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

Liberté
Égalité
Fraternité

Inspection générale
des finances

Rapport d'activité 2024

Rapport d'activité 2024

Inspection générale des finances

Sommaire

3 Éditorial

4 Chiffres-clés 2024

5 L'Inspection générale des finances en 2024
6 Notre offre de service
7 Nos méthodes
8 Les évènements 2024

9 Nos missions en 2024

11 Nous connaître
12 La Tournée
17 Les inspecteurs généraux des finances
21 Le pôle Audit
26 Les services administratifs et financiers

28 Nous rejoindre
29 Un Service à impact
36 Un Service engagé
38 Les voies d'accès

42 Les thèmes majeurs d'intervention en 2024
44 Thème n° 1 : Finances publiques et fiscalité
53 Thème n° 2 : Transition écologique et énergétique
58 Thème n° 3 : Santé et social
65 Thèmes n° 4 : Culture
72 Thème n° 5 : Travail et emploi
79 Annexes

Éditorial

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

Chères lectrices, chers lecteurs,

En 2024, dans un contexte marqué par la dégradation de nos finances publiques et l'instabilité politique, l'Inspection générale des finances (IGF) a lancé plus de 80 missions dans des champs aussi variés que les finances publiques, la transition écologique, la santé ou l'agriculture.

S'agissant des finances publiques, nous avons été mobilisés pour analyser la situation budgétaire et avons notamment mené une mission d'évaluation relative aux prévisions de recettes des prélèvements obligatoires et une mission « flash » sur la situation du budget de l'État à mi-année. Nous avons également pris une part active dans la recherche de mesures d'économies dans le cadre de l'exercice de revue de dépenses lancé par le gouvernement.

Parallèlement, nous avons mené des missions visant à proposer des évolutions structurelles de nos politiques publiques, dans domaines aussi diversifiés tels que le recyclage, la publicité, les transports ou encore l'audiovisuel public.

L'IGF est demeuré un collectif vivant et engagé : en 2024, nous avons lancé les « Journées de l'IGF », évènement conçu comme un lieu d'échange et de diffusion autour des travaux de l'IGF, avec pour objectifs de contribuer au débat public et de présenter le Service à un grand nombre d'étudiants et d'agents publics qui souhaiteraient nous rejoindre. Naturellement, dans la continuité de notre démarche interne lancée en 2023 visant à mieux prendre en compte la transition écologique, cette première édition des « Journées de l'IGF » a été consacrée au thème des finances publiques vertes, à partir des rapports rendus publics de l'IGF sur les thèmes de l'énergie, du logement, de la biodiversité ou encore de la fiscalité brune.

En 2024, nous avons poursuivi la mise en œuvre de notre plan d'actions sur la promotion de l'égalité professionnelle dans ses trois dimensions : notre fonctionnement interne et l'amélioration de la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, notre politique de ressources humaines avec des recrutements parfaitement équilibrés entre les femmes et les hommes cette année, l'intégration des enjeux liés à l'égalité femmes-hommes dans nos missions.

Enfin nous avons également travaillé à la cartographie des risques relatifs à l'indépendance afin de consolider les travaux de l'IGF et nous assurer que nos rapports sont établis en toute indépendance. Pour la deuxième année, le comité des inspecteurs généraux s'est réuni pour délibérer sur ce sujet.

L'impact de nos missions et l'engagement de notre collectif constitue de fait la « promesse employeur » de l'IGF. Nos méthodes et notre indépendance sont les garantes de la qualité de nos travaux, fondés sur l'objectivation et l'échange avec toutes les parties prenantes afin de proposer des évolutions ambitieuses mais opérationnelles, et toujours soucieuses d'améliorer le service rendu.

Je tiens à renouveler ma gratitude envers l'ensemble des équipes de l'IGF qui font preuve d'engagement et de capacité d'innovation dans chacune des missions d'inspection, d'évaluation, d'assistance, de conseil et d'audit.

Ce rapport est à l'image de ce que nous incarnons en tant que collectif : une méthode et des valeurs, des engagements renouvelés et multiples, le tout au service des missions confiées par le Gouvernement, et, nous nous en assurons chaque jour, utiles.

Chiffres-clés 2024

38
inspecteurs généraux ou inspectrices générales

21
membres des services administratifs et financiers

68
membres de la Tournée

46 %
de femmes

15
membres du pôle Audit

82
missions en 2024 dont :

- 58 missions d'évaluation
- 2 missions de vérification
- 11 missions d'assistance
- 11 missions d'audit interne ou de contrôle d'entreprises bénéficiaires de soutiens de l'État

L'Inspection générale des finances en 2024

6 Notre offre de service
7 Nos méthodes
8 Les évènements 2024

1. Notre offre de service

La vocation de l'Inspection générale des finances est l'amélioration des politiques publiques et de la gestion publique. Elle la met en œuvre en produisant des rapports à fort enjeu et en formant un vivier de fonctionnaires de haut niveau.

L'Inspection générale des finances conduit des missions :

D'évaluation et de conseil : pour porter une appréciation sur le fonctionnement d'organismes publics ou sur l'efficacité et l'efficience de politiques publiques, et proposer des améliorations, leviers de réforme ou de transformation

De vérification et de contrôle : pour contrôler sur pièce et sur place, afin de vérifier la régularité juridique et l'exactitude budgétaire et comptable des processus métiers d'un organisme ou d'une structure administrative

Des missions d'assistance et d'appui auprès d'administrations françaises, d'organisations internationales de parlementaires ou de personnalités qualifiées : pour appuyer et contribuer aux travaux d'autres administrations ou personnalités missionnées ;

Des missions d'assistance technique internationale ;

D'audit interne : pour établir des constats robustes, maîtriser les risques et suivre les actions de progrès concernant le fonctionnement du ministère de l'économie et des finances ;

De contrôle d'entreprises bénéficiaires de soutiens de l'État : pour vérifier la conformité à leurs engagements des entreprises qui bénéficient de l'aide de l'État (prêts ou garanties) ;

D'exercice de mandats, principalement par les inspecteurs généraux : pour apporter expérience, expertise, vision stratégique à des conseils d'administration d'établissements publics, comités d'audit, commissions de contrôle.

2. Nos méthodes

Pour mener à bien ses missions, l'IGF s'appuie sur des principes et méthodes éprouvées :

- Rigueur, responsabilité, discrétion : un souci d'objectivation permanent, afin d'étayer nos constats par des éléments incontestables ; une responsabilité personnelle de chaque inspecteur ou inspectrice signataire de leurs rapports ; une attention particulière à la discrétion, gage essentiel de la confiance entre l'inspection et ses commanditaires.
- Pluridisciplinarité, et croisement des points de vue : des compétences variées au sein de l'inspection pour apporter des regards neufs et pluridisciplinaires sur les problèmes traités ; une importance accordée au recueil des points de vue de l'ensemble des parties prenantes ou intéressés à une politique publique, sur l'ensemble du territoire ; un travail conjoint régulier avec les inspections générales des autres ministères.
- Déontologie : une exemplarité exigée pour l'ensemble des membres du Service participant directement à l'exercice de nos missions, pendant de notre garantie d'indépendance et d'impartialité.

L'IGF intervient le plus souvent à la demande du Gouvernement, dans le cadre de missions d'évaluation et de conseil.

Les missions commencent par un travail d'explicitation des besoins et de définition de la méthodologie, auprès des cabinets ministériels commanditaires et des principales parties prenantes de la mission, donnant lieu à la rédaction d'une note de cadrage. La mission conduit ensuite la phase d'investigations, comprenant des entretiens, des déplacements et l'analyse de données et de documents. Enfin, la dernière partie de la mission est destinée à la rédaction du rapport et à la finalisation des propositions.

Tout au long de chaque mission :

- un chef ou une cheffe de mission assure la conduite opérationnelle des investigations et coordonne la production des livrables, réalisés par des inspecteurs et inspectrices, des inspecteurs ou des inspectrices adjointes, des membres du pôle science des données, des inspecteurs ou inspectrices stagiaires ;
- un inspecteur général ou une inspectrice générale superviseur appuie la mission dans ses investigations et contribue à l'élaboration de ses orientations stratégiques.

Une procédure de contrôle qualité est appliquée tout au long des missions afin de s'assurer de la qualité des travaux et de leur adéquation avec les besoins des commanditaires. Les propositions d'une mission sont ainsi systématiquement testées auprès des principales parties prenantes. Un inspecteur général ou une inspectrice générale « viseur », spécialiste d'une politique publique ou d'une fonction transversale (immobilier, achats, etc.), assure le contrôle de la robustesse des constats et des propositions ainsi qu'une relecture générale des travaux.

La durée des missions de l'IGF est en général comprise entre trois et quatre mois.

Les travaux de la mission font l'objet de plusieurs restitutions orales aux commanditaires, auxquels revient alors le choix de la mise en œuvre de tout ou partie des propositions du rapport et de son éventuelle publicité. Les travaux peuvent également être présentés aux différentes parties prenantes.

3. Les évènements 2024

3.1. Les Journées de l'IGF : un succès pour une première !

Le 12 mars 2024, l'Inspection générale des finances (IGF) a organisé la première édition des « Journées de l'IGF », consacrées au thème des finances publiques vertes : l'occasion d'un dialogue inédit entre plusieurs intervenants de premier plan extérieurs au Service autour des rapports publics de l'IGF qui abordent ce sujet :

- entre M^me^ Danielle Dambach, M. Damien Demailly et M. Thomas Espeillac, au sujet du Budget vert et de la complémentarité des investissements verts publics et privés ;
- avec M. Laurent Berger, sur le rôle des entreprises dans la transition écologique ;
- entre M. Antoine Peillon et M^me^ Cécile Duflot, autour de l'acceptabilité sociale de la transition.

Cette matinée d'échange, qui a rassemblé plus de 300 personnes et a été diffusée en direct dans trois Instituts d'études politiques (IEP) en présence de membres du Service, a permis de :

- contribuer au débat public sur la transition écologique, à partir des rapports publics de l'IGF sur les thèmes de l'énergie, du logement, de la biodiversité ou encore de la fiscalité brune ;
- diffuser les travaux de l'IGF auprès du grand public et faire connaître ses méthodes de travail, une initiative nouvelle qui participe au rayonnement du Service ;
- présenter le Service à un grand nombre d'étudiants et agents publics qui souhaiteraient rejoindre l'IGF.

Compte-tenu du succès de la première édition des « Journées de l'IGF », les journées sont reconduites en 2025, la deuxième édition portant sur le thème « Dépenser moins, dépenser mieux ? ».

3.2. Les lunchs égalité et économie

Depuis 2023, les *Lunch Éco* sont un espace d'échange régulier entre le monde académique et les hauts fonctionnaires. Ces séminaires d'une heure, organisés sur la pause déjeuner et inspirés du format universitaire anglosaxon du *« brown bag seminar »*, offrent un cadre de présentation de travaux de recherche et encouragent la réflexion pluridisciplinaire. Organisés par le chef économiste de l'Inspection générale des finances, Hippolyte d'Albis, les *Lunch Éco* se tiennent une fois par mois et réunissent des universitaires, mais également des personnalités particulièrement qualifiées dans les problématiques économiques.

Cette année, l'IGF a complété ces rencontres par des *Lunch Égalité* qui s'inscrivent dans la politique de formation à l'égalité impulsée par le Service. Ces sessions mobilisent des spécialistes en sociologie, démographie ou histoire pour analyser les mécanismes des inégalités et inciter les inspecteurs et inspectrices à intégrer ces réflexions dans leurs rapports, conformément au plan égalité professionnelle dont l'IGF s'est doté en 2024. Ces rencontres sont également ouvertes au réseau des « Femmes de Bercy » afin de favoriser une meilleure prise en compte de ces enjeux au sein du ministère.

Treize *Lunchs* ont été organisés en 2024. Ces formats sont une invitation à découvrir des travaux scientifiques portant sur des sujets contemporains variés, à renforcer le regard critique des hauts fonctionnaires de l'IGF et à intensifier les liens avec la communauté universitaire.

Nos missions en 2024

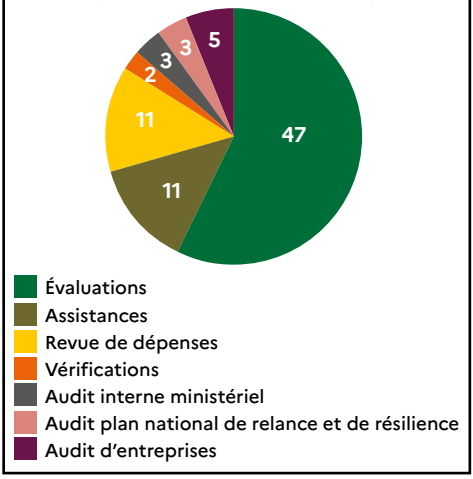
En 2024, l'IGF a réalisé 82 missions (*cf.* graphique 1). Les trois principaux thèmes de missions sont : **les finances publiques et la fiscalité** (*cf.* graphique 2), la transition écologique et énergétique, la santé et le social.

