santé
- Dispositif de soutien financier aux entreprises
- La 5<sup>e</sup> période du dispositif des certificats d'économies d'énergie (CEE)
- Rémunération des agents contractuels de la Fonction publique de l'État : état des lieux et préconisations
- Mobilisation de l'épargne des ménages pour accompagner la reprise économique
- Les priorités d'investissement public en sortie de crise
- Mise en place de l'obligation de facturation électronique entre les assujettis à la TVA et l'administration fiscale
- Souveraineté économique et industrielle après la crise du Covid-19
- Création d'une cinquième branche autonomie au sein de la Sécurité sociale
- Assistance auprès de Jean-Christophe DANTONEL pour la conduite de la *task force* « Vaccin contre le Covid »
- Assistance auprès de Guillaume de SEYNES dans le cadre de la mission « Relocalisation et développement durable de la filière textile »
- Évaluation de l'imposition forfaitaire sur les entreprises de réseau (IFER) appliquée aux stations radioélectriques
- Résilience des ministères économiques et financiers
- Panorama et bilan du label d'épargne en matière d'investissement socialement responsable (ISR)
- Le secteur de la publicité à l'heure du numérique
- Évaluation des actions financières du programme Ecophyto
- Mission d'expertise sur le modèle économique des sociétés concessionnaires d'autoroutes
- Déploiement de la technologie de communication « 5G »
- Assistance à la mission indépendante nationale sur l'évaluation de la gestion de la crise du Covid-19
- La politique publique de la donnée (Mission d'assistance à Éric BOTHOREL, député)
- Appui à la réforme du grand âge et de l'autonomie (mission d'assistance au cabinet MSS)
- Mission de vérification auprès des directions régionales et des unités de recherche du CNRS
- Mission de vérification des Centres de recherche INRIA dans un contexte sanitaire d'aggravation de la crise du Covid-19
- Mission d'assistance auprès de Jean TIROLE intitulée « Toulouse, territoire d'avenir »
- Évaluation de la convention d'objectifs et de gestion 2016-2020 de la MSA dans la perspective de son renouvellement
- Mission sur la forêt en application de l'article 69 de la loi énergie climat
- Mesures de simplification ciblées sur les professions libérales et les PME-TPE
- Enjeux logistiques et environnementaux du commerce en ligne (e-commerce)
- Transfert de la charge des missions d'extractions judiciaires du ministère de l'Intérieur vers le ministère de la Justice à l'achèvement du cycle de reprise des régions
- Gestion des dommages liés au retrait-gonflement des argiles sur le bâti existant
- Rapprochement de l'Office national d'indemnisation des accidents médicaux (ONIAM) et du Fonds d'indemnisation des victimes de l'amiante (FIVA)

- Bilan de la convention d'objectifs et de gestion (COG) de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) pour la période 2016-2019 et propositions pour la période 2021-2024
- Mission relative à la restructuration de l'Association professionnelle de solidarité du Tourisme (APST)
- Bonus-malus sur les contributions patronales d'assurance chômage
- Étude et évaluation des perspectives d'évolution de la filière sucrière
- Mission d'assistance à la DG Trésor au Bureau Europe 2
- Évolution du régime de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) applicable au champ de la formation professionnelle et de l'apprentissage à l'horizon du 1<sup>er</sup> janvier 2022
- Diagnostic et propositions: CAE et SCIC (Coopératives d'activité et d'emploi) et (Sociétés coopératives d'intérêt collectif)
- Soins de ville
- Contrôle de l'exécution des marchés de la direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI)
- Recensement et classement des créances publiques en fonction de leur rang (Transposition de la directive UE 2019/2023 du 20 juin 2019 dite «restructuration et solvabilité»)
- Mission d'assistance auprès de Bruno PARENT, secrétaire général du Comité de suivi du plan de relance
- Impact de la crise sanitaire de la Covid-19 sur les budgets des établissements de santé et les modalités de leur prise en compte
- Mission d'assistance auprès de Jean ARTHUIS, président de la Commission en charge de la dette liée à la Covid-19
- Facilités de circulation dans la branche ferroviaire
- Leviers pour soutenir le développement de start-ups en phase d'industrialisation

