

# Rapport d'activité

2018 Inspection  
Générale  
des Finances





# Rapport d'activité

**2018** Inspection  
Générale  
des Finances

# Sommaire

<b>3</b>	<b>Éditorial</b>
<b>4</b>	<b>Les instantanés 2018</b>
<b>6</b>	<b>Chiffres clés 2018</b>
<b>8</b>	<b>Le visage de l'Inspection générale des finances en 2018</b>
<b>10</b>	<b>Missions et ressources</b>
11	Métiers
14	Méthodologie
16	Déontologie
18	Ressources humaines de l'IGF
<b>26</b>	<b>Parcours</b>
<b>32</b>	<b>Une ouverture sur l'international</b>
<b>36</b>	<b>Les thèmes majeurs d'intervention de l'IGF en 2018</b>
38	Économie et entreprises
44	Finances publiques
48	Réforme de l'État
54	Affaires sociales et santé
58	Politiques sectorielles
<b>66</b>	<b>Annexes</b>

# Éditorial

Pour l'Inspection générale des finances (IGF), l'année 2018 a sans surprise été marquée par une forte implication autour des initiatives présidentielles, en particulier en poursuivant l'appui à la transformation de l'action publique et en développant de nombreuses missions sur les politiques et l'organisation des administrations publiques dans les territoires.

Analyses économiques, sujets budgétaires, fiscalité, innovation, développement durable, logement, transports, culture, agriculture, protection sociale, collectivités territoriales... Les thèmes d'intervention des quelques cent missions réalisées en un an ont été nombreux. Cette diversité est le reflet de la vocation interministérielle de notre service, dont les rapports ont pour ambition de rayonner au-delà de nos ministères de rattachement - le ministère de l'Économie et des Finances d'une part, le ministère de l'Action et des Comptes publics d'autre part - afin d'alimenter l'ensemble de la sphère publique.

La volonté de contribuer utilement aux débats de politiques publiques et aux grands sujets qui animent l'actualité est porteuse d'exigences fortes pour notre service. C'est la raison pour laquelle 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.

Cet objectif s'est déployé en 2018 dans un contexte nouveau de départ en postes prioritaires de tous les jeunes les plus expérimentés, nécessitant un effort supplémentaire d'encadrement et de rigueur dans nos méthodes de travail.

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 2018



## Janvier

Petit-déjeuner avec Jean-Gabriel Ganascia, professeur d'informatique à l'Université Pierre-et-Marie Curie, au sujet des enjeux de l'intelligence artificielle



## Mai

Séminaire interne de l'IGF à Saint-Jean-de-Luz

## Septembre

Accueil de la nouvelle promotion de fonctionnaires réalisant leur mobilité à l'IGF  
Départ en poste prioritaire des 4 inspecteurs de la promotion « Churchill » de l'ENA



## Novembre

séminaire sur la « Blockchain »,  
en présence de Franck Guyader,  
chef du département FinTech du cabinet  
Gide Loyrette et Jennifer d'Hoir,  
son adjointe au sein du département  
FinTech du cabinet Gide Loyrette



## Décembre

Petit-déjeuner avec  
l'architecte Roland Castro  
pour échanger sur son  
rapport « Du grand Paris  
à Paris en grand »,  
remis au Président  
de la République le  
31 juillet 2018



## Janvier 2019

Intégration de la nouvelle promotion  
d'inspecteurs des finances

# Chiffres clés 2018

**205**  
membres actifs  
du corps

**30,76 %**  
de femmes  
dans la Tournée

**37**  
inspecteurs  
généraux

**53,84 %**  
d'inspecteurs  
non issus de l'ENA

**39**  
inspecteurs  
à la Tournée

**22**  
membres des services  
administratifs  
et financiers



**104**

missions réalisées  
en 2018

**26**

missions d'assistance

**65**

missions d'évaluation  
et de conseil et d'audit

**6**

missions internes

**7**

missions de vérification,  
de contrôle et d'audit

**65 %**

de missions  
interministérielles

# Le visage de l'Inspection générale des finances en 2018



En application des dispositions du décret n° 2006-1213 du 4 octobre 2006 portant statut de l'Inspection générale des finances, l'IGF exerce une **mission générale de contrôle, d'audit, d'étude, de conseil et d'évaluation en matière administrative, économique et financière**. Elle peut également 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).

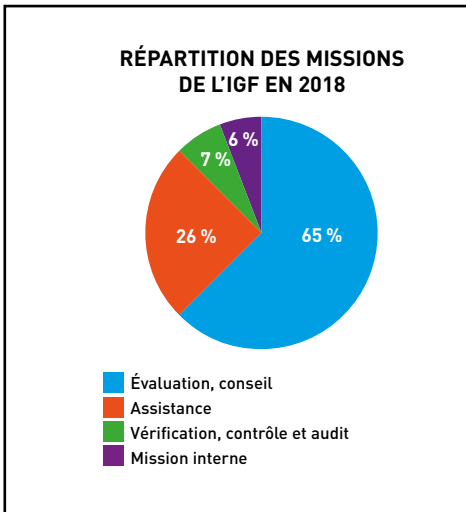
- 11 Métiers
- 14 Méthodologie
- 16 Déontologie
- 18 Ressources humaines

## 1. Une grande variété de métiers

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

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

En 2018, l'IGF a réalisé 104 missions, dont 65 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 de vérification et d'audit : minoritaires en nombre, mais cœur de métier historique

En 2018, l'activité de vérification et d'audit a représenté une minorité des missions lancées (7 %), mais a mobilisé, en temps et en

effectifs, des brigades importantes d'inspecteurs des finances dans le cadre de contrôles parfois inopinés.

Pour l'exercice de ces missions, les inspecteurs des finances bénéficient des prérogatives de contrôle sur pièces et sur place des ordonnateurs et comptables publics qui leur sont reconnues par les lois et 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.

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

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

structure contrôlée et les conditions d'accueil du public.

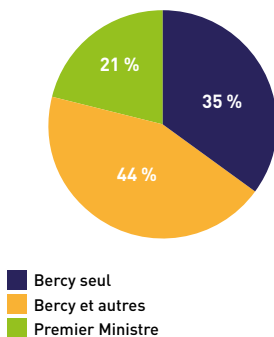
Ces contrôles fournissent une image particulièrement fine de l'activité des services et permettent d'étayer des propositions d'évolution des structures concernées, qui peuvent être de nature très diverse (services déconcentrés des ministères économiques et financiers, réseaux consulaires, etc.), ou d'amélioration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

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

Réalisées à la demande du Premier ministre, des ministres chargés 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 63 % des missions lancées par l'IGF en 2018.

En 2018, 21 % des missions ont été conduites à la demande du Premier ministre et 44 % à la demande conjointe des ministres économiques et financiers et d'un ou plusieurs autres membres du Gouvernement, témoignant ainsi de la **portée interministérielle** des missions de l'IGF.

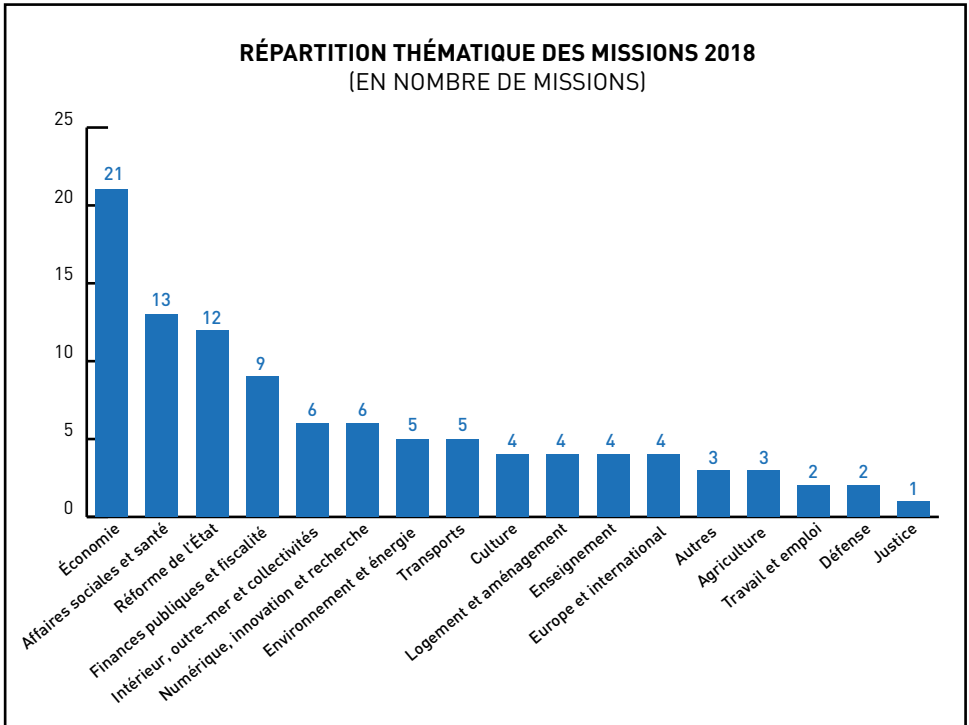
RÉPARTITION DES SIGNATAIRES DES LETTRES DE MISSION DE L'IGF EN 2018



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

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

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



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. C'est ce qu'a proposé, à titre d'illustration, la mission sur la sécurité des données du ministère ou encore celle sur le compte financier unique (CFU) des collectivités territoriales ;
- la stratégie de la politique publique ou de l'entité examinée, par exemple par l'amélioration du ciblage de dispositifs,

du périmètre et du positionnement d'organismes, ou par l'adaptation des missions du secteur public et des modalités d'intervention des services de l'État, à l'exemple de la mission sur l'évaluation à mi-parcours de la convention tripartite État-Pôle emploi-Unédic.

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

**Les missions d'assistance, qui ont représenté 25 % des missions de l'IGF en 2018,** prennent la forme :

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

- 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.

## 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, qui s'appuient sur des enquêtes sur place, des analyses de données et des échanges contradictoires avec les administrations concernées.

**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.

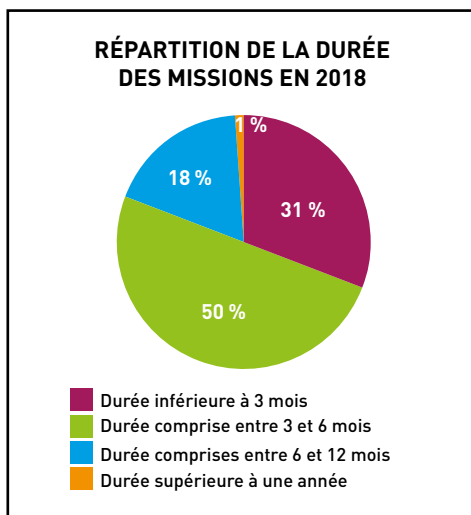
### 2.2. Le déroulement type d'une mission

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.

**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 2018, 31 % des missions ont duré moins de trois mois et 81 % moins de six mois.