Les équipes d'inspecteur et d'inspectrices des finances, d'inspecteurs et d'inspectrices des finances adjoint(e)s, d'inspectrices générales et d'inspecteurs généraux, de *data scientists* évoluent 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. En pratique, il appartient à la cheffe du Service d'attribuer les missions aux membres de l'IGF.

Ce mode de fonctionnement permet d'être réactif pour répondre aux commandes, contribue à une excellente connaissance mutuelle des membres de l'IGF et permet de croiser les regards sur les objets d'étude afin de tirer profit de l'expertise de chacun. Le pôle audit met en œuvre le programme d'audit interne ministériel décidé par le comité d'audit et réalise, pour le compte de la direction générale du Trésor, des audit d'entreprises.

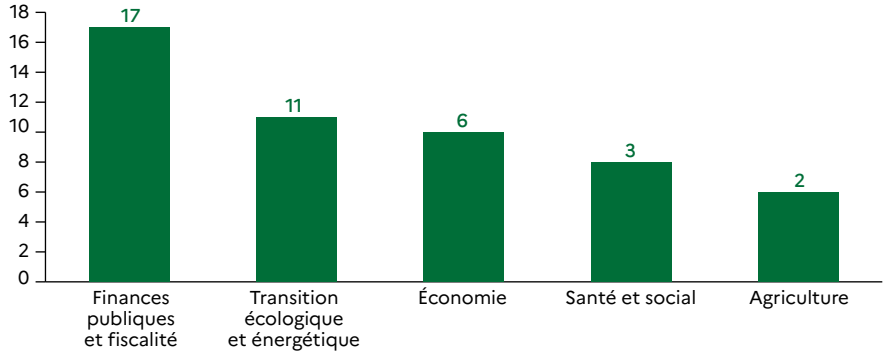
Le service de l'IGF s'assure du respect de l'indépendance de ses travaux et du respect des règles de déontologie contenues dans la charte actualisée en mai 2024. En application de l'article 17 du décret du 9 mars 2022, cette charte a fait l'objet d'une publication au Journal officiel du 23 juin 2024.

RÉPARTITION DES MISSIONS DE L'IGF EN 2024
(EN NOMBRE DE MISSIONS)



En outre, conformément à l'article 6 du décret du 9 mai 2023 relatif à l'organisation et aux compétences de l'IGF, le comité des inspecteurs généraux (COGEX) s'est réuni le 4 mars 2025 et a dressé le bilan des travaux du Service et analysé les éventuelles difficultés dans la mise en œuvre des principes d'indépendance et d'impartialité. **Après présentation d'une synthèse quantitative et qualitative des évaluations remontées à l'issue des missions finalisées en 2024, et audition des différentes parties prenantes intéressées, le COGEX n'a pas relevé d'atteinte à l'indépendance de l'IGF ayant affecté les conclusions de ses travaux.**

TOP 5 DES THÈMES D'INTERVENTION DE L'IGF EN 2024
(EN NOMBRE DE MISSIONS)



Nous connaître

12 La Tournée
17 Les inspecteurs généraux des finances
21 Le pôle Audit
26 Les services administratifs et financiers

1. La Tournée

La Tournée compte 68 membres à la fin de l'année 2024. Elle réunit les inspectrices et inspecteurs des finances, les inspectrices et inspecteurs des finances adjoints et les *data scientists* du pôle science des données. Sous la supervision des inspectrices générales et inspecteurs généraux, la Tournée conduit le travail opérationnel nécessaire à la réalisation des missions confiées à l'IGF.

Les inspectrices et inspecteurs des finances ont vocation à demeurer quatre ans au service de l'IGF. Après deux années en son sein, ils deviennent chef ou cheffe de mission.

Les inspectrices et inspecteurs des finances adjoints sont des membres juniors du Service recrutés en tout début de carrière pour participer aux missions. Ils sont nommés pour une durée de trois ans.

Le pôle science des données compte une dizaine de *data scientists*, spécialistes du traitement et de l'analyse de données complexes. Les membres du pôle ont un accès, accordé par le comité du secret statistique, à un grand nombre de données issues de la statistique publique, afin de conduire des travaux d'évaluation et éclairer et objectiver les constats et propositions avancées dans les missions.

La Tournée accueille également une quinzaine de stagiaires par an.

L'origine du terme « Tournée »

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

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

À leur arrivée au service de l'IGF, les inspectrices ou inspecteurs des finances, et inspectrices et inspecteurs des finances adjoints réalisent ensemble une mission de contrôle, appelée « mission de vérification » sous la direction d'un ou d'une cheffe de mission et de deux adjoints.

Interview de la dernière brigade de vérification

Ilyes BENNACEUR, Fabien BOUVET, Sacha COHEN, Alice MUNOZ-GUIPOUY, Aspasie PLEIBER, Prosper POT, Blandine RODRIGUEZ, Cécile RODRIGUEZ, Nicolas SALEILLE, Floriane VAN DEN HOVE

Quelles sont les spécificités d'une mission de vérification ?

La *« vérif »*, première mission à laquelle nous participons à notre arrivée à l'IGF, constitue un véritable passage obligé de tout nouvel inspectrice ou inspecteur des finances, ou inspectrice et inspecteur des finances adjoint. Cette mission consiste en une analyse exhaustive du fonctionnement d'une administration, d'une structure déconcentrée de l'État ou de l'un de ses opérateurs, dans le but d'en assurer la conformité avec les règles en vigueur et, lorsque c'est pertinent, d'en améliorer la gestion. Elle débute par un contrôle sur pièces et sur place de deux semaines environ, complété par un travail d'analyse et de rédaction de quelques semaines, alimenté par des interactions complémentaires avec la structure vérifiée (entretiens et transmission de documentation).

Quels étaient les principaux enjeux de cette mission de vérification ?

Le principal enjeu de notre mission était d'analyser le fonctionnement des services déconcentrés de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), dans plusieurs dimensions : gouvernance et pilotage de l'activité de contrôle, ressources humaines, gestion des suites et contentieux. Ces services déconcentrés jouent un rôle important en matière de loyauté des pratiques commerciales, de sécurité du consommateur ou de détection des pratiques anti-concurrentielles, dans l'ensemble des secteurs de l'économie.

Notre mission, qui s'est concentrée sur quatre régions métropolitaines et un département d'outre-mer, a conduit une analyse, précise, objectivée et exhaustive du fonctionnement des structures vérifiées sur différents plans. La mission requérant une mobilisation importante des agents des structures concernées, l'un des défis porte sur notre capacité à conduire nos travaux en limitant au maximum l'impact sur le bon fonctionnement des services. Pour nous, nouveaux membres de l'IGF, cette mission revêt également une dimension importante de formation, dans la mesure où elle nous fournit le socle de méthode et d'outils propres aux missions de l'IGF, que nous mobiliserons tout au long de notre Tournée (examens des pièces, échantillonnage, extraction de données des systèmes d'information, régularité juridique, analyse des processus métiers, organisation des ressources humaines, etc.).

Enfin, cette mission nous permet de créer des liens privilégiés entre brigadières et brigadiers de la nouvelle promotion, car nous vivons ensemble ces premiers mois riches et exigeants de mission à l'IGF.

En quoi la mission de vérification, première mission réalisée lors de la « Tournée » permet-elle de former les nouveaux arrivants à l'IGF ?

Compte tenu de son positionnement (au début de la Tournée), sa durée (moins de trois mois) et son format (travaux rendus à intervalles réguliers), cette mission nous a immédiatement mis aux prises avec les méthodes de travail de l'Inspection.

En particulier, l'encadrement de nos chefs de mission nous a permis d'objectiver chaque constat formulé dans le rapport, ce qui conforte les observations et propositions associées. L'application de la méthode d'objectivation à la rédaction du rapport est en effet essentielle pour assurer la robustesse analytique de nos travaux, qui font systématiquement l'objet d'une procédure contradictoire avec les structures vérifiées.

Quelles ont été les suites données à cette mission de vérification ?

Concomitamment à la rédaction des rapports relatifs à la vérification des structures déconcentrées, nous avons rédigé un rapport national, sur la base de certaines similitudes ou différences observées dans la conduite de l'activité. Ce rapport, présenté à la direction générale de la DGCCRF, formule des préconisations applicables à l'échelon national ou transposables aux autres services déconcentrés, afin que les travaux conduits au sein des structures vérifiées puissent également bénéficier à l'ensemble des autres services de la direction.

Il appartient ensuite à l'administration concernée, au niveau central et déconcentré, de mettre en œuvre les propositions formulées par la mission pour améliorer son fonctionnement.

Interview croisée de la cheffe du pôle science des données et d'un chef de mission

Sophie Maillard (cheffe du pôle science des données) **et Nicolas Lefevre** (chef de mission)**, autour de la mission sur l'absentéisme**

Dans quel contexte s'inscrivait cette mission ? Quels en sont les principaux enjeux et objectifs ?

Cette mission confiée à l'Inspection générale des finances (IGF) et à l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) en mars 2024 s'inscrit dans le cadre des revues de dépenses lancées par le Gouvernement pour améliorer l'efficience des finances publiques. L'objectif de la mission était d'établir un diagnostic sur les absences dans la fonction publique, d'en mesurer les coûts et d'en identifier les causes, afin de proposer des leviers d'amélioration et d'économies.

Les absences pour raison de santé dans la fonction publique ont fortement augmenté depuis 2020, atteignant en moyenne 14,5 jours d'absence par agent en 2022, contre 11,7 jours dans le secteur privé, avec des disparités importantes entre les trois versants en étant plus marquées dans les fonctions publiques territoriales et hospitalières. Nous avons estimé à 15 milliards d'euros par an le coût de ces absences et proposé des leviers d'amélioration en matière de suivi, de prévention et de maîtrise des absences.

Quel a été l'apport du Pôle Science des données (PSD) au sein de cette mission ?

La mobilisation du PSD a permis d'approfondir l'exploitation des données disponibles et de caractériser plus finement le phénomène des absences dans la fonction publique. En particulier, le *data scientist* a mené des analyses sur :

– le coût des absences pour raison de santé dans la fonction publique ;

– la caractérisation et les déterminants socio-économiques de ces absences dans la fonction publique et dans le secteur privé ;

– et l'effet du jour de carence sur la prévalence des absences pour maladie dans la fonction publique.

Les analyses produites sont venues compléter la littérature existante et apporter des éclairages nouveaux sur cet enjeu.

Quelle a été la méthodologie suivie par le PSD ?

Le PSD s'est appuyé sur l'enquête emploi en continu réalisée par l'Insee auprès de 60 000 à 70 000 individus environ au cours des années 2013 à 2022 et la base de données du système d'information sur les agents des services publics (Siasp), qui contient des données sur les rémunérations des agents de la fonction publique. Sur ces fondements, le pôle a mobilisé un ensemble de méthodes économétriques et statistiques :

– une comparaison des écarts de taux d'absence des agents de la fonction publiques et des salariés du secteur privé à caractéristiques socio-démographiques fixées ;

– un appariement entre les statuts, âges et catégories d'emploi des agents recensés

dans l'enquête emploi et les rémunérations associées dans la base Siasp pour préciser le coût des absences dans la fonction publique ;

– un modèle de régression logistique avec effets fixes temporels pour évaluer l'impact du jour de carence tout en contrôlant les variations spécifiques à chaque trimestre de l'enquête emploi, comme la pandémie de Covid-19.

Comment le *data scientist* a-t-il été intégré à la mission ?

Adrien était membre de la mission à part entière, et a donc pris part à chaque étape de cette revue de dépenses. Son implication a débuté dès le cadrage des travaux, lors duquel il a produit de premiers ordres de grandeur et chiffres structurants qui ont été mis en regard avec les constats dressés par la lettre de mission.

Sa participation aux entretiens avec les acteurs de terrain, les commanditaires ainsi que les producteurs de données, a enrichi ses travaux tout au long de la mission. Sa contribution à la rédaction du rapport s'est notamment matérialisée par la rédaction de notes techniques incluses dans les annexes. Enfin, le *data scientist* a accompagné les autres membres de la mission lors de la restitution de la revue de dépenses aux commanditaires et des administrations concernées.