## 2021

- Rapport prévu par l'article 29 de la loi de finances pour 2020 sur le crédit d'impôt famille
- Mission interministérielle de crise relative au BREXIT
- Futurs parcs éoliens en mer situés en zone économique exclusive (ZEE)
- *Task force* Olivier SICHEL pour la rénovation des passoires énergétiques
- Dispositif de France Relance d'aide en faveur des investissements de transformation vers l'industrie du futur – Évaluation pour 2020, étude de l'opportunité et des modalités pour 2021
- Mission d'assistance auprès du député Jean-Noël BARROT relative à l'accompagnement de la sortie de crise et du rebond économique territorial
- Appui aux personnalités qualifiées choisies pour piloter le Conseil stratégique des industries de santé (CSIS) 2021
- Développement de l'offre de logement locatif intermédiaire par les investisseurs institutionnels
- Modalités d'application de la disposition législative en cours de discussion relative au soutien historique à la production d'électricité photovoltaïque
- La lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LCB-FT)
- Trajectoire du budget annexe contrôle et exploitation aériens (BACEA)
- Obligation de facturation électronique et gains attendus
- Réforme du Fonds de garantie des victimes d'actes de terrorisme et d'autres infractions (FGTI)
- Évaluation du dispositif de soutien aux entreprises en difficulté – Article 44 septies du Code général des impôts
- Coûts des missions de sûreté et de sécurité des aéroports français
- Mission de revue des dépenses engagées dans le champ social comme dans le champ fiscal au soutien de la politique familiale

- Attractivité des territoires pour les fonctionnaires de l'État
- Mission d'assistance au centre interministériel de crise (CIC) en vue d'une sortie progressive de l'état d'urgence sanitaire et préparation des protocoles de reprise d'activité
- Les enjeux d'intérêt commun aux branches du régime général (RG), dans la perspective du renouvellement en 2023 des conventions d'objectifs et de gestion des caisses nationales du RG
- Réforme du marché de l'assurance-crédit
- Mesures de simplification ciblées sur les services d'enregistrement des actes et des déclarations fiscaux et civils
- Mission d'assistance auprès de Benoît COEURÉ sur les mesures de soutien aux entreprises- Gestion de crise Covid-19
- L'apprentissage dans l'enseignement supérieur – Évaluation des pratiques et du modèle économique
- Mission d'assistance à Michel PRADA sur l'utilisation des données de la comptabilité publique
- Évaluation de l'utilisation de la contribution de vie étudiante et de campus (CVEC)
- Campagne vaccinale de l'Agence régionale de santé (ARS) de l'Île-de-France
- Développer l'attractivité des zones industrialo-portuaires dans le respect des règles environnementales
- Évaluation de l'organisation et du fonctionnement des instituts de transition énergétique (ITE) et rapprochement avec les instituts pour la recherche technologique (IRT)
- Plan d'action pour une trajectoire soutenable de l'institut du véhicule décarboné et communicant et de sa mobilité (VEDECOM)
- Transfert des missions fiscales de la DGDDI vers la DGFIP – Transfert de la gestion de la TICPE (Taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques)
- Revue des missions et de l'organisation du Centre national d'études spatiales (CNES)
- Évaluation du fonds SPI (Sociétés de projets industriels) dans le cadre de la préparation d'un éventuel fonds successeur
- Soutien à la Commission sur la relance de la construction de logements dans les territoires
- Amélioration des outils de suivi et de prévision de la situation financière des établissements de santé
- Évaluation de la prise en charge des mineurs à Mayotte
- Assistance à Frédéric LAVENIR, Marion GUILLOU et Vincent BERGER sur la mission relative à l'encadrement supérieur technique de l'État dans le cadre de la réforme de la haute fonction publique
- Aménagement du principe d'interdiction du cumul entre cautionnement et assurance garantissant les obligations locatives de locataire
- Indemnisation des dégâts de gibier par les fédérations de chasseurs
- Création de la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE) et de l'institut national du service public (INSP) (Assistance à Jean BASSÈRES)
- Protection sociale des travailleurs des plateformes (Assistance à Jean-Louis REY, inspecteur général des affaires sociales)
- Plan de reconquête du tourisme
- Assistance auprès de Laurent GUILLOT sur la simplification des installations industrielles
- Mission d'assistance sur les assises du commerce
- Analyse du financement de la mise en œuvre du programme Réseau radio du futur (RRF)
- Mission d'assistance auprès de la ministre Agnès PANNIER-RUNACHER sur la *task force* vaccin

- Assistance auprès du SG de Bercy sur la réforme de l'encadrement supérieur au sein du MEFR
- Règles anti-concentration dans le secteur de la presse, de l'audiovisuel et des groupes multimédia répondant à l'objectif constitutionnel de sauvegarde du pluralisme
- Assistance à Patrick BERNASCONI sur la participation citoyenne
- Dispositif du « chèque alimentation durable »
- Analyse des conséquences des difficultés financières d'une société dans le secteur de l'énergie

Crédit photographique  
©Gézélin GRÉE / Bercy  
©Pascal GUITTET / Usine Nouvelle  
©HAROPA PORT  
©Stéphane MORTAGNE / La Voix du Nord  
Banque d'images Vecteezy

Conception graphique  
Studio de création et de  
conception graphique du Sircom  
Juin 2022