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

**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 relecture externe à la mission.

**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.

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

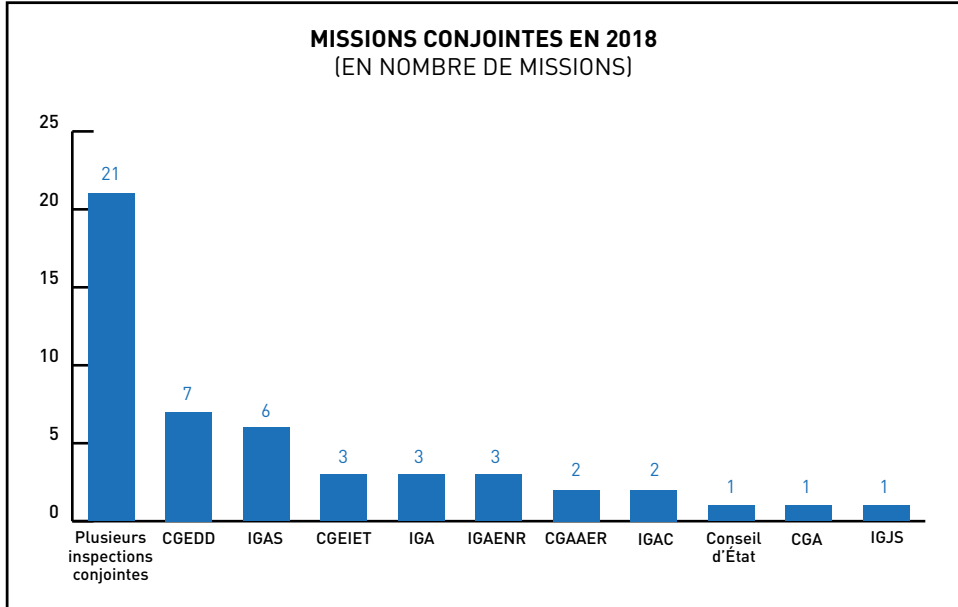
**L'IGF accorde beaucoup d'importance au croisement des points de vue**, chaque éclairage supplémentaire étant de nature à mieux mettre en lumière la complexité des politiques publiques sur lesquelles les missions portent.

En pratique, **les 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 gestion, des analyses quantitatives comme qualitatives, du parangonage 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 2018, 63 % 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.



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

*Nota bene n° 2 : Inspection générale des affaires sociales (IGAS) ; conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) ; inspection générale de l'administration (IGA) ; inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche*

*(IGAENR) ; inspection générale des affaires culturelles (IGAC) ; conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER) ; conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGEIET) ; Inspection générale de la jeunesse et des sports (IGJS) ; contrôle général des armées (CGA).*

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.

### 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.



## Questions au pôle Science des données de l'IGF : Alice Schoenauer Sebag, *chief data scientist*, avec Vivien Guérin, inspecteur adjoint et statisticien

### Quels sont le contexte et les enjeux de la création du pôle Science des données de l'IGF ?

La création du pôle Science des données de l'IGF intervient dans le cadre d'une volonté générale du service de développer ses compétences en analyse et visualisation de données (e.g. cartographie, économétrie), ainsi que les exploitations poussées de données dans le cadre des missions.

La naissance du pôle coïncide en particulier avec l'accès du service à une source pérenne de données sur les ménages et les entreprises, *via* le Centre d'accès sécurisé aux données (CASD), pour lesquels nous sommes tous les deux habilités. La combinaison de cet accès avec l'expertise quantitative interne que constitue le pôle permet aux missions de disposer d'une base sûre pour bâtir éléments de cadrage, propositions chiffrées et analyses territoriales fines, en complément des données et analyses potentiellement fournies par les interlocuteurs des missions.

Un des principaux enjeux de cette création sera de transmettre les bons "réflexes data" aux inspecteurs et inspecteurs généraux (e.g. quelles données sont disponibles, de quelles qualités et en quelles quantités ? Quelles précautions d'emplois ?), comme de s'intégrer pleinement dans le processus rôde des missions en rendant les échanges pôle-mission fréquents et naturels.

### Quels sont les rôles du pôle ?

Le pôle a tout d'abord un rôle d'appui aux missions sur les sujets quantitatifs. Il échange avec les membres de la mission sur les données mobilisables (données publiques, données du CASD, données numérisables) et les approches possibles pour leur exploitation. A la suite de cet échange, le pôle accompagne les inspecteurs dans leurs analyses (statistiques descriptives, régressions...) par un soutien méthodologique continu, et/ou les réalise en cas de besoins plus complexes (e.g. analyses exploratoires, typologies, modèles prédictifs).

Le pôle est également en charge du déploiement d'outils transverses et contribue à l'enrichissement des compétences en réalisant des formations internes sur le traitement et la visualisation de données (Excel, cartographie, économétrie).

Enfin, le pôle participe à la capitalisation des connaissances du service. Nous avons notamment mis en place un *wiki* qui permet aux inspecteurs et inspecteurs généraux de naviguer parmi les données du CASD auxquelles nous avons accès, ainsi que les sources mobilisées lors de précédentes missions. Enfin, le pôle est le point de contact et d'échange du service avec les producteurs de données, les services numériques et services équivalents d'autres institutions (e.g. Insee, DINSIC, Direction des Méthodes et des Données de la Cour des Comptes).

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 application du droit commun de la fonction publique ;
- il a désigné un inspecteur général **référént 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.

#### 4. Ressources humaines de l'IGF

##### 4.1. Organisation du Service de l'IGF

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

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

**La Tournée regroupe l'effectif « junior » du Service de l'IGF. Composée de 39 personnes à la fin de l'année 2018**, la Tournée réunit les inspecteurs des finances, les fonctionnaires 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. Près de 54 % d'entre eux ont accédé à l'IGF par une autre voie que celle de l'École nationale d'administration (ENA). La Tournée accueille également dix à douze stagiaires par an. Sous la supervision des inspecteurs généraux, la Tournée conduit le travail opérationnel nécessaire à la réalisation des missions confiées à l'IGF.

**La Tournée constitue un véritable parcours de professionnalisation et de montée en**

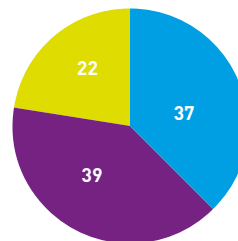
#### Charte de déontologie de l'IGF

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.

EFFECTIFS DU SERVICE DE L'IGF  
AU 31 DÉCEMBRE 2018



- Inspecteurs généraux
- Tournée
- Membres des SAF

Source : IGF

**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 expertise, les inspecteurs des finances se voient confier des responsabilités managériales croissantes depuis le stade de brigadier jusqu'au stade de chef de mission atteint dès la troisième année. Les inspecteurs des finances membres du corps demeurent au moins quatre ans au service de l'IGF, dont une affectation en poste prioritaire, ce qui explique un renouvellement annuel des effectifs de l'ordre de 25 % à 30 %. 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.

### 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.

#### 4.1.2. Les inspecteurs généraux

**Les inspecteurs généraux des finances au Service, au nombre de 38 à la fin de l'année 2017, assument plusieurs responsabilités :**

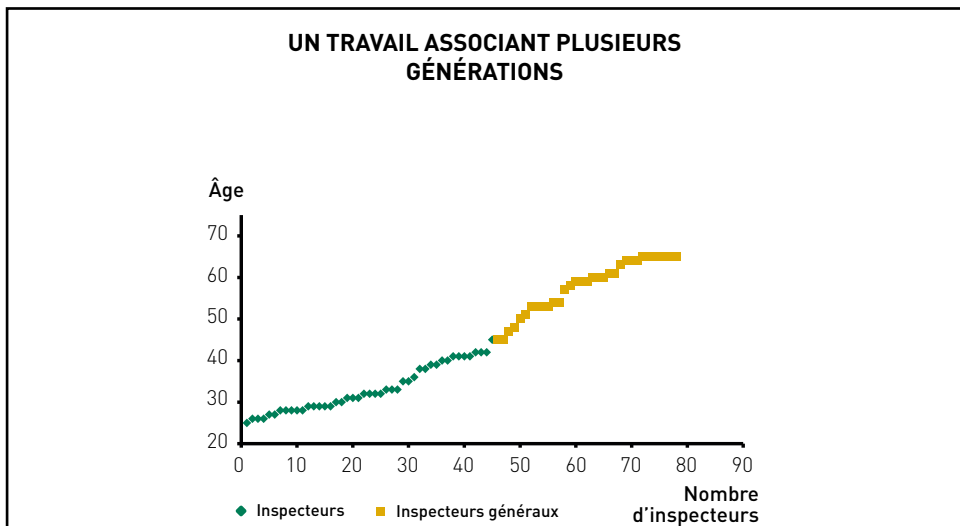
- encadrer et conseiller les membres de la Tournée en tant que chef de mission, superviseur ou référent :
  - en tant que chef de mission ou superviseur, l'inspecteur général participe au déroulement de la mission et à la relecture des travaux produits par les équipes de la Tournée ;
  - en tant que 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 ;
- 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.

#### 4.1.3. Les services administratifs et financiers

**Les services administratifs et financiers, qui comptent 21 agents, assurent le soutien opérationnel, logistique et technique des missions ainsi que la gestion du corps. Ils comprennent :**

- le pôle documentation, qui fournit la documentation nécessaire aux missions, assure la capitalisation des connaissances et anime la communication du Service ;
- le bureau de gestion administrative et financière, 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.





Les agents des services administratifs et financiers.

(De bas en haut et de gauche à droite : R. Bidot, B. Ahouandjinou, R. Coelho, T. Sainte-Claire, V. Valarcher, A. Duverger, B. Poirier, Y. Marcos.

Absents : A. Pavaday, A. Thauvin, V. Bothier, M. Héron, A. Marchal, C. Chaillé, N. Boisblet, A. Savin, G. Lobeau. Lepaire, J. Cassola, A. Moutien-Cally, E. Antoine.

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

### 4.2.1. Travailler en tant qu'inspecteur des finances

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

**Les membres de la Tournée accèdent à l'IGF selon quatre voies :**

- à l'issue de la scolarité à l'ENA (voie de recrutement de 38 % des membres de la Tournée en 2018) ;
- par le « tour extérieur » (15 % des recrutements de Tournée en 2018), 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 ;
- en mobilité (46 % des recrutements de la Tournée en 2018), dans le cadre de la diversification des parcours et expériences professionnels, généralement pendant une période de deux ans ;
- dans le cadre du dispositif d'intégration prévu à l'article L. 4139-2 du code de la défense relatif à l'accès aux emplois civils des officiers des armées.

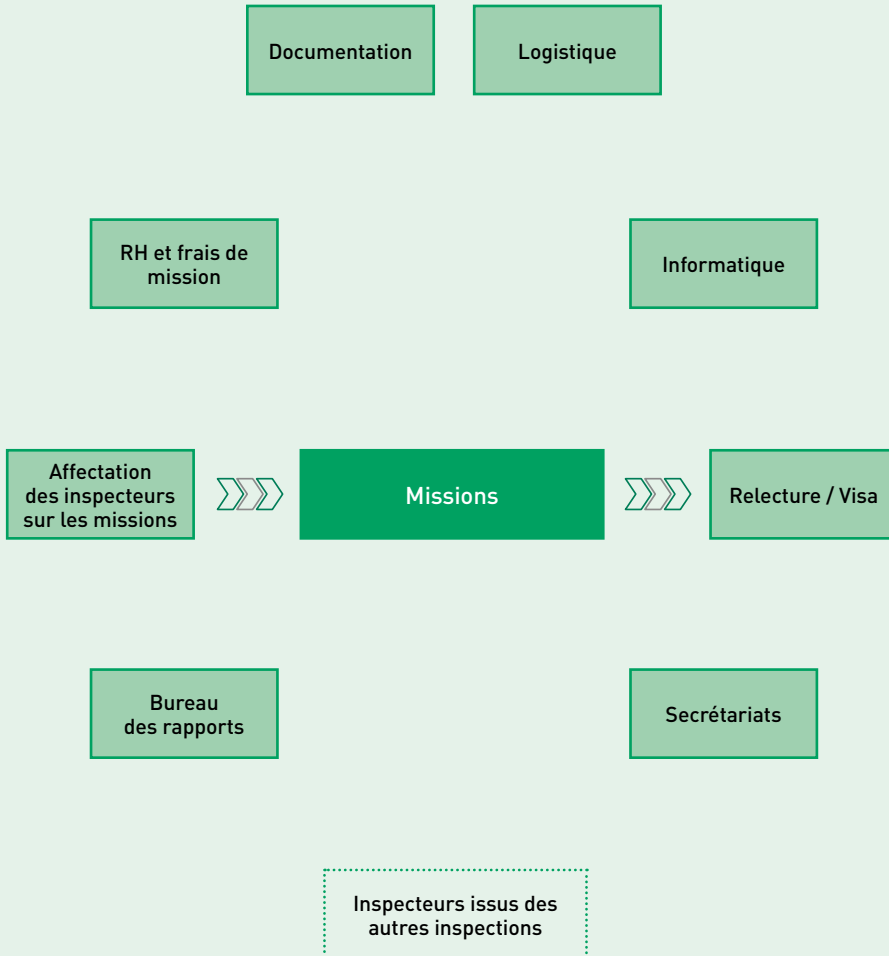
Les agents recrutés à l'issue de leur scolarité à l'ENA ou par l'intermédiaire des deux tours extérieurs (classique et militaire) intègrent le corps de l'IGF.