Quels sont les principaux constats du rapport ?

Nous avons montré que le niveau des absences pour raison de santé dans la fonction publique s'explique principalement par des effets de structure. L'âge, le sexe et le type d'emploi justifient 95 % de l'écart avec le secteur privé pour la fonction publique d'État et la fonction publique hospitalière et 53 % pour la fonction publique territoriale.

Nous avons constaté que des marges d'amélioration existent, notamment par un meilleur suivi des absences, qui reste entravé par des outils hétérogènes et des données peu consolidées. Le rapport a aussi montré que le jour de carence réintroduit en 2018 a pu contribuer à réduire des arrêts de courte durée et a mis en avant la nécessité de renforcer les mesures de prévention et de contrôle.

Quelles ont été les suites données à cette mission ?

La réduction du taux de remplacement de la rémunération à 90 % pour les arrêts de courte durée des fonctionnaires et contractuels, qui consiste à un alignement avec le régime général, est une mesure que nous proposions et qui a été reprise dans la dernière loi de finances. Cette mesure qui s'applique depuis le 1er mars 2025 permettra de réaliser environ 900 millions d'euros d'économies budgétaires par an tout en incitant à une modération de la durée des absences.

Afin de valoriser ses compétences internes et de conserver des liens avec le monde académique et de la recherche, l'Inspection générale des finances comprend un pôle économie qui regroupe les membres de l'IGF disposant d'une formation avancée en sciences économiques. Il contribue à l'appropriation des concepts et à leur mise en œuvre opérationnelle, alors même qu'un grand nombre de missions nécessitent des analyses économiques poussées. Il travaille en étroite collaboration avec le pôle science des données lorsque des évaluations quantitatives sont réalisées, que ce soit de politiques publiques ou des conséquences d'un événement externe.

Au-delà de son expertise sollicitée pendant les missions, le pôle économie suscite le dialogue avec le monde académique et les *think thanks* afin d'alimenter la réflexion interne sur les enjeux économiques de l'amélioration des politiques publiques. Les *« Lunch Éco »*, organisés tous les mois, sont par exemple l'occasion de recevoir des universitaires pour qu'ils puissent présenter leurs travaux récents.

2. Les inspectrices générales et inspecteurs généraux des finances

Les inspectrices générales et les inspecteurs généraux des finances au Service, au nombre de 38 à la fin de l'année 2024, assument plusieurs responsabilités :

- en tant que chef de mission ou superviseur, selon les cas, l'inspecteur ou inspectrice générale participe aux missions de l'IGF soit en dirigeant la mission, soit en participant aux orientations de la mission ;
- chaque inspectrice générale ou inspecteur général est référent d'une politique publique ou d'une direction de Bercy ; dans ce cadre, il assure une veille sectorielle 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 ;
- les inspectrices générales et inspecteurs généraux exercent également des mandats dans des commissions, conseils d'administration et comités ou siègent en tant que personnalités qualifiées, dans des entités diverses.

Interview croisée

Pascale Dugos (inspectrice générale des finances)
et Gilles Lara-Adelaïde (inspecteur général des finances)

Pouvez-vous revenir brièvement sur votre parcours ?

Pascale Dugos : Si je devais synthétiser mon parcours, je parlerais volontiers de variétés de postures. J'ai fait mes gammes au sein d'une administration de réseau performante, l'administration fiscale : d'abord en expertise dans le contrôle fiscal des grands comptes du secteur de l'énergie à la Direction des vérifications nationales et internationales (DVNI), puis chargée de mission auprès du directeur des services fiscaux des Hauts-de-Seine, en accompagnement sur le terrain du déploiement des réformes, notamment celle de l'interlocuteur fiscal unique, et enfin responsable du contrôle de gestion et de l'animation du réseau de directions déconcentrées de la Délégation interrégionale d'Île-de-France. Après la Tournée à l'Inspection des finances, j'ai rejoint le groupe RATP en tant que cadre dirigeant. En appui des transformations de l'entreprise, j'ai eu l'opportunité de structurer complètement toutes les fonctions dédiées aux risques sur un portefeuille d'intervention initialement dédié à l'audit, puis élargi à la gouvernance et au contrôle interne et étendu enfin aux risques et la gestion des assurances. Dans cette position, mes thèmes d'intervention y ont été multiples : sécurité du transport, performance opérationnelle et financière, gestion de projets industriels mais également développement et management contractuel, enjeux RH ou IT sans oublier bien sûr les exigences règlementaires. Avec le recul, ce parcours m'a offert des apprentissages nombreux en termes de contribution à des écosystèmes en transition, de pilotage de la performance en privilégiant les vertus du dialogue et de la transparence et enfin le plaisir d'interagir avec des équipes engagées en développant la confiance, la responsabilisation et des modes de fonctionnement participatifs.

Gilles Lara-Adelaïde : Avant de rejoindre le service de l'Inspection générale des finances en 2023, ma carrière administrative s'est articulée autour de deux marquants professionnels principaux : les questions budgétaires ont été mon premier et principal domaine de compétence. J'ai débuté au secrétariat général de Bercy avec la préparation et le suivi du budget des ministères économiques et financiers dans le contexte de l'entrée en vigueur de la loi organique relative aux lois de finances. Puis, c'est la direction des affaires financières du ministère de la défense que j'ai rejoint à ma sortie de l'École nationale d'administration.

C'est en qualité de conseiller budgétaire que j'ai rejoint l'hôtel de Brienne, où j'ai servi sans discontinuer, entre 2016 et 2023, au sein des cabinets des ministres de la défense (puis des armées) successifs. Ce fut le second moment structurant de ma carrière professionnelle. Comme conseiller, puis comme directeur adjoint des cabinets civil et militaire, j'ai la chance d'y avoir contribué à l'élaboration de deux lois de programmation militaires, mais aussi à la transformation et à la modernisation d'un ministère d'exception, dont les personnels, militaires et civils, m'ont impressionné par leur engagement et leur sens du devoir.

En quoi ces expériences influencent-elles votre perception et votre exercice actuel du rôle d'inspectrice générale ou d'inspecteur général des finances ?

Pascale : Ces expériences sont précieuses pour exercer le rôle de superviseur, et parfois de chef de mission, ou intervenir en assistance auprès d'une direction, d'un ministère ou d'une personnalité qualifiée. Elles me permettent probablement d'être plus aiguisée sur le pragmatisme des recommandations et la compréhension des freins au changement mais également plus agile dans l'identification des facteurs d'amélioration ou la gestion des dossiers sensibles et des crises. Et surtout, j'ai plaisir à les partager et les confronter au sein de l'Inspection, qui est un concentré de profils variés et stimulants. J'attache du prix notamment à l'accompagnement des plus jeunes recrues, tout en leur laissant la liberté nécessaire dans le pilotage des missions. Je trouve que c'est une dimension importante dans le rôle des inspecteurs généraux que d'accompagner les nouvelles promotions qui, en retour, nous enrichissent par leurs approches souvent renouvelées.

Gilles : Dégager des solutions simples et efficaces. Cela reste une préoccupation de tous les jours, et j'ai pu constater à quel point elle est largement partagée au sein des membres de l'Inspection. Le Service est sollicité pour trouver ces solutions dans des environnements administratifs, voire politiques, complexes, parfois dans l'urgence. Si mon début de carrière m'a appris une chose, c'est d'abord que les personnes que nous sommes amenés à rencontrer sont de bonne volonté, passionnés et dévoués à leur mission. Il faut donc savoir écouter et questionner avec bienveillance, bien que sans complaisance. C'est ensuite que les choses soient dites simplement, fondées sur des principes clairs et partagés. C'est la condition pour aboutir à une solution qui soit rapidement opérationnelle, c'est-à-dire concrète, pertinente et économe des ressources publiques.

Au-delà, je sais d'expérience qu'on n'est jamais bon, tout seul. Mon rôle d'inspecteur général, c'est aussi jouer le rôle qui est le mien au sein de l'équipe des inspecteurs : épauler la cheffe ou le chef de la mission si et quand il ou elle en a besoin, conforter les inspectrices et inspecteurs dans la progression et l'approfondissement de leurs analyses, contribuer à la cohésion et à une dynamique de travail agréable et stimulante aussi bien dans les missions assumées par l'inspection seule ou avec nos collègues des autres inspections, et puis apprendre de cette nouvelle aventure que représente une mission. Au bilan, il s'agit de prendre plaisir à résoudre les problèmes qui nous sont proposés.

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

Pascale : Sans vouloir paraphraser quiconque, une liberté de pensée et de plume ! Mais toujours guidée par l'exigence des faits objectifs, documentés et partagés avec les parties prenantes. Au sein de l'Inspection des finances, j'apprécie particulièrement la capacité qui nous est offerte de traiter de thématiques ou de politiques publiques très diverses, mais également de croiser les regards avec des interlocuteurs offrant des points de vue différents : les collaborateurs de proximité qui partagent leur vision opérationnelle, les équipes dirigeantes et les décideurs qui fabriquent la stratégie, les représentants d'intérêts qui défendent leurs secteurs d'intervention, les entreprises publiques ou privées, en France ou à l'étranger, qui livrent leurs retours d'expérience. Les missions confiées sont par ailleurs au cœur de l'actualité et de l'agenda gouvernemental, c'est donc un privilège extraordinaire que de pourvoir s'y concentrer pendant quelques mois pour contribuer à une meilleure efficience de l'action publique. Au-delà des thèmes d'investigations, l'écosystème de l'Inspection des finances est également une vraie richesse avec une qualité des équipes tout à fait remarquable ! Le travail en commun est enfin un dernier marqueur important dans nos modes de fonctionnement : chaque mission est en effet conduite en mode projet avec une démarche d'intelligence collective de nature à enrichir la réflexion

et des processus de relecture interne particulièrement robustes qui permettent de garantir la qualité des travaux.

Gilles : J'apprécie plus particulièrement trois choses : d'abord, cette intelligence collective qui émerge progressivement des travaux d'analyse de l'Inspection. C'est-à-dire, ce processus d'échange et d'alchimie subtile d'où finit par jaillir par éclats, au fil des cadrages, entretiens, points d'étapes et « claquages », ce moment d'illumination qui fait basculer l'inspectrice ou l'inspecteur de l'obscurité originelle d'une lettre de mission aux reflets de défi herculéen à la clarté des constats, de la démonstration et des recommandations. Inspectants comme inspectés, chacun apporte ainsi sa pierre à l'édification du rapport.

Ensuite, j'apprécie la rigueur de la méthode, cette exigence de la forme qui reflète aussi celle qui s'impose au fond. Je l'apprécie pour ce qu'elle représente : ce que je pense être la marque de fabrique de l'inspection, ce creuset commun qui autorise l'autonomie, l'indépendance, la rencontre et la confrontation des membres du Service.

Enfin, j'aime la proximité. Il m'arrive de traverser les couloirs de l'Inspection, comme je traverserais les ruelles d'un village. On se salue de loin, on s'arrête, on échange un instant. On plaisante, on prend des nouvelles. On visite. Il y a ceux avec qui vous avez partagé l'expérience d'une mission, ceux avec qui vous le ferez peut-être. Il y a celles et ceux qui partent, celles et ceux qui arrivent. La richesse du Service, ce sont ses femmes et ses hommes, ce qu'ils vous ont appris et fait découvrir, et – peut-être, peut-être seulement – ce que vous aurez pu leur apprendre ou leur faire découvrir.

Quels événements marquants avez-vous retenus de votre expérience au sein de l'Inspection ?

Pascale : Plus qu'à des évènements marquants, je pense surtout aux modalités de construction des productions et des rapports. Nos délais d'intervention sont souvent courts sur des thématiques très larges dont nous n'avons qu'une connaissance parfois très lointaine au démarrage des travaux. Dans mon expérience à l'Inspection, ce qui a donc été probablement le plus frappant pour moi, et le plus formateur, c'est la capacité de partir d'une page blanche pour mobiliser rapidement les informations nécessaires, solliciter un nombre impressionnant de parties prenantes, se confronter au terrain pour objectiver les situations et enfin prendre de la hauteur pour synthétiser le diagnostic juste au bénéfice des recommandations pour les décideurs. Je citerais deux missions qui ont été emblématiques pour moi, la première relative à la conduite des affaires à l'égard de la clientèle du secteur financier, et la seconde concernant le pilotage des grands programmes informatiques de l'État. Et, depuis mon retour au Service, je constate que cette puissance de travail et cette exigence sont toujours à l'œuvre, c'est donc véritablement la marque de fabrique de l'Inspection !

Gilles : Chacune des missions sont autant d'images. Si je devais en isoler une ou deux, ce serait probablement celle d'une mission à Mayotte. Je repense fréquemment à la traversée, en vedette, du bras de mer de Dzouadzi vers Mamoudzou, à la découverte de ce petit bout de territoire français qui, depuis s'invite bien souvent dans le fil de réflexions dont je n'arrive pas à trouver le bout.

Une autre serait sans doute la visite des locaux de structures d'insertion par l'activité économique, gérés par des associations pour le bénéfice de demandeurs d'emploi les plus éloignés du marché du travail. Là aussi, c'est l'engagement de celles et de ceux qui encadrent, de celles et de ceux qui apprennent une compétence nouvelle qui m'a le plus marqué.

Découvrir ces univers sociaux, administratifs ou politiques, c'est la belle opportunité que nous offre l'Inspection.

3. Le pôle Audit

Le pôle Audit constitue un pôle expert en audit financier et maîtrise des risques. Il compte **une quinzaine d'auditeurs et auditrices**, un chef adjoint et une assistante, sous la direction d'un inspecteur général des finances. Les auditeurs et auditrices sont des professionnels en deuxième ou troisième partie de carrière, dotés soit d'une expérience significative en audit (audit financier, audit interne, voire contrôle), soit d'une expérience managériale en administration.

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

- aux termes de la charte d'audit interne approuvée le 28 septembre 2023 par le comité ministériel d'audit interne, le pôle est le principal contributeur **de l'audit interne ministériel** (*cf*. encadré), à la fois pour la réalisation des missions inscrites au plan d'audit interne et pour l'animation de la fonction, en soutien à l'inspecteur général des finances responsable ministériel de l'audit interne, qui est aussi le chef du pôle ; pour l'exercice de cette activité, il s'appuie sur les **normes internationales d'audit interne** ;
- le pôle audite par ailleurs des **entreprises du secteur privé bénéficiaires de soutiens de l'État** : entreprises exportatrices bénéficiaires de prêts ou garanties export ou de subventions du fonds d'étude et d'aide au secteur privé, et entreprises en difficulté bénéficiaires de prêts du fonds de développement économique et social (FDES) ; cette activité est exercée en relation étroite avec la direction générale du Trésor.

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

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

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

Encadré : IGF et audit interne ministériel

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

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

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

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

Portraits croisés d'auditrices

Louise Perbal et Céline Vallée

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

Louise Perbal : J'ai démarré mon parcours professionnel au sein du cabinet d'audit *PriceWaterhouseCoopers* (PwC) en tant qu'auditrice financière. J'ai eu l'opportunité d'auditer des entreprises privées dans des secteurs d'activités extrêmement variés mais également des entités du secteur public hospitalier et du secteur médico-social associatif. J'ai ensuite intégré le secteur de certification des comptes de la Sécurité sociale au sein de la 6e chambre de la Cour des comptes en tant qu'experte de certification. J'ai pu participer à l'audit du contrôle interne et des comptes de l'Assurance maladie durant trois exercices comptables. J'ai ensuite poursuivi mon expérience professionnelle dans le secteur de la santé au sein de l'agence régionale de santé d'Île-de-France en tant que responsable du contrôle interne sur l'allocation des ressources. J'ai finalement rejoint l'IGF depuis quelques mois et y découvre un tout nouvel environnement !

Céline Vallée : J'ai un parcours que je qualifierais de non conventionnel au vu de mes fonctions actuelles mais dont la richesse est un atout. Chimiste de formation, je suis titulaire d'un master en gestion des rejets atmosphériques des systèmes industriels, énergétiques et nucléaires, obtenu à l'Université Lyon 1, et d'un mastère spécialisé en management de l'environnement, délivré par l'Institut national des sciences appliquées de Lyon. J'ai débuté ma carrière dans le secteur privé en exerçant des fonctions d'ingénieur d'affaires, puis de manager France dans le secteur de l'environnement, et ensuite dans l'agroalimentaire au sein d'un groupe privé néerlandais pendant sept ans. En 2013, j'ai rejoint l'administration publique, au sein de la mission de contrôle des opérations agricoles du Contrôle général économique et financier (CGefi - financements sur des aides communautaires), en tant que contrôleur, puis j'ai pris en 2016 des fonctions d'adjointe au chef de la Mission. Souhaitant poursuivre des fonctions de contrôle en étant plus activement force de propositions, j'ai intégré la mission des audits du CGefi en 2020 en tant qu'auditrice, ce que je poursuis depuis au pôle Audit de l'IGF.

Qu'est-ce qui vous a attiré dans le travail du pôle Audit et de l'IGF ?

Louise : Beaucoup de choses ! Tout d'abord le métier d'auditeur est un métier que j'affectionne particulièrement car il permet de voir et analyser de très près ce qui se passe dans les coulisses de nos administrations. Nous avons ainsi la possibilité d'étudier et de comprendre l'organisation et la mécanique d'un ensemble d'activités et de processus invisibles aux bénéficiaires de nos services publics. Et, au sein du pôle Audit, les sujets sont nombreux et variés !

En effet, le périmètre des structures auditées est très large et les missions peuvent aussi bien porter sur des audits internes d'assurance ou de conseil que des audits financiers.

La structure du pôle est également très attrayante car elle réunit des profils diversifiés avec des expériences professionnelles qui peuvent être partagées et mises à pro-

fit dans nos différentes missions. C'est une vraie richesse collective ! La taille de l'équipe (environ une quinzaine de personnes) est, à mon sens, également un atout en ce qu'elle permet de faciliter et consolider l'esprit de cohésion, d'entraide et une ambiance de travail très agréable.

Céline : Avant toute chose, l'absence de routine et le fort engagement que nécessitent nos missions. Les fonctions d'auditeur sont passionnantes et, couplées à l'environnement dans lequel elles s'exercent au sein du pôle Audit de l'IGF, elles m'apportent un bel épanouissement professionnel. La diversité des missions d'audit (réalisation d'audits d'assurance et de conseil sur les opérateurs et organismes publics, les entreprises privées aidées et les services et directions interministériels) permet de contribuer à de nombreux enjeux de nos ministères économiques et financiers sur des sujets tels que le contrôle de la conformité, la gestion des risques, l'amélioration des processus et des pratiques, et le soutien à la prise de décision, pour ne citer que ceux-là. L'audit implique également de collaborer avec divers acteurs et experts de différentes disciplines (qu'ils soient internes ou externes au pôle Audit), ce qui enrichit l'expérience professionnelle et favorise l'échange de connaissances. C'est un atout supplémentaire qui compte beaucoup pour moi.

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

Céline : Pas facile de n'en choisir qu'une ! L'année dernière, j'ai eu l'opportunité de réaliser une mission d'audit-conseil relative au processus de contrôle des émetteurs de titres-restaurant. Cette mission, en partenariat avec une auditrice de la DGFiP, m'a particulièrement marquée par différents aspects. L'approche méthodologique de la mission était standard mais s'insérait dans un contexte particulier de projet de réforme, et le commanditaire était le cabinet de la ministre des PME, du commerce, de l'artisanat et du tourisme. Nos travaux sur ce processus devaient en outre intégrer des évolutions majeures du secteur, dont la dématérialisation complète des titres-restaurant et l'émergence de solutions innovantes. La réalisation de cette mission a nécessité une très forte mobilisation afin d'explorer, puis de comprendre ce sujet sur lequel je ne disposais d'aucune expertise avant cette enrichissante expérience.

Louise : Je travaille actuellement sur le processus de cartographie des risques d'une des grandes directions du ministère. La cartographie des risques est en effet un élément-clé dans la démarche de maîtrise des risques d'une organisation. Apprécier la robustesse du dispositif mis en place nécessite de s'intéresser à un ensemble large et varié de sujets que nous sommes amenés à auditer. La stratégie d'audit mise en œuvre et la diversité des découvertes associées (métiers, activités, environnement, etc.) en font un audit à la fois intéressant et, professionnellement comme personnellement, très enrichissant.

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

Louise : Le pôle Audit fait partie intégrante de l'Inspection et participe à ses différentes actions internes et est in fine validé par le comité d'audit. Les missions conduites par le pôle Audit peuvent donc avoir un caractère confidentiel et les rendus ne font généralement pas l'objet d'une publication à destination du grand public. La conduite des missions répond à des normes d'audit qui dépassent le cadre de l'IGF mais permettent de répondre en tous points aux exigences de l'Inspection en matière de qualité des travaux, des échanges avec les audités et des produits finis qui leurs sont remis.

Céline : Pour compléter les propos de Louise, j'identifie comme enjeux de développement pour le pôle Audit de poursuivre sa structuration tant sur le plan des effectifs (nous intégrerons très prochainement trois nouveaux auditeurs, ce qui est important au regard de l'effectif global du pôle) que sur son expertise, en investissant davantage dans ses travaux sur des sujets à forts enjeux tels que l'IA, les risques cyber, la gestion du capital humain et le changement climatique, lorsque cela est possible. Un audit sur le risque cyber est inscrit au plan d'audit de cette année et contribuera à ces enjeux de développement des compétences du pôle.

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

Louise : À mon sens il faut être curieux et aimer « chercher à comprendre ». Pour cela, le métier d'auditeur nécessite de la méthode, de la rigueur, de la stratégie et beaucoup d'objectivité ! Le relationnel est aussi un atout très important pour la bonne conduite des missions, avec les audités comme avec les coéquipiers du pôle !

Céline : Si vous me permettez de m'adresser à eux directement ! Chers futurs membres du pôle Audit, bienvenue dans un domaine passionnant au sein d'une équipe bienveillante et soudée. Pour vous épanouir dans ce domaine, voici quelques compétences clés à cultiver :

– la curiosité : soyez prêts à poser des questions et à explorer au-delà des évidences. Une attitude curieuse vous aidera à découvrir des insights précieux.

– l'esprit d'analyse et de rigueur : développez votre capacité à examiner des informations et des données de manière critique et objective en respectant la méthode et les normes de référence.

– une communication écrite et orale efficace : savoir transmettre vos constatations et recommandations de manière claire et persuasive est essentiel.

Je peux également citer la capacité d'adaptation et de créativité, l'éthique professionnelle et la connaissance des normes d'audit qui sont tout aussi importantes, et je m'arrêterai là !

4. 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 des ressources humaines. Ils comprennent :

- un pôle « RH » composé de la direction des talents et le service de la gestion des ressources humaines ;
- un pôle « soutien aux missions » composés du service de la gestion budgétaire, de l'équipe informatique, et le bureau de la logistique et du soutien aux missions ;
- le bureau des rapports, qui centralise et diffuse les productions de l'Inspection ;
- les secrétariats de la direction du Service et les assistantes de mission, qui participent au suivi des missions ;
- une chefferie de cabinet qui assure également des missions en matière de communication ;
- un responsable de la transformation numérique.

L'organisation des services administratifs est conçue pour appuyer les missions réalisées par le Service.

Responsable de la transformation numérique à l'IGF

Arnaud Famin

Pouvez-vous vous présenter ?

Je suis Arnaud Famin, ingénieur des systèmes d'information et de communication (SIC) et responsable de la transformation numérique à l'Inspection générale des finances depuis mai 2023. Fort d'une expérience de plus de 20 ans dans la gestion des projets informatiques, j'ai occupé plusieurs postes stratégiques, notamment au service des technologies et des systèmes d'information de la sécurité intérieure, au ministère de l'Intérieur ainsi qu'à la Délégation aux systèmes d'information du secrétariat général et à la direction du Budget.

Qu'est-ce que le projet InvestIG ?

Lancé en 2023 sous la forme d'une mission interne pilotée par deux inspecteurs des finances et par le responsable de la transformation numérique, InvestIG vise à remplacer l'ancien outil de gestion documentaire, qui permettait l'archivage des missions des inspecteurs, et le moteur de recherche sur les rapports de l'IGF internes « Vert'if ».

Dans le cadre de la modernisation des outils de l'IGF, le projet répond à un triple objectif de simplification du pilotage de l'activité, avec un suivi des missions en temps réel, d'optimisation du travail de stockage des rapports et de mise à disposition de ressources directement exploitables par les membres du Service.

Quelles sont les améliorations apportées par rapport aux anciens outils ?

Même si la mission a rationalisé les fonctionnalités du nouvel outil, notamment grâce à la mutualisation des services applicatifs et à un moteur de recherche natif pour retrouver rapidement les documents, l'interface a repris la logique ergonomique de Vert'If afin de simplifier la prise en main des utilisateurs. Par ailleurs, la sélection d'un prestataire familier des environnements digitaux de Bercy et reconnu pour sa capacité à offrir une solution surmesure a permis d'aligner les décisions technologiques avec les besoins réels du Service tout en optimisant les coûts par l'exploitation des licences existantes.