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 les conformer 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.

En 2018, 30,8 % de la Tournée était composée d'inspectrices.

## LES SERVICES ADMINISTRATIFS ET FINANCIERS : UNE ORGANISATION CENTRÉE SUR LES MISSIONS





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

Depuis 2009, la sélection par le « tour extérieur » a évolué, avec l'objectif d'ouvrir davantage le vivier des candidatures potentielles. Désormais, le comité de sélection compte parmi ses membres au moins un expert de la gestion des ressources humaines en entreprise<sup>2</sup>.

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

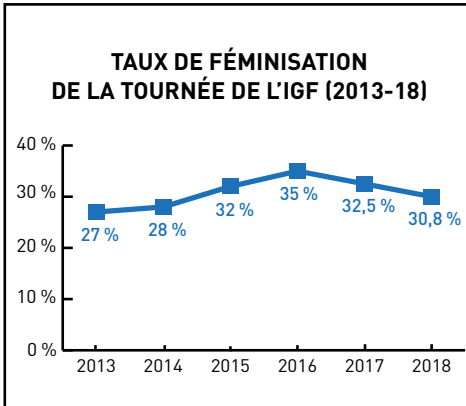
Depuis 2011, les processus de recrutement au tour extérieur ont été avancés pour tenir compte de l'arrivée en janvier de la nouvelle promotion issue de l'ENA.

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>3</sup> (46 % des inspecteurs de la Tournée ont été recrutés par cette voie en 2018). Faisant fonction d'inspecteurs des finances pour une durée d'environ deux ans, les quatre à six recrutés 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 pour une intégration en septembre, comporte trois entretiens, dont un entretien de motivation et une mise en situation professionnelle, ainsi qu'un test écrit.



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

3. La mobilité statutaire peut être validée à ce titre.

#### 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.

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>4</sup>;
- des **agents exerçant les fonctions d'inspecteur général des finances**, qui sont des cadres supérieurs expérimentés nommés dans les fonctions d'inspecteurs généraux des finances.

À titre d'exemple, au cours des dernières années, d'anciens membres du corps préfectoral, une universitaire 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>5</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 entre dix et douze 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.

4. 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.

5. 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.



# Parcours

## Écho des postes prioritaires

Trois inspecteurs des finances occupent depuis septembre 2018 un poste défini comme prioritaire par le Gouvernement. Ils racontent leur expérience.



**Jérôme Gazzano**  
**Promotion 2016**  
**Conseiller spécial Brexit auprès de la**  
**Secrétaire générale des affaires européennes**

**Pourquoi avoir rejoint le Secrétariat général des affaires européennes (SGAE) ?**

Au début de l'année 2018, le Gouvernement a souhaité missionner, sur des postes considérés comme prioritaires, les anciens élèves de l'ENA qui avaient rejoint trois ans auparavant le Conseil d'Etat, la Cour des comptes, l'IGA, l'IGAS et l'IGF. Dans le cadre de ce dispositif, la Secrétaire générale des affaires européennes a cherché à recruter auprès d'elle un conseiller spécial en charge du Brexit. C'est dans ce cadre que j'ai rejoint le SGAE, en septembre 2018.

**En quoi consiste ton rôle au sein du SGAE ?**

Le SGAE, service du Premier ministre, coordonne l'élaboration des positions interministérielles de la France sur les sujets européens. Au sein de cette structure, ma mission est double.

D'une part, je suis responsable de la préparation des positions françaises s'agissant de la négociation de l'accord de retrait du Royaume-Uni de l'Union Européenne, ainsi que de la préparation de la relation future entre le Royaume-Uni et l'Union Européenne. À ce titre, j'élabore et valide en interministériel les positions françaises pour toutes les instances européennes de négociation qui se réunissent à 27 États membres (c'est-à-dire sans le Royaume-Uni), ce qui va des groupes techniques jusqu'aux réunions du Conseil européen.

D'autre part, je suis également chargé de l'élaboration du plan national de préparation à une sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne sans accord, tant sur le plan législatif, matériel que communicationnel. La préparation au no-deal a été souhaitée par le Premier ministre dès l'été 2018 ; elle vise à protéger la France des effets les plus néfastes d'un échec de la négociation ou de la ratification de l'accord de retrait. Ce plan s'est traduit par l'adoption d'une loi d'habilitation, de plusieurs ordonnances, décrets et arrêtés dans l'ensemble du champ de l'action publique : droits de séjour, droits sociaux, contrôles aux frontières, continuité des opérations de transport, services financiers, etc. Des recrutements ont été opérés et des infrastructures nouvelles ont été construites à la frontière, afin de préparer la France à tous les scénarios dès le 29 mars 2019, date initialement prévue pour le retrait du Royaume-Uni.

Enfin, je gère le site gouvernemental d'information sur le Brexit, ouvert en décembre 2018 et qui est à destination des particuliers et des entreprises concernés par le retrait du Royaume-Uni (<https://brexit.gouv.fr>).

### **Quelles compétences acquises à l'IGF te sont utiles aujourd'hui ?**

L'IGF apprend à aborder des problèmes constamment nouveaux et à tenter de les résoudre en s'appuyant sur l'expertise des administrations. Mon travail au SGAE est en ce sens très similaire. Quand il s'agit par exemple de préparer le Tunnel sous la Manche à un possible no-deal, de protéger les indications géographiques françaises dans l'accord de retrait ou encore de garantir la reconnaissance des droits sociaux des Français revenant du Royaume-Uni après le Brexit, ma mission consiste à travailler avec les administrations compétentes pour identifier les enjeux, imaginer une solution et ensuite la mettre concrètement en œuvre. Dans ce travail, la volonté constante d'objectiver les constats – qui caractérise les rapports de l'IG – est un réflexe précieux.

### **Qu'est-ce que le Brexit peut nous apprendre sur l'Union européenne ?**

Le Brexit, quelle qu'en soit la modalité, est un événement négatif pour le Royaume-Uni comme pour l'Union européenne. Le risque d'une sortie sans accord, notamment, a accéléré la prise de conscience par les

citoyens (Britanniques en France et Français au Royaume-Uni), par les entreprises et même par les administrations des conséquences concrètes du retrait du Royaume-Uni de l'Union européenne. Chaque risque identifié, surtout quand il n'est pas possible d'y répondre, met en évidence l'ampleur des liens et des interdépendances que plusieurs décennies d'appartenance commune à l'Union européenne ont créés. En creux, le Brexit révèle la liberté que l'Union offre aux citoyens de voyager, échanger et travailler partout en Europe. Le Brexit démontre également tout l'intérêt économique du marché intérieur. Surtout, par la complexité de la question de la frontière en Irlande et, dans une moindre mesure, du cas de Gibraltar, le Brexit nous rappelle une évidence : l'Union européenne est un facteur puissant de paix.

Pour toutes ces raisons le Brexit constitue une très bonne école des questions européennes, qui nous oblige à nous remémorer les grandes valeurs de l'Union et ses principaux acquis. Enfin, parce qu'il a contribué à rapprocher les 27 tout au long de la négociation, le retrait du Royaume-Uni pourrait devenir un catalyseur pour des réformes ambitieuses de l'Union.



**Roy Dauvergne**  
promotion 2016  
Chargé de projet à la direction générale  
de Pôle emploi

**Pourquoi avoir choisi de rejoindre  
Pôle emploi dans le cadre des missions  
prioritaires du gouvernement ?**

Au printemps 2018, le gouvernement a annoncé sa volonté d'affecter les fonctionnaires récemment sortis de l'ENA dans les corps d'inspection et de contrôle à des « missions prioritaires », afin qu'ils prennent part de façon opérationnelle à la modernisation du service public. Parmi les postes proposés figurait celui que j'occupe depuis septembre 2018 à la direction générale de Pôle emploi, où je suis notamment chargé de la mise en œuvre du rapprochement entre Pôle emploi et le réseau Cap emploi, spécialisé dans l'accompagnement vers l'emploi et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

J'avais eu l'occasion de m'intéresser à l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap dans le cadre d'une mission d'inspection réalisée à l'IGF avec l'IGAS en 2016 au sujet des entreprises adaptées et avais conservé depuis un intérêt pour ce sujet. Par ailleurs, je souhaitais rejoindre une administration « du quotidien », afin de pouvoir participer aux travaux de simplification des démarches des usagers du service public. Le projet proposé par Pôle emploi était, de ce point de vue, enthousiasmant.

**En quoi consiste ta mission ?**

Plusieurs rapports récents avaient fait état d'un manque de coordination entre les opérateurs chargés de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, ce qui avait conduit le gouvernement à évoquer, dès le début de l'année 2018, la possibilité d'un rapprochement entre Pôle emploi et Cap emploi. À l'issue du comité interministériel de la transformation publique du 29 octobre 2018, le Premier ministre a officiellement annoncé « *le rapprochement entre Cap emploi et Pôle emploi et la transformation de l'offre de services en direction des personnes handicapées, en intégrant l'ensemble des opérateurs.* »

Ma mission consiste à proposer les modalités pratiques de mise en œuvre de ce rapprochement, en étant à l'écoute des attentes des demandeurs d'emploi en situation de handicap et des employeurs, et à les mettre en œuvre, en coordination avec l'ensemble des parties prenantes (Pôle emploi, délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, réseau Cap emploi). L'objectif poursuivi par la réforme est de renforcer la complémentarité des services proposés par Pôle emploi et Cap emploi en créant de nouvelles synergies entre les conseillers des deux réseaux, pour faire en sorte que les

usagers se voient proposer le service le plus adapté à leurs besoins au moment où ils en ont le plus besoin, indépendamment de la porte à laquelle ils frappent en premier.

### **Comment mobilises-tu les outils de l'innovation publique pour accompagner le changement ?**

La mise en œuvre de ce projet nécessite, pour être utile et acceptée, de s'inspirer de ce qui existe déjà dans les territoires et d'identifier les bonnes pratiques – elles sont nombreuses – de coopération entre les conseillers des deux réseaux pour les promouvoir plus largement.

Pour cette raison, nous avons organisé depuis le mois de septembre 2018, de nombreux ateliers impliquant des conseillers ainsi qu'un Lab<sup>6</sup>, qui a permis de faire travailler ensemble, pendant deux jours, une cinquantaine de personnes – dont une dizaine de demandeurs d'emploi en situation de handicap – autour du thème « Simplifions la vie des demandeurs d'emploi en situation de handicap et de leurs employeurs ». Acteurs et usagers du service public de l'emploi ont ainsi pu partager leur expérience autour d'activités ludiques et élaborer ensemble des propositions. Il est indispensable de partir du besoin des usagers et de l'expertise des agents pour bâtir la réforme.