Comment s'assurer de la sécurité des données ?

Les enjeux de cybersécurité sont pris en compte au niveau technique en particulier par une traçabilité applicative renforcée et de la réalisation de tests d'intrusion. Au niveau fonctionnel, nous menons une analyse Ebios, préconisée par l'ANSSI afin de couvrir au mieux les risques identifiés. Au niveau humain l'accès est restreint aux agents présents au Service et inscrits à l'annuaire Alizé ; par ailleurs, des actions de sensibilisation à la sécurité des systèmes d'information seront menées en complément

Quelles sont les prochaines étapes ?

Deux mois après le lancement de l'application, des premiers retours d'expérience ont été récoltés et pourront être intégrés à la prochaine version d'Invest'IG, prévue pour septembre 2025. Des réflexions plus larges sont envisagées à long terme, comme l'intégration d'outils d'intelligence artificielle pour résumer les rapports ou la création de synergies avec les archives du ministère de l'Économie.

Nous rejoindre

29 Un Service à impact
36 Un Service engagé
38 Les voies d'accès

1. Un Service à impact

Rejoindre l'Inspection générale des finances, c'est **mettre ses compétences au Service d'une action publique plus efficace et efficiente. C'est l'assurance de participer à des travaux utiles pour nos commanditaires, souvent préalables à des décisions structurantes de modernisation, d'évolution ou de transformation de politiques publiques.**

L'impact de l'IGF, ce sont nos commanditaires qui en parlent le mieux.

Voici le témoignage de quatre d'entre eux, directement concernés par les missions de l'IGF en 2024.

Directrice du Budget

Mélanie Joder

Pouvez-vous vous présenter en quelques phrases ?

Je suis directrice du budget depuis août 2021, où j'ai eu l'occasion de travailler au cours de ma carrière, comme cheffe de bureau et sous-directrice.

Avant ma nomination à la direction du Budget (DB), j'ai exercé les fonctions de directrice des affaires financières aux ministères chargés de l'éducation nationale et de la recherche.

J'ai également eu l'occasion d'exercer des fonctions plus opérationnelles comme directrice générale déléguée au sein d'Universcience, un établissement public qui regroupe le Palais de la découverte et la Cité des sciences et de l'industrie.

Et je suis passée par l'Inspection générale des finances au sein de la Tournée au début de ma carrière.

Pourquoi et comment la direction du budget est-elle amenée à faire appel à l'IGF et utiliser ses productions ?

La direction du Budget est une administration aux liens étroits avec l'IGF : elle est tout à la fois impliquée dans la phase amont des missions pour suggérer ou initier des thématiques de mission, et dans la phase aval, pour utiliser les rapports et les conclusions établies dans le dialogue budgétaire.

Lors de la préparation du budget, la direction travaille de façon prospective et stratégique pour imaginer des économies structurelles sur certaines politiques publiques. Ces travaux sont l'occasion d'identifier des sujets sur lesquels manquent certaines informations, des données ou des remontées du terrain. La nécessité d'une mission de l'IGF peut alors se faire sentir pour disposer d'illustrations plus claires de pistes d'économies ou de réformes portées par les agents de la DB et compléter leurs argumentaires.

Une fois les conclusions et propositions de l'IGF rendues, les rapports sont une source très importante d'enrichissement de la procédure budgétaire, en particulier de la programmation à moyen terme élaborée par la DB au printemps et qui projette la dépense publique sur une durée de trois ans. Les propositions de l'IGF sont précises et opérationnelles, et donc très précieuses pour engager le dialogue interministériel.

L'année 2024 est marquée notamment par les revues de dépenses - quelle utilité voyez-vous à ces travaux, quelle aide constituent-t-ils pour la DB ?

Les revues de dépenses sont particulièrement utiles pour la direction du budget : elles intègrent le plus souvent des scenarios chiffrés d'économies avec des propositions de fourchettes hautes et basses, ce qui permet d'intégrer directement et facilement les propositions dans le dialogue avec les ministères, puis dans le processus d'arbitrage.

D'ailleurs, plusieurs recommandations de revues de dépenses conduites par l'IGF ont été intégrées au projet de loi de finances 2025, par exemple s'agissant d'économies sur le secteur de l'apprentissage, de la formation professionnelle ou sur l'absentéisme dans la fonction publique.

Quelles sont les qualités appréciées dans les travaux de l'IGF ? Comment sont-ils utiles ?

La DB est une direction d'administration centrale qui, à la différence de l'IGF, ne dispose ni des ressources humaines ni du temps pour réaliser des visites et déplacements sur le terrain à la rencontre des administrations et des agents directement à l'œuvre dans la conduite des politiques publiques. L'IGF a par ailleurs l'habitude de travailler à partir d'échantillons et de contrôles, et dispose d'un accès très large aux données, ce qui permet d'établir des constats avec une grande rigueur et donc de disposer de certitudes sur certaines thématiques de politique publique. Enfin, la variété des interlocuteurs de l'IGF permet d'être assuré que l'ensemble des points de vue ont été confrontés au cours d'une mission et d'enrichir ses conclusions et recommandations.

Je fais le constat d'une grande communauté de méthode entre la DB et l'IGF qui facilite notre appropriation des travaux de l'Inspection. Je retrouve dans nos deux administrations un même regard critique sur l'action publique qui permet d'imaginer des transformations afin d'améliorer le service rendu ou de diminuer son coût. D'ailleurs, je suis toujours ravie lorsque nous avons l'opportunité d'accueillir à la DB des personnes passées par l'IGF auparavant !

Un ou plusieurs rapports marquants pour l'année 2024 ? des exemples concrets de ce à quoi ils ont servi pour la DB ?

Au-delà des missions de revues de dépenses déjà citées, je voudrais insister sur le fait que l'IGF mène des missions d'accompagnement à la mise en œuvre de réformes qui dépasse la seule recherche d'économies et qui sont très précieuses pour la direction du budget. Cela a été le cas en 2024 sur plusieurs sujets. Les missions de vérification et de contrôle conduites *a minima* deux fois par an, en particulier d'organismes publics, sont également très utiles, dans la mesure où elles peuvent mettre en évidence des dysfonctionnements, dont la correction peut être source, bien sûr de davantage de conformité, mais aussi d'économies budgétaires et d'amélioration de la qualité du service.

Enfin, les rapports de l'IGF permettent de mettre des idées sur la table, dont il n'est pas interdit de se servir, même plusieurs années après ! Je pense par exemple aux travaux menés sur les frais de justice, qui ont permis d'aider le ministère de la justice à mieux maîtriser la chaîne de la dépense, ses développements informatiques et ses procédures de passation de marchés publics. Nous nous appuyons également beaucoup, en lien très étroit avec la direction de la législation fiscale, sur l'ensemble des travaux menés sur les niches fiscales et sociales.

Économistes

Antoine Bozio et Étienne Wassmer

Pouvez-vous vous présenter en quelques phrases ?

Étienne Wasmer : Je suis professeur d'économie à New York University Abu Dhabi depuis 2017 et directeur de son département d'économie depuis 2023. J'ai auparavant été professeur à Sciences Po Paris et titulaire du cours d'introduction à l'économie de 2007 à 2016. Je suis titulaire d'un doctorat d'économie de la London School of Economics.

Antoine Bozio : Je suis économiste, normalien et titulaire d'un doctorat en économie de l'EHESS. Après mon doctorat j'ai poursuivi mes activités de recherche à Londres pendant 6 ans, puis je suis revenu en France pour constituer l'Institut des politiques publiques (IPP).

Pouvez-vous rappeler brièvement le contexte et l'objet de votre rapport ?

Étienne : Les exonérations de cotisation sont la grande politique du marché du travail. Elles ont été étendues pendant 30 ans à des niveaux plus élevés et allègent le coût du travail pour une grande partie des salaires jusqu'à 3,5 fois le Smic, même si le plus gros des exonérations porte sur les salaires en dessous de 1,3 fois le Smic. Cette politique a permis de réduire le chômage des moins qualifiés et crée des emplois à bas salaires dont une grande partie n'aurait pas vu le jour sans ces allègements. Dans le même temps, les salariés français sont plus souvent rémunérés au niveau du Smic qu'il y a 30 ans, au moment du démarrage et avant la montée en puissance de cette politique. Il y a des éléments suggérant que les salariés démarrent plus souvent à des bas salaires même s'ils sont diplômés, et y restent parfois plus longtemps : un phénomène qualifié de « Smicardisation ».

La première ministre Élisabeth Borne avait souhaité faire le point sur le sujet d'autant que la compensation de ces exonérations représente un très gros effort budgétaire de l'ordre de 75 à 80 milliards d'euros par an.

Pourquoi et dans quel cadre l'IGF a-t-elle été sollicitée pour vous aider ?

Antoine : Il avait été acquis avec le cabinet de la première ministre au moment du lancement de la mission que des rapporteurs de différentes administrations devaient contribuer aux travaux. Une coordination générale s'est vite avérée nécessaire pour mener à bien la mission, et a été confiée à l'IGF.

Étienne : Lorsque j'ai été sollicité, et fort de mon expérience au sein du comité SMIC de 2008 à 2012, j'ai demandé à pouvoir être assisté de rapporteurs dont la connaissance fine des données et des législations donnerait à notre rapport un degré de qualité que seuls, Antoine et moi, ne pourrions réaliser, compte tenu de nos tâches d'enseignement et de management. L'IGF était naturellement en position de coordonner les quatre administrations participantes (direction de la sécurité sociale, direction générale du Trésor, direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques et institut national de la statistique et des études économiques), à la fois sur le plan de la recherche et l'exploitation de données et de la rédaction.

Quelle plus-value la participation de l'IGF a-t-elle apportée à vos travaux ?

Étienne : La plus-value a été énorme : le travail de coordination était spectaculaire, le travail sur les données était au moins aussi important et l'équipe autour de Sophie Maillard qui nous assistait a réalisé de vraies innovations méthodologiques.

Antoine : Je rejoins Étienne, la plus-value de la participation de l'IGF et de Sophie a été extrêmement importante : d'abord par sa connaissance fine du calcul des exonérations, mais aussi par sa capacité à solliciter les bons interlocuteurs et à mobiliser les administrations, et par sa connaissance technique des problèmes de données et de méthodologie.

Quels avantages voyez-vous au format de l'assistance ?

Antoine : L'assistance s'est très bien déroulée, en particulier avec l'IGF car c'est la seule administration qui a mobilisé une équipe pour l'exploitation des données et la construction de modèles de simulation plus performants que ceux dont disposaient les administrations jusqu'à présent. Le rapport a pris grâce à l'assistance de l'IGF une véritable dimension de recherche et apporté des innovations conséquentes.

Quelles sont les décisions ou conséquences concrètes prises à la suite du rapport ?

Antoine : Le rapport a eu un retentissement médiatique et politique certain. Il a été énormément cité dans le projet de loi et la loi de finances et a été utile aux parlementaires pour éclairer et nourrir le débat. Nous avons d'ailleurs été auditionnés par les deux chambres.

J'ajoute que nous avons bon espoir que les avancées méthodologiques apportées par le rapport soient prises en compte par les principales administrations concernées et améliorent le suivi et la mesure des effets des exonérations de cotisation.

Étienne : C'est vrai – et pour la suite, les rapports demeurent dépendants de l'aléa politique. Mais pour nous l'histoire n'est pas finie et nous pensons que les travaux menés sont utiles pour les décideurs actuels, et à venir !

Ambassadeur de France en Russie, ancien représentant permanent de la France auprès des Nations-Unies

Nicolas de Rivière

Pouvez-vous vous présenter en quelques phrases ?

Tout au long de ma carrière, commencé en 1992 au Ministère des affaires étrangères, j'ai occupé divers postes à l'international, notamment en tant que conseiller à l'ambassade de France à La Haye (1994-1997) et à Washington (1997-2001). J'ai ensuite dirigé les organisations internationales, les droits de l'homme et la francophonie entre 2011 et 2014, avant de devenir directeur général des affaires politiques et de sécurité au ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (2014-2019).

En juillet 2019, j'ai eu l'honneur d'être nommé ambassadeur, représentant permanent de la France auprès des Nations unies à New York, où j'ai défendu les intérêts de la France sur les grandes questions internationales. Depuis le 1er février 2025, j'occupe désormais le poste d'ambassadeur de France en Russie, poursuivant ainsi mon engagement au service de la diplomatie française.

Pouvez-vous rappeler brièvement les fonctions de la représentation permanente de la France auprès de l'ONU ?

L'ambassadeur auprès de l'ONU représente son pays à l'Organisation des Nations Unies à New York. Il défend les intérêts nationaux sur des sujets clés comme la paix, la sécurité, les droits de l'homme et l'environnement. Son rôle principal est de participer aux négociations internationales, de voter des résolutions et de nouer des alliances diplomatiques. Il interagit avec les organes de l'ONU, suit les crises internationales et communique la position de son pays aux médias et aux autres États membres.

La Représentation permanente de la France auprès de l'ONU, basée à New York, défend les intérêts et positions françaises au sein des instances onusiennes, notamment le Conseil de sécurité, l'Assemblée générale et les commissions spécialisées. Elle participe aux négociations internationales sur la paix et la sécurité, les droits de l'homme, le climat et les enjeux humanitaires. La mission française veille aussi au suivi des opérations de maintien de la paix, à la gestion du budget de l'ONU et à l'influence des réformes administratives. Elle joue ainsi un rôle clé dans la diplomatie multilatérale en portant la voix de la France sur la scène internationale.

Pourquoi et dans quel cadre l'IGF a-t-elle été sollicitée pour vous aider ?

Chaque année, le service économique de la RP ONU représente la France dans les travaux de la 5e commission de l'Assemblée Générale, en particulier s'agissant de la négociation annuelle du budget régulier de l'ONU (3,7 Mds € en 2025). Dans ce contexte, la délégation française participe à toutes les séances de négociations, au sein de la commission mais aussi entre pays européens ou dans le cadre des pays affinitaires (dont USA, Canada, Australie, Suisse...).

L'équipe du service économique, constituée en permanence de 3 personnes, nécessite un renfort ponctuel de son équipe chaque année, de l'ouverture de l'AG annuelle de l'ONU en septembre jusqu'à la conclusion des travaux de la 5e commission fin décembre. Depuis deux ans, un inspecteur

des finances assure ce renfort en apportant ses compétences budgétaires et de compréhension d'enjeux complexes.

Quelle plus-value la participation de l'IGF a-t-elle apportée à vos travaux ?

La participation de l'Inspection générale des finances (IGF) aux négociations de la 5e Commission de l'ONU a apporté une plus-value essentielle à la délégation française. Grâce à son expertise technique, notamment sur les questions budgétaires, l'IGF a joué un rôle clé dans l'analyse des budgets des missions proposés par le secrétariat général de l'ONU. Son travail de coordination avec les autres délégations et sa capacité à travailler avec tous les interlocuteurs ont renforcé la position de la France dans les discussions budgétaires. L'engagement de l'IGF a ainsi permis d'optimiser les négociations et de garantir une approche rigoureuse et efficace des enjeux financiers au sein des Nations unies.

Quels avantages voyez-vous au format de l'assistance ?

Étant placé directement au sein du service économique de la Mission, l'inspecteur des finances en appui est pleinement intégré à l'équipe, et agit comme tel. Le format de l'assistance présente de nombreux avantages :

– il permet d'appuyer la Mission temporairement, pour un besoin ponctuel : le besoin d'un renfort budgétaire est particulièrement prégnant lors des travaux de l'Assemblée générale d'automne, et le renfort vient donc subvenir à ce besoin ;

– il permet d'apporter des compétences spécifiques, en matière de négociation budgétaire, permettant à la France de jouer un rôle important lors de la négociation ;

– il fait partie intégrante de la mission de renfort envoyée à New-York, et ce faisant, est inclus dans la vie de la Mission : ce positionnement est primordial, le négociateur budgétaire devant être à l'interface permanente des experts du conseil de sécurité, notamment pour la négociation du budget des missions de politique spéciale, les experts politiques étant ceux qui négocient ce qui va être ou non financé ensuite !

Le format de l'assistance est donc particulièrement adapté : ponctuel, venant appuyer les équipes sur des sujets techniques, et intégré à la mission de renfort envoyée par le Ministère des Affaires étrangères, l'appui de l'IGF est très utile.

Quelles sont les conséquences concrètes prises à la suite des négociations annuelles du budget de l'ONU ?

Les négociations entre États-membres ont permis, grâce à l'implication de l'ensemble de l'équipe du service économique auprès de l'ONU, l'adoption d'un budget 2025 pour l'ONU de 3,7 Md$. Ce budget permettra de financer de manière adéquate l'ensemble des mandats confiés à l'Organisation, notamment ceux du Conseil des droits de l'Homme, de renforcer les ressources de l'Agence des Nations Unies pour les réfugiés palestiniens (UNRWA) et de la Cour internationale de Justice (CIJ) et de mettre en œuvre des missions politiques spéciales de prévention des conflits et de consolidation de la paix.

Par ailleurs, la Commission a approuvé le maintien de la méthodologie actuelle pour le calcul du barème des contributions des États membres aux budgets régulier et des Opérations de maintien de la paix (OMP), une méthodologie renégociée tous les trois ans. Les nouveaux barèmes pour la période 2025-2027 entérinent une diminution de la contribution française, qui passe à 3,86 % pour le budget régulier (contre 4,12 % sur 2022-2024) et à 4,58 % pour les OMP (contre 5,29 % auparavant). La France reste toutefois le sixième contributeur à ces budgets.

Cette session a également été marquée par un accord important sur le financement du système des coordonnateurs résidents. Après d'âpres négociations, les États membres ont validé une autorisation exceptionnelle de dépenses jusqu'à 53 millions de dollars, complétée par la mobilisation d'autres sources de financement (contributions volontaires, *levy* et *cost-sharing*).

La France et toute l'équipe du service économique de la Représentation Permanente de la France auprès de l'ONU sont fières d'avoir contribué à ce résultat qui va permettre d'assurer un financement adéquat, prévisible et durable pour la consolidation de la paix.

2. Un Service engagé

Rejoindre l'Inspection générale des finances, c'est intégrer un collectif engagé.

2.1. Un collectif au service de l'égalité professionnelle

En 2024, le Service s'est doté **d'un plan d'actions sur la promotion de l'égalité professionnelle** structuré autour de trois axes : le fonctionnement interne de l'IGF, ses relations avec l'extérieur et les missions qui lui sont confiées. Il est l'aboutissement du travail collectif initié au sein du Service en 2023.

Pour chacun de ces axes, de nombreuses actions ont été mises en œuvre.

S'agissant du fonctionnement interne, les nouveaux arrivants sont systématiquement **formés** aux enjeux d'égalité professionnelle. Un plan d'action en matière de conciliation vie professionnelle – vie personnelle a été lancé. En outre, une procédure interne de signalement des violences sexuelles et sexistes a été formalisée et portée à la connaissance de l'ensemble des membres du Service. En 2025, l'IGF poursuivra ces actions et se dotera par exemple d'un *index* salarial.

En ce qui concerne ses relations avec son environnement, le Service a diffusé une enquête afin d'identifier les freins aux candidatures féminines. Parce que l'égalité professionnelle est également une affaire d'échange et de dialogue, l'IGF s'est dotée d'une **charte de communication** pour veiller à la mixité dans l'image du Service.

Enfin, sur le volet métier, l'IGF a réalisé une mission sur la **budgétisation intégrant l'égalité** et a commencé à prendre en compte la thématique de l'égalité professionnelle dans ses travaux, dans le cadre notamment de ses missions de vérification.

Parmi les temps forts de l'année 2024, l'IGF a poursuivi les actions menées dans le cadre de son **réseau « *Women@IGF* »**. Ce dispositif s'adresse à la fois à des inspectrices des finances, qui peuvent par exemple bénéficier d'un mentorat de la part de leurs aînées, et à de potentielles inspectrices en vue de susciter des candidatures féminines.

2.2. Un collectif qui intègre et promeut les enjeux liés à la transition écologique

Les impératifs et enjeux systémiques liés à la lutte contre le dérèglement climatique doivent être pris en compte dans l'ensemble de l'action publique. **L'IGF, du fait du caractère transverse de son expertise et de sa dimension interministérielle, a un rôle déterminant à jouer dans la transition environnementale**. Elle s'est dotée pour ce faire d'une mission interne composée de six inspectrices et inspecteurs particulièrement impliqués et le nombre de missions consacrées à ces thématiques continue de croître : de quatre en 2021 à onze en 2024.

En 2024, l'IGF a déployé un **« tamis vert »** : il s'agit d'une grille d'analyse intégrant sept axes essentiels (atténuation du réchauffement climatique, adaptation, ressources, déchets et économie circulaire, pollutions, biodiversité et santé environnementale). Développée en interne, cette grille a fait l'objet d'un dialogue avec de nombreux experts du ministère de la transition écologique et du ministère de l'économie pour confirmer sa robustesse. Elle a également été partagée avec les autres inspections générales qui commencent à l'utiliser pour certaines. Elle est appliquée au démarrage de chaque mission, afin d'identifier d'éventuels enjeux environnementaux et, le cas échéant, de les inclure dans les investigations et les propositions. Cet exercice contribue à la **montée en compétences des membres du Service** et vise à instaurer un **« réflexe transition »**. À l'issue d'une phase de test de six mois, le « tamis vert » est désormais généralisé. Appliqué à 13 missions en 2024, il a permis par exemple d'introduire une dimension environnementale dans l'étude du soutien public à la filière des semi-conducteurs.

Pour renforcer et affiner les compétences mobilisables, la mission interne transition travaille aussi à **nouer des partenariats avec des laboratoires de recherche**, susceptibles de venir appuyer les missions sur des champs d'expertise spécifiques. Des relations ont ainsi été établies avec le CIRED et le laboratoire d'économie de l'environnement de l'OFCE.

Enfin, l'IGF travaille avec d'autres inspections générales à doter les équipes **d'outils techniques et méthodologiques**, par exemple sur les analyses de cycle de vie ou l'impact environnemental du numérique.

Ainsi, l'ambition consiste à pouvoir déployer sur tous les sujets des analyses et propositions économiquement efficientes et en phase avec l'état de la science.

2.3. Un collectif soucieux de l'égalité des chances et de la promotion de la diversité

En 2022, l'IGF a noué un partenariat avec les instituts d'études politiques (IEP) de province, s'inscrivant dans le cadre de leurs missions de préparation des étudiants aux concours administratifs de la fonction publique. En 2024, quinze inspectrices et inspecteurs des finances ont assuré plus de 50 heures de cours de méthodologie orale, d'actualités économiques et de méthodologie des épreuves écrites au profit des étudiants des IEP de Lille, Strasbourg, Bordeaux et Grenoble.

Les journées de l'IGF ont également été retransmises en direct dans les IEP de Lille, Lyon et Bordeaux, en présence d'inspecteurs et d'inspectrices des finances qui ont pu, par la même occasion, présenter les missions et des opportunités d'emploi au Service.

Ces interventions ont permis d'offrir à ces étudiants une vision concrète et actualisée des concours administratifs. Elles complètent avantageusement l'offre de formation des IEP, portée par des équipes pédagogiques des IEP le plus souvent universitaires et plus éloignées du format des épreuves aux concours administratifs. Elles participent également à « désacraliser » la figure du haut-fonctionnaire pour ces étudiants et à faire connaître les différentes voies d'accès au service public. Enfin, ces formations ont été l'occasion de faire découvrir le Service et d'en présenter les voies d'accès.

2.4. Un collectif au service de la formation continue de ses membres

L'IGF a à cœur de constituer un véritable parcours de professionnalisation et de montée en compétence pour ses membres permettant l'acquisition des techniques de contrôle, d'évaluation et de conseil, mais également des réflexes et de compétences stratégiques et interpersonnelles indispensables pour de futurs experts, managers et dirigeants de haut niveau. Une attention particulière est portée aux actions de formation et au partage de compétence en interne et par l'intervention de personnes extérieures au Service. **L'année 2024 a été l'occasion de formaliser le plan de formation, avec un parcours complet prévu de montée en compétences pour l'ensemble des membres du Service, aussi bien en matière de connaissances et de savoir-faire, que de savoir-être.**

2.5. Un collectif engagé à l'international

En 2024, l'IGF a poursuivi son ouverture à l'international. Les enjeux européens ont ainsi été au cœur de plusieurs des missions d'évaluation et d'assistance qui lui ont été confiées au cours de l'année passée. Par ailleurs, les inspectrices et inspecteurs des finances continuent à être sollicités par des organismes internationaux pour la réalisation de missions d'assistance technique à l'étranger. Dans le cadre du partenariat engagé avec Expertise France, l'IGF a ainsi réalisé plusieurs missions dont certaines pour le compte de la Commission européenne sur une grande diversité de thématiques et dans plusieurs géographies. À titre d'exemple, le Service est engagé dans une mission au long cours d'accompagnement du service ukrainien de contrôle des fonds publiques (le « State Audit Service »), en particulier dans le cadre du contrôle de l'usage des fonds déployés par l'Union européenne pour soutenir l'Ukraine. L'engagement de l'IGF sur ces enjeux internationaux s'est traduit également en 2024 par le lancement d'un nouveau cycle de conférences internes sur les enjeux européens ayant permis de recueillir les témoignages de figures de premier plan, telle que Odile Renaud Basso au mois d'octobre. L'Inspection devrait poursuivre son rayonnement à l'international au cours des prochains mois, en lien avec ses différents partenaires. À

cet égard, la convention signée au mois de décembre avec l'INSP permettra aux experts de l'IGF de participer aux missions organisées par l'Institut à l'étranger et d'encourager l'accueil de délégations étrangères au Service dans le cadre de ses programmes internationaux.