---

6. Le Lab Pôle emploi est un lieu à Paris où peuvent échanger collaborateurs et usagers de Pôle emploi, partenaires et startups, sur des sujets ayant trait à l'emploi, lors de sessions collaboratives elles-mêmes appelées « Lab », animées par une équipe dédiée et formée aux méthodes de créativité.





**Irène Domenjoz**  
**promotion 2016**  
**Cheffe de projet « zéro cash » à la DGFIP**

**Quelles sont tes nouvelles fonctions ?**

J'ai pris le poste de cheffe de projet « zéro cash » à la direction générale des finances publiques. À ce titre, je pilote un projet visant à supprimer à moyen terme le maniement des espèces dans le réseau des finances publiques. Les espèces représentent chaque année 3 millions d'opérations, pour 2 Md€ encaissés. L'objectif, fixé par le ministre de l'action et des comptes publics, est de supprimer à terme ces paiements, afin d'améliorer la sécurité des centres des finances publiques, compte tenu des risques associés au maniement du numéraire, et de réduire les coûts de gestion des espèces en redéployant le temps des agents vers des missions à plus forte valeur ajoutée et moins répétitives. Dans le même temps, les usagers qui ne souhaitent pas ou ne peuvent pas se passer du numéraire (usagers fragiles, interdits bancaires), bénéficieront de la possibilité de payer en espèces auprès d'un prestataire tiers avec un réseau de points d'accueil dense.

**Quelles différences par rapport à une mission d'inspection ?**

Mes fonctions actuelles m'amènent à développer des compétences très complémentaires par rapport à celles retirées de missions d'inspection. Au cours de mes premières années de Tournée, j'ai beaucoup apprécié d'avoir le temps de me

plonger dans l'analyse détaillée de diverses politiques publiques (l'aide juridictionnelle, le recouvrement des pensions alimentaires, le soutien à la création d'entreprise...) et d'élaborer des recommandations à destination des décideurs. Mon travail actuel est beaucoup plus opérationnel, avec des échéances et des livrables très rapprochés. En outre, je me situe désormais directement au stade de la mise en œuvre d'une politique publique.

**Quels enseignements retires-tu de cette expérience ?**

J'apprécie particulièrement le caractère transversal de mes fonctions actuelles. Les espèces sont aujourd'hui utilisées par les usagers dans l'ensemble des sphères métiers de la DGFIP (impôts, amendes, service public local...), je suis donc amenée à collaborer avec de nombreux acteurs au sein de la DGFIP ou à l'extérieur (Banque de France, DG Trésor, Caisse des dépôts, collectivités). En outre, en tant que cheffe de projet, j'ai un portefeuille large sur ce sujet ciblé. Je suis amenée à travailler sur toutes les dimensions du projet, qu'il s'agisse de l'élaboration d'un cadre législatif et réglementaire, des spécifications techniques pour les évolutions informatiques, de la conduite d'une procédure de mise en concurrence et des négociations avec les futurs prestataires ou enfin de la conduite du changement auprès des usagers ou des agents.

# 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.

En 2018, l'IGF a, à titre d'exemple, réalisé des missions dans divers pays d'Afrique subsaharienne et du Moyen-Orient.



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

l'IGF a poursuivi en 2018 sa participation à la mission de coordination de la réforme des administrations publiques centrales, entamée depuis quelques années. Avec la sortie de la Grèce de son programme d'ajustement économique à l'automne 2018, de nouveaux besoins ont été exprimés par les autorités grecques et d'autres projets d'assistance technique ont été lancés (économie numérique, mise en place d'une banque de développement, réforme du système de gestion des urgences).

### **Les missions d'audit et d'assistance de la Banque mondiale et du FMI ou sous l'égide d'Expertise France ou d'autres opérateurs d'assistance technique.**

Des inspecteurs ou inspecteurs généraux des finances ont participé à huit missions commanditées par des institutions financières internationales : une pour la Banque mondiale et sept pour le Fonds Monétaire International. Un inspecteur général des finances a apporté son appui à une mission de la Banque mondiale en septembre 2018 en Arabie Saoudite, dans le cadre d'une revue de dépenses. Deux missions ont été réalisées en Egypte (avril 2018 et septembre 2018) pour le FMI, respectivement sur les prévisions budgétaires et sur la maîtrise des risques budgétaires. Des missions ont été réalisées au Botswana (mars 2018) et au Eswatini (juin et septembre 2018) sur des sujets relatifs au cadre budgétaire d'ensemble. Une mission FMI a été réalisée en Côte d'Ivoire (novembre 2018) sur l'amélioration de la transparence financière. Un inspecteur général a enfin participé à une mission FMI en Ukraine (décembre 2018) en appui au programme de réforme des finances publiques engagé par ce pays dans le cadre de son programme d'ajustement économique.

Un inspecteur général des finances a continué à apporter son concours à la mission de mise en œuvre de la réforme de la loi organique relative à la loi de finances au Maroc, conduite dans le cadre d'un jumelage financé par la Banque Mondiale. Ce projet, confié à l'opérateur Expertise France, a démarré en 2014 et s'est poursuivi en 2018 pour des actions de formation, notamment sur l'évaluation des programmes budgétaires. Un autre inspecteur général des finances est intervenu pour Expertise France dans le cadre d'un projet de revue de dépenses en Roumanie (avril 2018). Un inspecteur général des finances a également apporté son concours à un jumelage avec l'IGF algérienne, opéré pour le compte de l'Union européenne par l'opérateur espagnol FIIAPP, au travers de deux missions (mars et juillet 2018). Un inspecteur des finances a participé à une mission d'appui aux différents corps de contrôle en Mauritanie (novembre 2018), dans le cadre d'un projet d'appui à la gestion des finances publiques dont l'opérateur est Expertise France. Enfin, un inspecteur général des finances participe en tant que chef de projet à une assistance technique à la province chinoise du Guizhou (environ 35 millions d'habitants, Sud-Ouest de la Chine), financée par l'Agence Française de Développement et mise en œuvre par Expertise France, en appui à un prêt conjoint de l'AFD et de la Banque Mondiale (environ 500 millions de dollars) destiné à financer la mise en place d'une politique publique de prise en charge des personnes âgées en perte d'autonomie. Il s'est à ce titre rendu à deux reprises en Chine en 2018 et a organisé un voyage d'études pour ses interlocuteurs chinois.

### **Claude Wendling**



# Les thèmes majeurs d'intervention de l'IGF en 2018



- 38 Économie et entreprises
- 44 Finances publiques
- 48 Réforme de l'État
- 54 Affaires sociales et santé
- 58 Politiques sectorielles



En 2018, l'IGF a réalisé 104 missions.  
La publicité de ces rapports est laissée  
à la discrétion des commanditaires.  
12 missions sont présentées  
dans les pages suivantes.

# Thème n° 1 : Économie et entreprises





de gauche à droite : Anne Perrot, Benoît Mournet, Sylvie Alexandre (CGEDD), Vivien Guérin, Jean-Luc Angot (CGAAER), Jacques Teyssier d'Orfeuille (CGAAER), Ombeline Gras

## Mission sur le suivi des effets du CETA sur les filières agricoles sensibles

Questions à Ombeline Gras, Vivien Guérin, Benoît Mournet, Anne Perrot

membres de la mission (pour l'IGF)

« Rassurer les éleveurs français sur les conséquences du CETA »

### Quel était l'objectif poursuivi par la mission ?

Le traité CETA, accord de libre-échange signé entre l'Union européenne et le Canada, est entré en vigueur le 21 septembre 2017 mais doit être ratifié par l'ensemble des États membres. Il existe assez peu de dispositifs de suivi des accords de libre-échange : si la Commission européenne est bien armée pour négocier des accords, elle ne l'est pas pour en examiner les effets sur les acteurs des secteurs concernés. La mission avait pour objectif de cartographier les données nécessaires à un tel suivi et de proposer une structure de gouvernance adaptée. Notre objectif *n'était pas de faire une étude d'impact mais de créer les conditions d'alerte pour les conduire si nécessaire* pour les secteurs de la production de bœuf, de porc, de volaille, de sucre et d'éthanol.

### Pouvez-vous développer les effets de l'accord CETA pour ces filières ?

D'une façon générale, les contingents ouverts par le CETA sont d'assez faible ampleur. Toutefois, la mission a examiné quels étaient les risques rencontrés par les producteurs français de ces différents secteurs du fait de la possible arrivée de produits canadiens sur les marchés où les producteurs français sont présents (marchés français mais aussi européens). Ces risques se manifestent au niveau fin des produits : par exemple, l'arrivée

de porc canadien ne constitue pas un risque indifférencié, mais pourrait affecter le marché du jambon. De même, les éleveurs bovins redoutent l'arrivée de pièces d'ailou canadiennes. Toutefois, les productions canadiennes autorisent des processus de production (facteurs de croissance dans l'élevage, par exemple) interdits en Europe, si bien que des filières compatibles avec les normes européennes doivent d'abord se constituer : ceci rendra les produits canadiens moins compétitifs et relativise le risque encouru par les producteurs français. Mais les producteurs français ont aussi des intérêts offensifs, comme dans le cas du sucre. Des risques – pour l'instant peu avérés – ont été pointés également dans le secteur de l'éthanol, un commerce triangulaire se mettant en place dans cette hypothèse entre les USA, le Canada et l'Europe, fondé sur un différentiel de compétitivité entre ces trois zones. La concrétisation de ce mécanisme requiert aussi un suivi du marché canadien d'éthanol.

En ce qui concerne la sécurité sanitaire des produits, aussi en jeu dans les accords de libre-échange avec des pays dont la réglementation diffère de celle prévalant en Europe, il existe entre l'Union européenne et le Canada un principe de reconnaissance mutuelle ex ante des systèmes de contrôle : l'Europe et le Canada se font mutuellement confiance pour la mise en place de systèmes de contrôle satisfaisants.

*Au total, la mission a pu mettre en évidence que l'accord offre des opportunités pour la filière porcine et les produits sucrés et est neutre pour les filières volaille et sucre. Les effets négatifs redoutés sur la filière bovine et de l'éthanol ne sont pas avérés à ce stade.*

### **Quelles difficultés méthodologiques avez-vous rencontré ?**

L'identification des risques au niveau des marchés de produits requiert un niveau assez fin de nomenclature statistique. Il faut aussi s'affranchir des problèmes de « réconciliation des données douanières » entre pays. Ces différentes contraintes amènent à sélectionner certaines données de production, de consommation, de prix et d'échanges internationaux propres à détecter des mouvements affectant les producteurs français sur les marchés concernés. Des mouvements statistiques ne permettent pas à eux seuls d'établir une causalité entre le CETA et les variations observées, mais invitent à regarder plus en détail ce qui se passe sur les marchés concernés.

### **Comment assurer la gouvernance de ces accords ?**

La mission a cherché à capitaliser sur les nombreuses sources d'expertise existantes dans les administrations, tant du côté des producteurs de données que de l'expertise sur les filières et des acteurs en charge de l'élaboration des positions françaises sur les négociations commerciales. Elle recommande de réunir deux fois par an, sous l'égide du SGAE, un groupe de travail consacré au suivi des effets des accords de libre-échange sur l'agriculture réunissant ces différentes composantes. Enfin, la mission a estimé que pour être pleinement pris en compte, les éventuels effets environnementaux et de santé de ces accords devait faire l'objet d'un traitement séparé et dédié.