3. Les voies d'accès

Les recrutements de l'IGF visent à garantir l'excellence et la diversité des compétences nécessaires à la réalisation de ses missions. L'Inspection générale des finances recherche des personnalités, qui en plus de leur excellence académique et professionnelle, sauront apporter des regards neufs sur des problématiques complexes, faire preuve d'innovation, travailler et s'engager dans un collectif au Service de l'intérêt général. Rejoignez-nous !

3.1. Rejoindre l'IGF comme inspectrice ou inspecteur des finances

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

Les recrutements concernent notamment les hauts fonctionnaires issus des corps recrutés par la voie de l'INSP, des grands corps techniques (Mines, Ponts, INSEE), des corps de catégorie A+ des autres versants de la fonction publique, mais également des contractuels ou des cadres supérieurs de haut niveau. Les recrutements ont lieu par détachement pour les personnes ayant le statut de fonctionnaire, ou sur contrat pour les autres personnes, pour une durée de quatre ans.

La procédure de recrutement des inspectrices et inspecteurs des finances est organisée en deux phases :

- une phase de présélection sur dossier à partir d'un curriculum vitae et d'une lettre de motivation ;
- une phase de sélection constituée d'un test écrit, d'un entretien de mise en situation professionnelle, d'un entretien de motivation, et, enfin, d'un entretien avec la cheffe du Service et une personnalité qualifiée en matière de ressources humaines.

L'Inspection générale des finances réalise deux sessions de recrutement pour les emplois d'inspectrice et d'inspecteur des finances chaque année (au printemps et à la rentrée), pour des prises de postes souhaitées en avril et en septembre. Les précisions sur le processus et les attendus sont disponibles dans les appels à candidatures ainsi que dans les rapports des comités de sélection, mis en ligne sur le site de l'IGF.

3.2. Rejoindre l'IGF comme inspecteur ou inspectrice des finances adjoint

En 2021, l'IGF a lancé une voie de recrutement ayant pour objectif de recruter des juniors et d'attirer de nouveaux collaborateurs ayant suivi des formations d'excellence. Ainsi, la procédure annuelle de recrutement des inspecteurs et inspectrices des finances adjoints (IFA) :

- concerne des personnes achevant ou ayant récemment achevé une formation d'excellence dans l'enseignement supérieur ;
- cible des femmes et des hommes ayant fait le choix résolu de devenir agent public sur un poste pleinement et directement opérationnel au cœur de l'action publique.

La procédure de recrutement des inspectrices et inspecteurs des finances adjoints est organisée en deux phases :

- une phase de présélection sur dossier à partir d'un curriculum vitae et d'une lettre de motivation ;
- une phase de sélection constituée d'une première phase consistant en un QCM et un test écrit, puis d'une deuxième phase pour certains candidats constituée d'une mise en situation et d'un entretien de motivation.

3.3. Rejoindre le pôle science des données

L'exploitation des données est devenue un élément central pour l'évaluation des politiques publiques, dans un souci grandissant d'objectivation des faits. Dans ce contexte, le pôle science des données a été créé en février 2019 avec pour rôle principal d'appuyer les missions de l'IGF sur les sujets quantitatifs. Il était composé de 9 personnes au 31 décembre 2024 : une responsable, un adjoint et 7 *data scientists*.

Recrutés à l'issue d'un processus sélectif, les *data scientists* sont issus des formations d'excellence de l'enseignement supérieur en science des données, avec une expertise avérée en programmation (R ou Python) et un vif intérêt pour les politiques publiques.

La procédure de recrutement des membres du pôle science des données est organisée en deux phases :

- une phase de pré-sélection sur dossier à partir d'un *curriculum vitae* et d'une lettre de motivation ;
- une phase de sélection qui prévoit un test technique, une mise en situation professionnelle et un ou plusieurs entretiens RH.

3.4. Rejoindre le pôle Audit

Selon la structure de l'équipe au moment du recrutement, le pôle recrute soit des auditeurs expérimentés, soit des auditeurs débutants. Les profils recherchés sont globalement polyvalents, mais peuvent, en fonction des besoins, présenter en outre une compétence spécialisée complémentaire (audit financier, audit de conformité, voire systèmes d'information, etc.).

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

La procédure de sélection des membres du pôle Audit est organisée en deux phases :

- une phase de présélection sur dossier à partir d'un curriculum vitae et d'une lettre de motivation ;
- une phase de sélection qui comporte une mise en situation et plusieurs entretiens.

3.5. Rejoindre comme inspecteur ou inspectrice stagiaire

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

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

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

Pour l'ensemble des recrutements, les emplois à pourvoir font l'objet d'une publication sur les sites www.choisirleservicepublic.fr et www.passerelles.economie.gouv.fr qui détaille les profils recherchés, les conditions de candidatures et le déroulé de la procédure.

Directeur général de l'APEC et membre de deux comités de sélection pour les postes d'inspecteur ou inspectrice des finances

Gilles Gateau

Pouvez-vous vous présenter brièvement ?

Je suis aujourd'hui directeur général de l'APEC, qui accompagne et conseille les cadres tout au long de leur parcours professionnel, afin de favoriser les mobilités, l'évolution professionnel et le développement de compétences. Nous aidons également les entreprises à recruter des cadres et publions des études pour éclairer les enjeux de l'emploi cadre.

Mon parcours m'a amené à travailler dans des grands groupes privés (Air France, EDF), notamment dans les ressources humaines.

J'ai également travaillé dans la sphère publique, dans différents cabinets ministériels et à l'ANPE (désormais France Travail).

Pouvez-vous nous rappeler votre rôle et à quelle(s) session(s) de recrutement vous avez participé ?

J'ai participé à deux sessions de recrutement d'inspecteurs et inspectrices des finances : le premier en début d'année 2023 et le second au printemps 2024. Les jurys de recrutement sont constitués d'agents publics exerçants ou non à l'IGF, à l'exception de la « personnalité qualifiée dans le domaine des ressources humaines », qui doit être extérieure au ministère chargé de l'économie et qui peut exercer dans le secteur privé. Catherine Sueur m'a proposé d'intégrer le comité de sélection à ce titre, et j'ai participé aux entretiens finaux de recrutement à ses côtés.

Pourquoi avez-vous décidé d'accepter ?

J'ai un parcours professionnel fait d'allers-retours entre la sphère privée et la sphère État, et je crois en l'intérêt du développement de passerelles entre ces deux mondes qui sont trop rares je trouve. Ainsi, j'apprécie apporter mon concours à des missions publiques et aider à constituer ces passerelles. Mon rôle était d'apporter un regard plus extérieur sur les attendus recherchés chez les candidats et sur la pratique de recrutement elle-même : il s'agit de mettre à profit cette nouvelle voie de recrutement pour élargir la base de recrutement et diversifier les profils intégrant l'IGF.

Cela m'a permis de constater que les questions que l'on se pose dans le recrutement d'un inspecteur ou inspectrice des finances et d'un cadre d'entreprise ne sont pas si différentes ! Et il est très intéressant de voir qu'un service comme l'IGF se pose des questions pour réinventer son mode de recrutement.

Que recherchez-vous en particulier chez les candidats ?

En premier lieu, j'ai été frappé par la grande qualité des candidats : nous avons fait face à « un problème de riche », à devoir choisir entre des candidatures d'excellent niveau. Cela contraste avec les situations rencontrées dans d'autres sphères de la fonction publique ou dans des entreprises privées qui font face à un déficit d'attractivité de leurs postes de cadres.

J'ai particulièrement apprécié rencontrer des candidats qui ont eu des parcours publics hors de la sphère Bercy (autres ministères, hôpitaux, opérateurs, collectivités, etc.) : ceux-ci ont véritablement leur chance et leur place à l'IGF.

Quel est votre retour général sur cet exercice ?

Le processus de recrutement est très pensé, méthodique, formalisé et professionnel, et il s'améliore avec l'expérience. Il y a par exemple une formalisation plus claire des informations qui doivent être partagées entre membres du comité de sélection à chaque étape du processus, ce qui me semble être une véritable force pour garantir la fiabilité et l'équité du processus.

Le niveau d'exigence du recrutement est élevé et l'IGF consacre des ressources conséquentes à l'examen de toutes les candidatures.

Il faut sélectionner des profils individuels mais aussi veiller à la constitution « d'un collectif IGF », en recherchant la complémentarité au sein des personnes recrutées lors d'une même session, et au sein de la Tournée.

En point d'amélioration, je dirais que le profil des candidats est encore un peu trop formaté : il y a des efforts à poursuivre pour aller chercher des candidats qui n'oseraient pas candidater, parce que leur « parcours scolaire » est différent, alors même qu'ils auraient tout à fait leur place, au vu de la qualité de leurs expériences professionnelles et personnelle.

Avez-vous des conseils pour ceux qui veulent rejoindre l'IGF ?

Ne pas hésiter à candidater ! Les profils curieux et innovants, qui ont réalisé une première partie de carrière dans un autre univers sont très précieux pour enrichir le collectif de l'IGF : à ce titre, un conseil est de bien soigner ses références afin de bien les mettre en valeur et de se distinguer !

Les thèmes majeurs d'intervention en 2024

44 Thème n° 1 : Finances publiques et fiscalité
53 Thème n° 2 : Transition écologique et énergétique
58 Thème n° 3 : Santé et social
65 Thèmes n° 4 : Culture
72 Thème n° 5 : Travail et emploi
79 Annexes

Thème n° 1 : Finances publiques et fiscalité

Les prévisions de recettes des prélèvements obligatoires

Hippolyte d'ALBIS (superviseur),
Émilie MAYSONNAVE (cheffe de mission),
Paul-Armand VEILLON (membre de la mission)

Dans quel contexte s'inscrivait cette mission ?

Cette mission a été lancée dans le contexte de l'annonce par l'Insee en mars 2024 de la dégradation du déficit public pour 2023 de 0,6 point de PIB par rapport aux dernières prévisions, c'est-à-dire un passage de 4,9 % du PIB en prévision à 5,5 % du PIB en exécution. Ce dérapage du déficit public est essentiellement dû à un écart de prévision pour les recettes de prélèvements obligatoires, à hauteur de 21 Md€, ce qui constitue un cas de surestimation des recettes en prévision.

Les ministres chargés de l'économie et des comptes publics ont alors chargé l'IGF de conduire une mission d'évaluation relative aux prévisions de recettes des prélèvements obligatoires, afin de comprendre les causes de ces écarts de prévision.

Quels en sont les principaux enjeux et objectifs ?

Le principal enjeu de cette mission était de réaliser un retour d'expérience de l'exercice de prévision des recettes des prélèvements obligatoires pour 2023.

Deux objectifs en découlaient directement. Le premier consistait à faire une analyse précise de l'exercice 2023, c'est-à-dire à documenter les écarts entre prévision de recettes et exécution, ainsi que le processus opérationnel de réalisation de ces prévisions. Le second objectif était de faire des recommandations pour l'avenir sur l'élaboration des prévisions, dans sa dimension technique et son processus opérationnel.

Quels sont les principaux constats du rapport ?

Tout d'abord, à l'échelle de l'ensemble des prélèvements obligatoires, l'écart de prévision de recettes de 2023, replacé dans une série longue, apparaît substantiel mais pas exceptionnel, et comparable dans son ampleur aux écarts de prévision des années marquées par des crises.

L'analyse par la mission des prévisions des principaux impôts met en évidence que la dimension interne de l'écart de prévision, c'est-à-dire la part « évitable », s'élève à environ 5 Md€, et provient d'hypothèses favorables pour certaines prévisions ou de la non-exploitation d'informations disponibles.