## Mission sur les propositions et les orientations pour une économie corse du XXI<sup>e</sup> siècle

Synthèse de la mission conduite par Laurent Vachey, Rémi Tardivo, Ombeline Gras et Camille Freppel

### « Repenser l'action économique de l'État en Corse »

Lors de son déplacement en Corse à l'occasion du vingtième anniversaire de la disparition du préfet Erignac, le Président de la République a souhaité que soit menée une réflexion sur l'avenir économique de l'île. Fin mars 2018, le Ministre de l'économie et des finances a confié cette réflexion à l'Inspection générale des finances. Cette mission devait prendre la forme d'un « diagnostic partagé » avec les élus et les acteurs socio-professionnels, permettant d'interroger l'efficacité des différents outils de soutien de l'État à l'économie corse.

Pendant un peu plus de trois mois, jusqu'à la remise de son rapport début juillet 2018, la mission a travaillé en très proche collaboration avec les acteurs insulaires. Plusieurs déplacements ont permis d'échanger directement avec les élus locaux et consulaires, les services de l'État en région, ainsi qu'avec de nombreux chefs d'entreprise et acteurs des différents secteurs de l'économie corse (agriculture, agro-alimentaire, industrie, transport, hôtellerie, grande distribution, *start-up*, fonds d'investissement, etc.).

Ces travaux, complétés par une analyse approfondie des liasses fiscales des entreprises corses, ont mis en évidence le rattrapage de l'île par rapport aux autres régions métropolitaines. Néanmoins, le territoire continue à souffrir de

difficultés structurelles, en grande partie liées à l'insularité, comme le coût de la desserte maritime et aérienne. Celles-ci génèrent des coûts spécifiques pour les acteurs économiques, à l'instar des besoins d'équipement des TPE corses qui, à production égale, sont supérieurs à la moyenne nationale.

À l'issue de ses travaux, la mission formule 22 propositions, couvrant divers champs de l'action de l'État en faveur de l'économie de la Corse : fiscalité, projets d'infrastructure structurants (alors que s'achève le plan exceptionnel d'investissement pour la Corse lancé en 2002), problématiques foncières, maîtrise des prix, notamment du transport, et enjeux de concurrence, ou encore marché de l'emploi.

Le rapport, présenté en Corse par le Ministre le 22 octobre 2018 et rendu public le même jour, a été accueilli par le président du Conseil exécutif de la Corse, M. Gilles Simeoni, comme « *un point de départ* ». Certaines des propositions de la mission, notamment en faveur d'une bonification des crédits d'impôt recherche et innovation, ainsi que d'un recadrage du crédit d'impôt investissement en Corse, ont d'ores et déjà été mises en œuvre, par le biais de la loi de finances pour 2019.



De gauche à droite : Philippe Gudefin, Jordan Cartier, Florence Gomez, Adolphe Colrat. Absent : Amaury Decludt.

## Mission sur la transformation du modèle économique des grands ports maritimes

### Synthèse de la mission conduite par Adolphe Colrat, Amaury Decludt, Jordan Cartier, Florence Gomez et Philippe Gudefin

À la demande du Premier ministre, président le comité interministériel de la mer (CIMER) de novembre 2017, **une mission conjointe de l'inspection et du conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) a été chargée de proposer une transformation en profondeur du modèle économique des grands ports maritimes (GPM)**, dix ans après la réforme portuaire de 2008.

Composée d'un inspecteur général et de quatre inspecteurs, la mission a mené six mois d'investigations et consulté l'ensemble des acteurs de la place portuaire pour analyser les fragilités et les forces des portes d'entrées maritimes de la France, qui sont aussi des bassins industriels et des plateformes logistiques de premier ordre. Si les trois principaux axes (axe Nord à Dunkerque, axe Seine au Havre, à Rouen et à Paris, axe Rhône Saône à Marseille) produisent une valeur ajoutée estimée de 13 Md€ associée à 130 000 emplois directs, les GPM doivent aujourd'hui faire face à des évolutions susceptibles de remettre en cause leur équilibre économique : transition énergétique qui réduira à terme les recettes tirées des trafics d'hydrocarbures, concurrence accrue et concentration du marché de conteneurs, transformation numérique du secteur logistique, entre autres.

À l'issue de ses travaux, la mission considère que **les GPM doivent devenir des « ports entrepreneurs », capables d'accroître la création**

**de valeur ajoutée par la place portuaire**, en s'engageant résolument comme maîtres d'ouvrage, voire investisseurs, dans la production d'espaces à vocation logistique, industrielle ou urbaine. L'État, qui doit engager cette refonte du modèle économique, doit se doter d'une stratégie nationale portuaire, partagée avec les régions, les métropoles, les acteurs économiques et les partenaires sociaux, à même de garantir la complémentarité des trois principaux axes, des ports décentralisés et des ports fluviaux.

La refonte du modèle économique des GPM passe aussi par une amélioration de la compétitivité portuaire, en renforçant la régulation des services portuaires et en améliorant la desserte de l'arrière pays par le fret ferroviaire et le transport fluvial.

Enfin, la réforme des GPM nécessite une gouvernance plus dynamique, une adaptation de la gestion des emplois et des compétences à l'évolution des métiers, et une clarification des relations financières avec l'État, pour garantir la stabilité et la prévisibilité de leurs ressources tout en les incitant à maîtriser leurs charges.

**La mission a remis ses conclusions pour le CIMER de novembre 2018, qui ont été reprises dans le discours du Premier ministre du 15 novembre 2018.** Ses recommandations font l'objet d'un suivi par le Secrétariat général de la mer. Le rapport est public et peut être consulté sur le site internet de l'IGF.

# Thème n° 2: Finances publiques



## Mission sur les risques de délais et de coûts concernant certaines opérations majeures prévues pour les Jeux Olympiques et Paralympiques 2024

Synthèse de la mission menée par Bertrand Brassens

Le Service a participé à deux missions relatives aux jeux olympiques et paralympiques (JOP) de Paris 2024.

**Une première mission a porté sur les enjeux de la structuration juridique du dispositif et notamment de sa gouvernance et sur la pertinence des budgets prévisionnels du COJO et de la SOLIDEO.** Ce rapport (juillet 2017) concluait notamment sur ce dernier point que « s'il était important de présenter un dossier consensuel et ne soulevant pas d'opposition ouverte afin de ne pas fragiliser la candidature française dans le processus d'attribution de l'organisation des Jeux, les lacunes identifiées du budget hors-COJO n'en demeurent pas moins sérieuses et maintenant susceptibles de porter atteinte à l'image « économe » du dossier, en ce que le coût total des infrastructures pérennes va devoir être réévalué à la hausse. [...] La fiabilisation du budget hors-COJO est donc maintenant un impératif afin de stabiliser une enveloppe qui pourra ensuite faire l'objet d'une programmation adaptée. »

Une seconde mission, qui a remis son rapport en mars 2018, a alors porté sur **les risques de délai et de coût des principaux équipements concernés**, situés essentiellement en Seine-Saint-Denis (elle a aussi examiné les conditions de réalisation des jeux équestres à Versailles et conclu que les craintes étaient infondées).

Cette mission a conclu, sur le seul périmètre

examiné, qu'il existait un risque réel – et qui ne peut être pris – de non réalisation dans les délais de certaines opérations emblématiques (village olympique, complexe aquatique,...), un risque de dépassement de budget pouvant atteindre en cumulé 500 M€ (risque qu'aucun cofinanceur ne veut assumer) et enfin un risque d'image au regard de certaines dépenses non indispensables et disproportionnées en termes d'effet de levier.

L'ensemble des préconisations de la mission a visé à garantir la réalisation dans les délais des équipements indispensables à la tenue des JO et le respect du budget annoncé, ce qui n'était pas faisable en l'état du dossier, tout en veillant à respecter le cahier des charges du CIO et à maintenir les engagements en termes d'héritage pour les populations (une exigence du CIO).

Parmi les dossiers ayant nécessité des investigations supplémentaires, la mission en a ciblé cinq, dont trois méritent des arbitrages rapides. Elle a formulé pour chacun d'entre eux une série de propositions plus ou moins radicales mais visant à permettre aux responsables politiques et aux élus de pouvoir procéder à des arbitrages. Il s'agit :

- **du village Olympique et Paralympique**, dont le calendrier de réalisation est d'ores et déjà très tendu et dont le parti d'aménagement doit être redéfini (absence de solution de

relogement identifiée pour le foyer de travailleurs migrants ADEF et pour le lycée Marcel Cachin, présence dans le périmètre du village d'un important ouvrage technique du Grand Paris Express et, surtout, aléa important dû à la sensibilité archéologique d'une grande partie du site, surcoût de 20 M€ sur les acquisitions foncières) ;

- **du village des médias**, dont le dimensionnement doit être revu à la baisse et du « cluster Olympique » de Dugny – Le Bourget dont le programme et l'implantation doivent être redéfinis pour éviter notamment des surcoûts indéfendables ;
- **du centre aquatique Olympique** (CAO) et de l'aménagement de la Plaine Saulnier à Saint-Denis, qui cumulent d'importants risques de délais et de surcoût. La mission a proposé d'une part d'en confier la responsabilité à la SOLIDEO en substitution de la métropole du Grand Paris, d'autre part de sécuriser par divers moyens les négociations avec la société Engie, qui occupe une partie des terrains, et enfin de prévoir d'autres solutions en plan B.

Par ailleurs, la mission a aussi proposé des solutions à deux autres enjeux :

- l'articulation entre les opérations liées à l'accueil des Jeux et les grands projets

d'infrastructures de transport (en premier lieu le prolongement de la ligne 14 jusqu'à Saint-Denis Pleyel et le tronçon commun des lignes 16 et 17 ; l'arrivée de la ligne 17 jusqu'à la station Le Bourget Aéroport ; l'aménagement des « voies Olympiques », c'est-à-dire des voies réservées à la circulation des personnes accréditées pendant les Jeux) ;

- la complexité de la gouvernance d'ensemble des opérations liées à l'accueil des JOP, marquée par l'existence de 27 maîtres d'ouvrages différents, dont certains sont peu expérimentés. Cette situation conduit à un enchevêtrement et à une dilution des responsabilités, peu compatibles avec le respect des délais et des coûts.

*In fine*, la mission a montré qu'il était encore temps de respecter délais et coûts – une contrainte absolue – tout en préservant l'essentiel de l'apport de la candidature de Paris sur le territoire de la Seine-Saint-Denis, mais à condition de renoncer rapidement à certains engagements pris. Cette approche de la mission s'inscrit aussi dans la volonté du CIO d'avoir dorénavant des candidatures présentant des budgets raisonnables et maîtrisés jusqu'au bout, faute de quoi il ne trouverait plus à l'avenir de villes candidates. Tous les partenaires de la mission ont compris et accepté l'idée qu'il fallait décider vite sur la base de ce rapport, rendu public.





## Mission sur l'évolution de l'impact environnemental et économique de la taxe générale sur les activités polluantes (TGAP) sur les émissions de polluants atmosphériques

Synthèse de la mission conduite par Vincent Lidsky, Jérôme Gazzano, François Thomazeau et François-Xavier Boell

Le plan national de réduction des émissions de polluants atmosphériques (PRÉPA), arrêté par le ministre chargé de l'environnement le 10 mai 2017, a prévu le « lancement d'une mission d'inspection pour évaluer l'impact environnemental et économique de la taxe générale sur les activités polluantes actuelle puis proposer, si cela est justifié, la révision de ses taux et de son assiette afin de mieux prendre en compte les externalités liées aux émissions de polluants atmosphériques et de rendre la taxe plus incitative ». C'est ce travail que les ministres de la transition écologique et solidaire, de l'action et des comptes publics et de l'économie et des finances ont confié à l'inspection générale des finances (IGF), au conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) et au conseil général de l'économie (CGE) pour un rapport qui leur a été remis en date du 11 octobre 2018.

Le constat tiré par la mission est que la « TGAP Air », impôt de faible rendement (59 M€ en 2016) qui taxe les émissions de 18 polluants atmosphériques par les industriels, mais dont la finalité est de fait de contribuer au financement de la surveillance de la qualité de l'air *via* un mécanisme de dons libératoires versés aux associations agréées de surveillance de la qualité de l'air (AASQA), ne constitue pas une incitation efficace pour leur réduction. **Son montant est**

**trop faible pour peser sur les choix d'investissement des industriels, la réglementation a été plus efficace pour réduire les émissions industrielles, lesquelles sont en forte baisse, et la TGAP Air ne prend pas en compte les niveaux locaux de pollution atmosphérique.**

La mission, qui a écarté la transformation de la TGAP Air en taxe comportementale au regard des impacts sur la compétitivité des industries concernées, et des difficultés méthodologiques liées à l'évaluation du coût des dommages, a proposé une transformation de cet impôt en un impôt incitatif fondé sur le principe du « pollueur payeur ». Celle-ci passe par la fixation d'objectifs clairs sur le plan environnemental, à savoir la réduction des émissions d'un nombre restreint de polluants, la simplification de l'assiette, concentrée sur les polluants les plus prioritaires, et le relèvement progressif des taux afin d'accroître le signal prix de la TGAP Air. Cette transformation suppose également de séparer, à terme, la question du financement des AASQA de celles posées par la taxe proprement dite. Enfin, indépendamment de toutes les autres réformes, les obligations des redevables devraient être simplifiées, notamment par l'harmonisation des règles de la TGAP Air et de celles liées à la réglementation des installations classées.

# Thème n° 3 : Réforme de l'État



De gauche à droite : Victor Blonde, Claire Waysand, Claire Durrieu

## Mission sur l'appui au Comité Action Publique CAP 2022

Synthèse de la mission conduite par Claire Durrieu,  
Lucie Ruat, Victor Blonde, Emmanuelle Walret,  
Jérôme Dian, Claude Wendling, Claire Waysand

*Tout au long de l'année 2018, le Service s'est mobilisé pour les travaux de réforme de l'Etat, d'abord en appui au processus Action publique 2022, qui concernait l'ensemble des grands champs de l'action publique, puis en contribuant à l'examen des projets de réorganisation interne de chacun des ministères.*

## « Transformer l'action publique »

### Comment s'est organisé le travail d'Action publique 2022 ?

Lancé en octobre 2017 par le Premier ministre, le chantier Action publique 2022 a mobilisé une quarantaine de membres (économistes, personnalités qualifiées issues du secteur public et privé, élus) au sein d'un comité d'experts, jusqu'au printemps 2018, en parallèle à des consultations publiques et aux contributions d'un comité Jeunes, J22.

Organisé en groupes de travail thématiques (solidarités et santé ; travail, économie et finances ; agriculture, écologie et territoires ; régaliens ; enseignement, culture et sports), avec un secrétariat assuré par la Délégation interministérielle à la Transformation publique (DITP), le comité a travaillé pendant près de cinq mois, auditionné 18 ministres et plus de 300 intervenants, organisé des ateliers et échangé sur une base régulière avec les directions ministérielles.

Ces travaux ont abouti à la production d'un rapport, finalisé à l'été 2018 et endossé par les trois co-présidents du comité, Véronique Bédague-Hamilius, Ross Mc Innes et Frédéric Mion.

Sept personnes de l'IGF ont été mobilisées dans cette entreprise collective, aux côtés des autres inspections interministérielles (IGA et IGAS), en appui des personnalités qualifiées. Le Service avait fait le choix d'investir tous les groupes thématiques, couvrant ainsi l'ensemble du champ de l'action publique (2 IG et 4 IF), et de participer également au processus de coordination : une inspectrice des finances était ainsi placée auprès du Délégué interministériel pour la transformation publique.

### **Et après ?**

En s'appuyant sur les travaux du comité, les ministères ont été invités à rédiger des plans de transformation et à formuler des propositions de réorganisation, afin de simplifier leur organisation et leurs modes de fonctionnement, professionnaliser leur exercice de tutelle, réduire leur production normative et dégager des marges de manœuvre. Ces plans ont été examinés à l'automne par les cabinets du Président de la République et du Premier ministre.

Le Service, là encore aux côtés de l'IGA et l'IGAS, a été missionné, en lien avec la DITP et avec les inspections ministérielles concernées, pour

aider à analyser les contributions de chacun des ministères, s'assurer de leur cohérence et de leur niveau d'ambition.

Ceci imposait au Service de pouvoir reposer sur l'ensemble de ses forces et de ses travaux passés. Au total, plus d'une quinzaine de personnes du Service ont activement contribué à l'exercice qui s'est déroulé sur une période de quelques semaines.

### **Quels débouchés concrets ?**

Les travaux du comité ont permis d'initier ou d'accompagner une multitude de chantiers de refonte de l'action publique, auxquels l'IGF apporte son concours selon ses modes d'intervention traditionnels : missions d'assistance, d'évaluation ou d'audit d'organismes publics.

Parmi ces chantiers, on peut notamment citer la restructuration du réseau de l'État et de ses opérateurs à l'étranger avec la consolidation de leurs fonctions support sous l'autorité du MEAE ; a rationalisation des missions de développement économique des services déconcentrés de l'État qui a acté le désengagement de ces derniers au profit des régions ; le projet « zéro cash » à la DGFIP ; ou encore les projets de réforme du recouvrement fiscal et social – sous la forme d'une mission confiée à Alexandre Gardette, administrateur général des finances publiques, et auquel l'IGF apporte son appui.



De gauche à droite : Victor Blonde, Véronique Bied-Charreton et Benoît Mournet

## Mission révisant les missions et scénarios d'évolution des chambres de commerce et d'industrie et des chambres des métiers et de l'artisanat

Questions à Véronique Bied-Charreton,  
Benoît Mournet et Victor Blonde

« Recentrer les missions  
des CCI et CMA sur  
l'appui aux entreprises »

### **Quel était l'objectif de ce rapport, cinq ans après le rapport de l'IGF en 2014 sur ce même sujet ?**

L'objet premier de la mission était d'opérer une revue des missions des chambres consulaires dans le contexte d'une diminution de taxe affecté aux CCI, décidée depuis plusieurs lois de finances. La mission a donc abordé le sujet par les clients des chambres. 60 % des entreprises interrogées ont estimé que les services proposés par leurs chambres des métiers (CMA) et de commerce (CCI) n'étaient pas utiles tandis que 28 % déclaraient avoir fait appel à leurs services dans les deux dernières années avec un taux de satisfaction de 72 %. La revue des missions nous a permis de conclure que les CCI pourraient absorber une baisse de ressource entre 320 à 400 M€ à condition de recentrer leurs missions sur l'appui aux entreprises et la représentation ainsi que par des mesures de rationalisation.

### **Quelles ont été les scénarios proposés et l'impact de la mission pour les CCI ?**

Trois scénarios ont été proposés par la mission :

- un scénario 1 consistant à renforcer la tutelle de l'État avec un recentrage des missions financées par la TFC conjugué à une disparition des CCI territoriales

(CCIT) au profit de CCI régionales (CCIR) avec délégations locales ;

- un scénario 2 consistant à transférer la tutelle et le financement des réseaux consulaires aux conseils régionaux dans un souci de cohérence de l'action publique relative au développement économique avec, le cas échéant, différentes variantes ;
- un scénario 3 consistant à poursuivre le désengagement financier progressif de l'État. Il conduirait à transformer le mode de financement par des prestations de services ou cotisations volontaires des ressortissants.

Cependant la poursuite en l'état de la politique « du rabot » depuis 2013, si elle n'a pas été dépourvue de résultats, ne nous apparaissait plus satisfaisante en ce qu'elle induisait une perte de sens pour les élus et personnels des réseaux consulaires et avait atteint certaines limites fonctionnelles. Au total le gouvernement a retenu un mix des scénarios 1 et 3 en proposant

un recentrage des missions des CCI corrélé à une baisse pluriannuelle de la taxe affectée pour le réseau à hauteur de 400 M€. En outre, deux nouvelles missions ont été commandées au service, l'une portant sur la mise en œuvre de la réforme et l'autre sur les actifs des CCI.

### **Et s'agissant des chambres des métiers et de l'artisanat ?**

La situation des chambres de métiers et de l'artisanat est assez différente : elles n'ont pas subi, jusqu'à présent, de baisses sensibles de leurs ressources et sont dans une situation financière confortable qui ne les a pas incitées à prendre des mesures de rationalisation du réseau. La revue des missions conduite, compliquée par l'absence de données analytiques agrégées, a permis d'estimer une économie potentielle de l'ordre de 58 M€. Cependant, ce chantier n'a pas été ouvert par le gouvernement hormis la suppression du stage préalable à l'installation, déjà prévue dans la loi PACTE.



# Thème n° 4: Affaires sociales et santé





## Mission sur la création d'un fonds d'aide aux victimes de produits phytopharmaceutiques

Questions à Pierre Deprost

« Un usage de pesticides insuffisamment encadré »

### Quelles étaient l'origine, le contexte et les enjeux de la mission ?

Cette mission fait suite à une proposition de loi portant création d'un fonds d'indemnisation des victimes de produits phytopharmaceutiques déposée au Sénat en juillet 2016, elle-même issue d'une mission sénatoriale d'information de 2012 sur les pesticides et leur impact sur la santé et l'environnement présidée par Mme Nicole Bonnefoy, qui fait état « *d'une urgence sanitaire pour les utilisateurs de pesticides, produits dangereux dont l'usage est insuffisamment encadré* ».

La France est le second consommateur de produits phytosanitaires de l'Union européenne et le neuvième en quantité par hectare. Si les risques liés à l'utilisation de produits phytopharmaceutiques sont avérés aujourd'hui pour la santé humaine, les connaissances scientifiques ne permettent pas toujours d'établir le lien de causalité entre l'usage du produit et la maladie.

Enfin, la création éventuelle d'un fonds d'indemnisation suppose d'établir la responsabilité des acteurs dont découlent le plus souvent les modalités de financement.

### **À quelles difficultés avez-vous été confrontés ?**

Les difficultés ont été de trois ordres : d'une part la quantification du nombre de victimes potentielles, d'autre part l'état des connaissances scientifiques et leurs conséquences sur une éventuelle indemnisation, enfin la recherche des responsabilités.

Le nombre de victimes reconnues dans le cadre du régime agricole des accidents du travail et des maladies professionnelles (AT/MP) apparaît aujourd'hui très limité, de l'ordre de quelques centaines en dix ans, et n'est pas représentatif du nombre réel de victimes.

L'état de la science ne permet pas d'établir de diagnostic certain, d'une part parce que, dans le cas des produits phytosanitaires, c'est l'utilisation prolongée d'une multitude de produits qui entraîne le plus souvent la maladie, d'autre part par ce que les études scientifiques supposent des financements, du temps et de nombreuses cohortes exploitables, ce qui est rare.

De manière générale, l'établissement d'un lien de causalité entre la maladie et l'exposition à des substances nocives est le principal obstacle à la reconnaissance de la victime. Dans la pratique, hors un cas particulier lié à un accident ponctuel, la responsabilité des différents acteurs (Etat, industriel, agriculteur exploitant et/ou employeur, salarié agricole) est difficile à établir. La responsabilité de l'employeur ne concerne que le salarié agricole et non l'exploitant lui-même. Enfin, l'utilisateur lui-même ne dispose que depuis peu d'équipements de protection adaptés, pour qu'il lui soit reproché d'avoir été négligent. La responsabilité est l'affaire de tous les acteurs ou de personne dans un tel cas.

### **Quels ont été vos principaux constats ?**

Il n'est pas douteux que la population agricole ait été exposée dans des proportions significatives par le passé à des risques chimiques, notamment aux produits phytopharmaceutiques. Nombre de substances parmi les plus dangereuses sont aujourd'hui interdites et une politique de prévention et de pharmacovigilance est en œuvre.

Seul le régime AT-MP agricole permet aujourd'hui de prendre partiellement en charge les victimes potentielles de produits phytopharmaceutiques. Pour autant le faible nombre de reconnaissance depuis dix années (moins de 1 000 personnes) lié à l'usage restrictif des tableaux de maladies professionnelles n'est pas à la hauteur de la réalité du nombre de victimes. Cela est dû autant aux capacités financières limitées du régime concerné qu'aux réelles conditions de survenance de la maladie du point de vue scientifique.

La mission a estimé, avec de grandes difficultés méthodologiques et un nombre réduit de sources, que le risque d'exposition aux produits chimiques de la population agricole concernerait actuellement 100 000 personnes. Le nombre de victimes potentielles pour lesquelles il y a une présomption forte de causalité entre la maladie et l'exposition est évalué de l'ordre de 10 000 personnes, dont deux tiers pour la maladie de Parkinson (tableau 58 du régime agricole AT-MP) et un tiers pour les hémopathies malignes (tableau 59).

### **À quels types de propositions êtes-vous parvenus ?**

Devant cette difficulté de démonstration du lien de causalité pour un nombre de victimes important, l'amélioration du régime accidents du travail-maladies professionnelles par extension du périmètre des maladies prises en charge pour le rendre cohérent avec l'évolution des connaissances scientifiques est une première étape. La création d'un fonds d'indemnisation paraît nécessaire, en complément des évolutions du régime AT-MP.

La création d'un fonds suppose en premier lieu de bien définir le périmètre de son intervention, notamment celui des victimes concernées. Dans la totalité des cas, les fonds existants visent la réparation intégrale des préjudices subis. Ils s'appuient sur la présomption de causalité et le renversement de la charge de la preuve, seule l'exposition aux produits nocifs devant être démontrée. La comparaison de la réparation

## « Sensibiliser la population agricole à la dangerosité de certains produits »

des préjudices issus des expositions aux produits phytopharmaceutiques avec d'autres réparations conduit à adopter des procédures déjà mises en œuvre dans d'autres fonds, comme l'utilisation de barèmes d'indemnisation. Enfin, même si les responsabilités sont diffuses, le financement du fonds doit refléter les probables responsabilités des acteurs de la filière.

La mission a proposé quelques scénarios selon les objectifs recherchés par les pouvoirs publics. Leur coût s'étale de 280 M€ à 930 M€ à répartir sur dix ans, soit de 28 à 93 M€ par an. Ces propositions d'adaptation portent sur trois catégories de variables :

- le périmètre des maladies, car les tableaux de maladies professionnelles apparaissent ne pas être à jour des connaissances scientifiques actuelles ;
- le périmètre des victimes prises en charge : les scénarios étendent la réparation au-delà des professionnels, à leur famille sur site et aux retraités, non pris en charge par le régime AT-MP ;
- Le périmètre des préjudices, pour transformer la réparation forfaitaire en réparation intégrale.

Elle estime par ailleurs nécessaire d'ouvrir un fonds pour aligner la prise en charge des retraités, des conjoints non éligibles au régime avant 2005 et des enfants victimes présumées de maladies contractées suite à l'exposition aux produits phytopharmaceutiques de leurs parents pour apporter une certaine équité au sein de cette population agricole.

La création d'un fonds pourrait collatéralement avoir pour effet positif une plus grande sensibilisation de la population agricole à la dangerosité des produits pour elle-même et à l'emploi de produits plus respectueux de la santé des personnes.

### **Quelles suites ont été données à ce rapport ?**

Le rapport conjoint à trois inspections (CGAAER, IGAS, IGF) a été rendu public. Ces auteurs ont été entendus par l'Assemblée nationale en commission à l'occasion de la reprise de la proposition de loi du Sénat sur ce thème.

# Thème n° 5: Politiques sectorielles



## Mission d'assistance à Jean Arthuis sur l'avenir du PMU et de la filière équine

Questions à Frédéric Lepage

### Quel était la justification de la mission ?

En avril 2018, le Premier ministre a confié à M. Jean Arthuis, député européen et ancien ministre, une mission relative à la filière équine française et au groupement d'intérêt économique « pari mutuel urbain » (PMU). Pour réaliser cette mission, M. Jean Arthuis a bénéficié de l'assistance de l'inspection générale des finances (IGF) et du conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER).

La mission devait tout d'abord dresser un bilan des grands équilibres financiers de la filière équine. Cette dernière, composée de quatre secteurs liés aux différents usages des chevaux (courses hippiques, sport/loisirs, travail et viande) recouvre des réalités très différentes, tant en nombre d'équidés utilisés qu'en chiffre d'affaires réalisé. La mission devait également réaliser un audit financier et stratégique du PMU, dont l'État assure la tutelle. En effet, le secteur des courses, qui détient 18 % des équidés, représente près de 90 % des flux financiers de la filière. Le PMU en est le principal contributeur, en raison de l'organisation de paris hippiques en monopole. Une très large part du produit net de ces jeux hippiques est reversé à la filière, qu'il s'agisse d'encouragements au bénéfice des éleveurs de chevaux de course, ou de fonds dédiés au financement des autres secteurs.

### Quelles sont les principaux constats et recommandations de la mission ?

Dans un contexte général de baisse du nombre d'équidés en France depuis le milieu des années 2000, chacun des secteurs de la filière a développé des stratégies différentes pour soutenir leur activité économique qui les ont rendus plus ou moins fragiles aux crises.

Le secteur des courses s'est ainsi attaché à faire croître les enjeux de paris, en développant une offre de jeu qui a fini par lasser et décontenancer les parieurs, sans dégager de marges pérennes. Faute de réduction en parallèle de ses coûts de fonctionnement et d'investissement suffisants dans la modernisation de son réseau de distribution, le secteur des courses a vu *in fine* son résultat décroître, remettant en cause le financement de ses missions de service public de soutien à l'élevage.

Les autres secteurs, et en particulier celui du sport et des loisirs, a souffert, entre autres, de la « hausse » de la TVA sur l'élevage des chevaux en 2013 (la France appliquait en effet indument un taux réduit de TVA à cette activité). Le nombre de naissance de chevaux dans ce secteur a baissé et l'activité des centres équestre s'est contractée.

Enfin, la mission a constaté que l'État, très impliqué dans la filière au-delà de son statut de premier propriétaire de chevaux en France (près de 1 800 chevaux) en raison de son rôle de tutelle des courses, de tutelle de la fédération française d'équitation et de régulateur des différents secteurs, n'avait pas établi de stratégie d'ensemble pour la filière, malgré la création de l'institut français du cheval et de l'équitation en 2010 (créé par la fusion des Haras nationaux et de l'école nationale d'équitation « Cadre noir » de Saumur).

M. Jean Arthuis a donc proposé de donner un « nouveau souffle » à la filière équine, en faisant « le pari de reconquérir le grand public ». Afin de soutenir l'élevage, a tout d'abord été proposé de reconnaître le caractère agricole de la vente de chevaux jusqu'à l'âge de trois ans par le naisseur, qui dans ce cas restreint est une activité éligible au taux réduit de TVA au sens de la directive actuelle. Cette mesure répond à une attente forte des éleveurs. Dans le secteur des courses, et en particulier pour le PMU, a été recommandé de davantage prendre en compte l'intérêt des parieurs, en simplifiant l'offre de pari et en rendant plus accessible les courses hippiques. Il était également proposé de faire accompagner par l'État la modernisation du secteur des courses, d'une part par l'entrée au capital d'une SA nouvellement créée pour succéder au PMU, et d'autre part par la création d'une instance de pilotage stratégique. Plus largement, la mission a proposé diverses mesures destinées à promouvoir l'activité économique et l'usage des équidés dans la société.

### **Quel bilan faites-vous de votre mission d'assistance à une personnalité qualifiée ?**

La méthodologie utilisée par la mission a été semblable à celle utilisée par l'IGF dans ses autres travaux d'évaluation et de conseil. Elle s'est appuyée à la fois sur une consultation large de l'ensemble des acteurs de la filière et des admi-

nistrations (70 auditions, plus de 200 personnes rencontrées et six déplacements en régions) et sur des analyses juridiques et économiques. Ce travail a permis d'objectiver les constats, à l'instar des emplois directs liés à la filière équine, ramenés par la mission de 126 000, qui était un nombre couramment utilisé y compris par les administrations, à 40 000. Si le rapport est bien celui de M. Jean Arthuis, qui est demeuré libre dans ses choix d'investigation, dans ses analyses et dans les propositions formulées, le travail est *in fine* une production collective et les échanges ont été permanents au sein de la mission. Le rapport, remis au Premier ministre en octobre 2018, a fait l'objet d'une large publicité. Une grande partie des propositions a été soit utilisée pour nourrir les débats lors de l'examen du projet de loi portant plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE), soit mise en œuvre par le PMU le cadre d'une évolution de son offre de pari.

### **Quelques chiffres :**

- 106 million d'équidés identifiés en France en 2017, selon l'IFCE dont :
  - 748 000 pour le sport et les loisirs dans 15 345 élevages<sup>5</sup> et 12 000 centres équestres et écuries de pensions,
  - 198 000 pour les courses hippiques dans 10 202 élevages et auprès de 2 605 entraîneurs,
  - 154 000 chevaux de trait et de territoires, ânes et poneys dans 7 227 élevages
- Plus de 40 000 emplois directs ;
- 237 hippodromes dont 226 en province ;
- 624 300 licenciés auprès de la fédération française d'équitation en 2018, soit la 4<sup>e</sup> fédération sportive en France après le football, le tennis et le basketball.



## Mission d'assistance à Jean-Pierre Landau sur les cryptomonnaies

Synthèse de la mission conduite  
par Alban Genais

### **Mission d'assistance sur les crypto-monnaies auprès de M. Jean-Pierre Landau, sous gouverneur honoraire de la Banque de France (avril-juillet 2018).**

Face aux interrogations sur les opportunités et les risques éventuels associés à l'émergence des crypto monnaies, M. Bruno Le Maire, ministre de l'Économie et des Finances, a chargé, le 22 janvier 2018, M. Jean-Pierre Landau, sous-gouverneur honoraire de la Banque de France, de conduire une analyse approfondie des innovations technologiques et monétaires à l'œuvre dans le développement de ces nouveaux instruments financiers.

La mission avait une double ambition consistant, d'une part, à dresser un panorama exhaustif des potentialités des crypto-monnaies et, d'autre part, à proposer des orientations sur l'évolution souhaitable de la réglementation nationale, européenne et internationale, en vue de maîtriser les impacts économiques et financiers des crypto-monnaies.

Avec l'assistance d'un inspecteur des finances chargé de l'accompagner dans la réalisation de ses travaux, M. Jean-Pierre Landau a mené trois mois d'investigations et consulté l'ensemble des acteurs de la place financière – à Paris et à New-York – ainsi que les régulateurs français (Banque de France et Autorité des marchés financiers), européens (European Securities

and Markets Authority – ESMA) et internationaux (Fonds monétaire international – FMI et Banque des règlements internationaux – BRI).

À l'issue de ses travaux, la mission n'a pas proposé, malgré les interrogations qu'elles suscitent, de réguler directement les crypto monnaies. Une réglementation directe n'est, en effet, pas souhaitable, en ce qu'elle obligerait à définir, à classer et par conséquent à rigidifier des objets essentiellement mouvants et encore non identifiés. Au contraire, la réglementation doit rester technologiquement neutre et, pour ce faire, s'adresser aux acteurs et non aux produits eux-mêmes. Ainsi, l'effort réglementaire doit se concentrer sur les interfaces entre le monde des crypto monnaies et le système monétaire et financier (plateformes d'échange, banques et gestionnaires d'actifs).

**M. Jean-Pierre Landau a remis son rapport au ministre de l'Économie et des Finances le 4 juillet 2018, formulant plusieurs recommandations, qui ont été reprises dans le cadre de la loi pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE).** Ses recommandations ont également nourri les travaux engagés sur les crypto-monnaies lors de la réunion du G20 qui a eu lieu à Buenos Aires les 21 et 22 juillet 2018. Le rapport est public et peut être consulté sur le site de la Documentation française.



## Mission sur l'avenir des opérateurs de l'eau et de la biodiversité

### Questions à Alexandre Jevakhoff et Jordan Cartier

Jordan Cartier et Alexandre Jevakhoff

« Renforcer  
la productivité  
des opérateurs de l'eau  
et de la biodiversité »

#### Quels étaient les objectifs de la mission ?

La lettre de mission, co-signée par Nicolas Hulot et Gérald Darmanin, fixait des objectifs qu'on pourrait qualifier de gestionnaires : l'organisation et la coordination des différents opérateurs de l'eau et de la biodiversité (six agences de l'eau, dix établissements publics de parcs nationaux, l'agence française pour la biodiversité et l'office national de la chasse et de la faune sauvage) sont-elles efficaces, comment les faire évoluer pour renforcer leur productivité, peut-on réduire les moyens ou les missions ?

Nous avons considéré ces objectifs difficiles à traiter sérieusement sans apprécier au préalable dans quel cadre de politiques publiques les opérateurs en cause fonctionnaient. Cette redéfinition a été partagée par les trois membres du CGEDD qui nous accompagnaient.

#### Quelles sont les principales conclusions de la mission ?

Si le rapport a été volontairement limité à une vingtaine de pages, nos annexes totalisent 500 pages. Résumer conclusions et propositions n'est donc pas simple, mais le rapport est public, ce qui permet ici d'aller à l'essentiel.

Le plus important concerne l'absence d'une véritable politique publique de l'eau et de la biodiversité. Cette politique s'est en effet construite par accumulation d'objectifs en fonction des années, sans actualisation, priori-



sation, ni vision globale et sans se poser la question de l'adéquation des missions et des moyens. Les contraintes budgétaires en sont ainsi devenues le véritable déterminant.

La responsabilité de la situation constatée par la mission dans ses deux composantes (IGF et CGEDD) appartient aux responsables gouvernementaux en charge de ces dossiers depuis plusieurs décennies, même si leurs choix n'ont pas été facilités par l'action des administrations chargées de la tutelle des opérateurs et du pilotage d'ensemble de la politique.

La mission a trouvé un motif de satisfaction dans l'acquis des parcs nationaux et surtout des agences de l'eau. Après un demi-siècle d'existence, copiés dans de nombreux pays, ces établissements publics constituent des acteurs disposant d'un véritable savoir-faire.

**Cette mission qui a duré environ 5 mois a-t-elle modifié votre opinion sur les questions de l'eau et de la biodiversité ?**

À la différence des trois membres du CGEDD, qui avaient exercé des responsabilités dans le secteur, Jordan Cartier et moi n'en avions qu'une connaissance limitée. Nos très nombreux interlocuteurs et déplacements sur le terrain ont largement comblé ce retard, pour nous convaincre de l'importance des enjeux, et donc de la politique publique à élaborer et à mettre en œuvre. Je pense en particulier à l'eau, non pas dans son

cadre « classique » : sa qualité, mais du point de vue de sa gestion quantitative, qui va toucher de plus en plus de territoires dans les prochaines années.

L'eau et la biodiversité ont été, je crois, largement ou totalement absentes du « grand débat national », ce que je regrette, dans la mesure où ces sujets nous concernent tous.



## Mission sur l'organisation de la coupe du monde masculine de rugby en 2023

Synthèse de la mission confiée à Laurent Vachey

La mission confiée à l'IGF et à l'inspection générale de la jeunesse et des sports portait sur la gouvernance et le financement des structures chargées de l'organisation de la coupe du monde masculine de rugby de 2023, qui avait été attribuée à la France par la fédération mondiale World Rugby en novembre 2017.

Pour ce qui est de la gouvernance, le questionnaire portait principalement sur la solution d'un groupement d'intérêt public comme structure juridique chargée de l'organisation de l'évènement, et sur la place de l'Etat dans ce GIP. **La mission a estimé que cette forme juridique – qui avait d'ailleurs été envisagée dès la candidature, avec l'aval de l'État – était la mieux à même de garantir l'intérêt public : les enjeux économiques, financiers, sociétaux, de sécurité et d'image d'un évènement sportif international majeur font que l'État ne peut pas se désintéresser de son organisation.** L'alternative d'une forme associative ne présente pas les mêmes garanties, sans pour autant réduire l'engagement de l'État et des villes d'accueil.

**Pour ce qui est des conditions de financement de la coupe du monde, la mission a conclu que la garantie que la Caisse des dépôts avait apportée, à la demande de l'État, à World Rugby quant au paiement de la redevance de 150 M€ due en contrepartie du droit d'organiser le tournoi ne pouvait pas être suspendue, comme le**

**ministère des finances l'envisageait, sauf à lui substituer une garantie directe de l'État par une loi de finances. Par contre, le taux de cette garantie devait être renégocié avec la Caisse.**

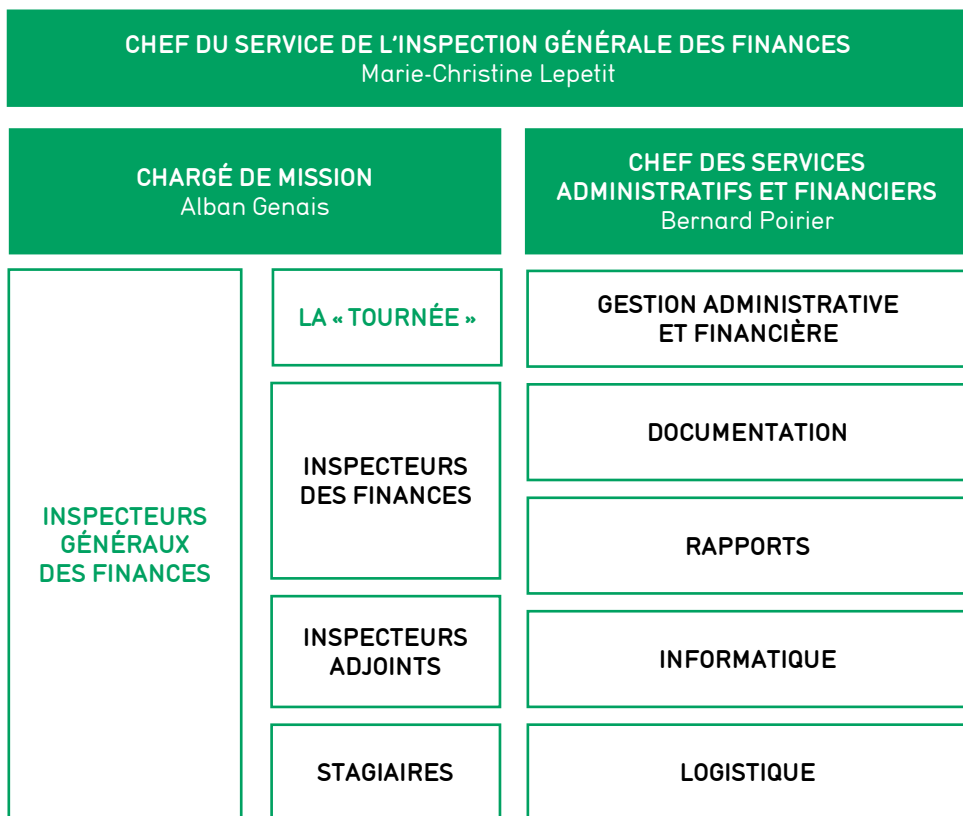
**Pour ce qui est de l'équilibre du financement lui-même, la mission a estimé que le projet de budget établi par la fédération française de Rugby était réaliste et correctement documenté, pour l'estimation des recettes comme pour les dépenses, et que de ce fait le risque induit par la garantie était, pour l'État, peu important.**

Au-delà de la gouvernance et du financement de la coupe du monde de rugby de 2023, les inspections ont souligné l'absence de stratégie et le manque d'organisation de la partie publique lors d'une candidature française à l'organisation de grands évènements sportifs : l'État apporte son soutien en amont sans en évaluer les conséquences, et notamment l'impact budgétaire pour lui et les collectivités locales au regard des gains économiques et d'image attendus, et sans examiner la répartition des charges et des profits avec la fédération sportive organisatrice et la fédération mondiale. Et il avalise de ce fait un schéma où, pour les compétitions internationales majeures (rugby, football, jeux olympiques...), la fédération sportive mondiale fait payer très cher le droit d'organiser l'évènement, sans porter aucune part du risque.



# Annexes

**ORGANIGRAMME  
DU SERVICE DE L'IGF  
AU 1<sup>er</sup> JUIN 2019**



**LISTE DES MEMBRES DE L'IGF  
AU 30 AVRIL 2019**

**Inspecteurs généraux  
et inspectrices générales des finances**

AUVIGNE François  
BANQUY Didier  
BAULINET Christophe  
BERT Thierry  
BOARETTO Yann  
BODON Alain  
BOISSIER Pierre  
BIED-CHARRETON Véronique  
BRASSENS Bertrand  
COLRAT Adolphe  
De COURREGES d'USTOU Bernard  
DENIAU François-Xavier  
DEPROST Pierre  
DUBERTRET Benjamin  
DUBERTRET Julien  
GISSLER Eric  
HAVARD Henri  
JEVAKHOFF Alexandre  
LAJOURMARD Danièle  
LAVENIR Frédéric  
LE GALL Olivier  
LEPETIT Marie-Christine  
LIDSKY Vincent  
MENANTEAU Jean-Pierre  
PELOSSE Hélène  
PERROT ANNE  
RAPOPORT Jacques  
ROUQUETTE Jean-Louis  
SENEZE Julien  
TANTI André  
TARDIEU Christophe  
VACHEY Laurent  
VERDIER Jean-François  
WAHL Thierry  
WAYSAND Claire  
WENDLING Claude  
WERNER François

**Inspecteurs des finances**

BARATIN Charlotte  
BASTERI Anne-Michelle  
BERGER Samuel  
BLONDE Victor  
BOELL François-Xavier  
CARGILL Thomas  
CARTIER Jordan  
CHARTIER Julien  
DESMOUCHEUX Valérie  
DJAÏZ David  
DURRIEU Claire  
ESPEILLAC Thomas  
FRACKOWIAK Céline  
GENAIS Alban  
GOMEZ Florence  
GRAS Ombeline  
GUDEFIN Philippe  
GUERIN Vivien  
HADDAK Hadrien  
HEMOUS Christophe  
HOULDSWORTH John  
JAGOREL Quentin  
KRIEFF David  
LALLEMAND-KIRCHE Geneviève  
LAMBERT Thierry  
LEPAGE Frédéric  
MARECHAL-DEREU Constance  
MOURNET Benoît  
PACAUD Muriel  
PARIDIMAL Eric  
PIEDNOIR Sébastien  
PILVEN Amaël  
ROUCHER Dorian  
SAULIERE Jérôme  
SCHAPIRA Irina  
SCHOENAUER-SEBAG Alice  
SINE Alexandre  
THOMAZEAU François

**Crédit photographique**

GREE Gezelin  
VEDRUNE Patrick

**Conception graphique**

Studio de création et de conception  
graphique du Sircom

Juin 2019

# IGF

INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES

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

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