Le reste de l'écart de prévision, qui en constitue l'essentiel (environ 80 %), provient de facteurs externes aux méthodes de prévision, c'est-à-dire en lien avec la situation macroéconomique (moindre dynamique de la masse salariale au dernier trimestre 2023) ou encore le comportement des acteurs.

Quelle a été la méthodologie suivie ?

La mission a travaillé à deux échelles : l'ensemble des prélèvements obligatoires d'une part, et un échantillon de six prélèvements obligatoires d'autre part : les cotisations et prélèvements sociaux, l'impôt sur les sociétés, la taxe sur la valeur ajoutée, l'impôt sur le revenu, la contribution sur les rentes inframarginales et les droits de mutation à titre onéreux. La méthodologie a consisté en de l'analyse de données sur les écarts de prévisions, complétée par une analyse documentaire ainsi que par du parangonnage ciblé sur les méthodes de prévision.

Pour les six prélèvements obligatoires analysés dans le détail, la mission a examiné l'ensemble de la séquence de prévision, depuis la loi de finances initiale pour 2023 (automne 2022) au projet de loi de fin de gestion pour 2023 (automne 2023), avec deux questionnements clés : la qualité des prévisions (au regard des informations disponibles au moment de leur réalisation et des hypothèses prises) et le traitement de l'information (remontées comptables par exemple).

Quelles ont été vos principales recommandations ?

La mission recommande d'améliorer les méthodes et outils de prévision, avec notamment une proposition de mener un chantier sur la quantification de l'incertitude, qui permettrait de clarifier ce qu'est une prévision centrée (c'est-à-dire la plus probable) et de s'aligner sur les standards internationaux en matière de prévision.

Ensuite, la mission recommande de renforcer la communication du public sur les écarts de prévision, en particulier sur l'examen *ex-post* des écarts de prévision, en adoptant une méthode d'analyse systématique et pérenne ainsi qu'une classification des écarts.

Enfin, concernant le processus de prévision, la mission propose d'améliorer la prévision de l'impôt sur les sociétés en procédant à des analyses en amont par branche économique.

Quelles suites ont déjà été données à votre rapport ?

La direction générale du Trésor, responsable de l'élaboration des prévisions de recettes en lien avec d'autres directions, a intégré plusieurs des recommandations de la mission dans son programme de travail.

Les recommandations du rapport ont également alimenté le plan d'action pour améliorer le pilotage des finances publiques, présenté le 3 mars 2025 par le ministre de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique et la ministre chargée des comptes publics, et articulé selon trois axes : 1/ communication autour de l'incertitude et gestion du risque, en lien avec le Parlement, 2/ transparence et redevabilité, 3/ renforcement et amélioration continue des outils et des méthodes de prévision.

Mission « flash » sur la situation du budget de l'État à mi-année

Hippolyte d'ALBIS (superviseur),
Pierre PRADY (chef de mission),
Gabriel MIKOWSKI, Paul-Armand VEILLON (membres de la mission)

Dans quel contexte s'inscrivait cette mission ?

L'Inspection générale des finances a été sollicitée dans un contexte d'interrogation sur la fiabilité des hypothèses et méthodes de construction du budget de l'État. En effet, dans le cadre du programme de stabilité (PSTAB) publié en avril 2024, la prévision des recettes pour 2024 avait été revue en baisse de 14,5 Md€ par rapport à la loi de finances initiale (LFI). Cette révision s'expliquait pour partie par la reprise en base de la moins-value observée en 2023 et pour partie par la révision du scénario macroéconomique pour 2024. Compte tenu de ces évolutions, et de manière à redresser la trajectoire, le Gouvernement avait en outre procédé à une importante mesure de réduction des dépenses, avec l'annulation de 10 Md€ de crédits par décret du 21 février 2024.

La mission ayant conduit ses travaux entre le 18 juin et le 5 juillet 2024, le contexte était également marqué, du point de vue politique, par les élections législatives de 2024.

Enfin, une mission de l'Inspection générale des finances avait été lancée début mai pour faire le point sur les écarts de prévision en recettes constatés sur l'exercice 2023. La mission « flash » s'inscrivait dans le prolongement de cette mission, se concentrant sur l'année suivante et un périmètre plus restreint.

Quels en sont les principaux enjeux et objectifs ?

L'enjeu de la mission était, dans un laps de temps très court, de donner une photographie analytique de la situation du budget de l'État à la fin du premier semestre 2024. Dans la lettre de mission co-signée par le ministre de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique et le ministre délégué chargé des comptes publics, cela se traduisait par trois objectifs principaux :

- un objectif, d'abord, relatif à la prévision de croissance économique sur laquelle était fondée la trajectoire du PSTAB. La mission devait collecter les informations les plus récentes et vérifier la crédibilité de cette trajectoire macroéconomique ;
- l'examen de l'évolution des dépenses et des encaissements de recettes, pour apprécier la situation de l'exécution budgétaire à la fin du mois de mai 2024. Cette demande emportait un fort enjeu de réactivité pour la mission, dans la mesure où la situation mensuelle budgétaire à fin mai a été publiée le 26 juin 2024 ;

- enfin, dans un contexte d'instabilité politique, la mission était chargée de mesurer les conséquences de la hausse des taux intérêt sur la charge de la dette.

Quels sont les principaux constats du rapport ?

La mission a adressé une note aux cabinets des ministres, auquel étaient jointes trois fiches d'analyse.

Concernant les prévisions macroéconomiques à mi-année, la note souligne que les informations relatives à la conjoncture confortaient la prévision de croissance du PSTAB. Sur le plan des recettes fiscales, la mission estimait néanmoins que deux aléas pouvaient jouer négativement, pour environ 3,4 Md€, à la fois concernant la taxation du secteur énergétique et l'impôt sur les sociétés.

Sur le plan des dépenses, le taux d'exécution du budget général à fin mai 2024 (44 %) se situait à un niveau élevé en comparaison des exercices budgétaires de la période 2017-2023 (moyenne à 41 %), laissant craindre un dépassement de la cible définie en loi de finances initiale et ajustée suite à l'annulation de 10 Md€ de crédit. En outre, la mission a pu constater qu'il existait plusieurs aléas affectant la trajectoire de dépense pour la fin de l'année 2024, notamment la situation en Nouvelle-Calédonie ou la crise agricole.

Enfin, à fin mai 2024, la mission estimait que la dégradation de l'écart de taux d'intérêt avec l'Allemagne avait des conséquences négatives mais limitées sur les conditions de financement françaises.

Quelle a été la méthodologie suivie ?

Comme la plupart des missions d'inspection, les analyses se sont appuyées sur les entretiens menés avec l'ensemble des administrations concernées et un travail quantitatif d'examen des données disponibles.

La spécificité de la mission a reposé sur sa brièveté (trois semaines d'investigation), et sur l'objectif de dégager des constats à mi-année, sans exercice de prévision formel sur l'ensemble de l'année 2024 comme cela est généralement réalisé en matière de finances publiques. À cette occasion, la mission a pu constater certaines limites au suivi infra-annuel des trajectoires des finances publiques.

À titre d'exemple, en l'absence de profil infra-annuel des dépenses du budget général de l'État, la mission a comparé les taux d'exécution mensuels de la dépense sur plusieurs années. Pour les années passées, ces taux d'exécution sont calculés comme le rapport entre les dépenses nettes à la fin d'un mois sur le total de la dépense annuelle exécutée. Pour ce qui est de 2024, la mission a rapporté les dépenses nettes à la fin du mois à la cible sous-jacente en LFI 2024 et au PSTAB.

Quelles suites ont déjà été données à votre rapport ?

Le rapport a été publié sur décision des commanditaires. En lien avec les recommandations de la mission relative aux écarts de prévision en recettes constatés en 2023, un tableau de bord infra-annuel de situation des finances publiques est en cours d'élaboration.

Les dépenses de personnel et d'achats et charges externes des collectivités locales

Alain TRIOLLE (superviseur),
Maxime FOREST (chef de mission),
Louise AUFFRAY et Marie TRUFFIER-BLANC (membres de la mission)

Dans quel contexte s'inscrivait cette mission ?

Cette mission s'inscrivait dans le cadre de la première vague de l'exercice de revue de dépenses, sollicitée par le Premier ministre. À ce titre, l'Inspection générale des finances a été chargée d'une mission portant sur les dépenses de personnel et d'achats et charges externes des collectivités locales. En effet, ces deux types de dépenses, étant particulièrement dynamiques en comparaison aux dépenses de fonctionnement, ont été ciblés comme pouvant faire l'objet d'une revue de dépense. En parallèle de notre mission, ayant pour objectif d'analyser la section de fonctionnement, une seconde mission sur le périmètre des dépenses d'investissement a également été lancée afin de donner une vision complète des évolutions passées et futures des budgets des collectivités.

Quels en sont les principaux enjeux et objectifs ?

La lettre de mission nous invitait à analyser la masse salariale et les achats des collectivités afin de :

- analyser les évolutions passées de ces deux grandes masses, dans l'objectif d'identifier les dynamiques sous-jacentes, notamment en étudiant le poids de l'inflation pour les achats et les dynamiques sur les dépenses de personnel causées par les initiatives de mutualisation entre collectivités ;
- identifier les marges de manœuvre financières ;
- proposer une analyse globale des coûts-types pouvant constituer un référentiel pour les collectivités ;
- constituer un recueil des bonnes pratiques de gestion et de maitrise de la dépense.

Quels sont les principaux constats du rapport ?

L'analyse de l'évolution des dépenses des collectivités a révélé que le bloc communal portait la plus grande part des achats et des frais de personnel. Nous avons constaté que cette tendance continue d'être vraie sur les années récentes.

Sur la masse salariale, nos travaux ont conduit à identifier l'importance de l'effet prix par rapport à l'effet volume dans l'évolution des dépenses. Ainsi, sur la période 2012-2023 l'effet prix est le principal facteur explicatif de la variation de la masse salariale sur la période. De plus, nos analyses ont montré que l'augmentation

de la masse salariale s'explique surtout en raison du dynamisme de la part indiciaire, qui constitue la majeure partie de la rémunération, et reflète la progression de carrière des agents et l'effet de certaines mesures nationales.

Sur les achats, l'inflation forte des années 2021 et 2022 s'est particulièrement retrouvée dans les dépenses d'énergie, de travaux, d'alimentation et d'assurance. Face à ce constat, la mission a identifié de nombreuses initiatives visant à réduire les volumes consommés permettant de limiter l'effet de l'inflation sur les dépenses.

Quelle a été la méthodologie suivie ?

Afin de conduire nos investigations, nous avons été en contact avec les associations d'élus de toutes les strates de collectivité. Par ailleurs, soucieux de saisir au mieux la diversité des situations en fonction de la taille des collectivités, nous avons réalisé plusieurs déplacements dans l'objectif de rencontrer des élus locaux et leurs administrations (dans le Gers, l'Aisne et l'Eure par exemple). Nous avons aussi rencontré de nombreuses collectivités à distance afin d'avoir un panel large.

Pour mener à bien ces analyses, nous avons également bénéficié de l'aide du pôle science des données (PSD) de l'Inspection générale des finances sur deux plans afin de :

- rendre disponible et lisible l'important volume de données comptables des collectivités, notamment sur les achats. Cela a permis à la mission de proposer une cartographie des achats des collectivités par catégorie de produits pour flécher nos analyses sur les postes de dépenses les plus importants ou dynamiques ;
- sur la masse salariale, détailler les dynamiques de d'arrivées et départs d'agents permettant de distinguer un effet volume d'un effet prix.

Une mission d'audit interne : le processus de contrôle des émetteurs de titres-restaurant

Céline VALLÉE (auditrice)
et Akim TAÏROU (superviseur)

Dans quel contexte cette mission s'inscrivait-elle ?

Le contrôle des émetteurs de titres-restaurant est exercé par la Commission nationale des titres-restaurant (CNTR), dont la tutelle est exercée par les ministères chargés du travail et de l'économie, et où siègent les parties prenantes : représentants des salariés, des employeurs, des restaurateurs et des émetteurs. Cette commission s'appuie sur un secrétariat adossé à la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF). Compte tenu des évolutions de cette activité et des risques associés, le comité d'audit interne a inscrit au plan d'audit pour 2024 une mission sur ce thème.

Quels en sont les principaux enjeux et objectifs ?

Le titre-restaurant est utilisé par 5,4 millions de salariés et représente une émission annuelle de 9,5 milliards d'euros, pour un coût annuel de l'ordre de 2 milliards d'euros d'exonérations pour les finances publiques.

Le secteur connaît des évolutions profondes : dématérialisation croissante, émergence de nouveaux acteurs proposant des solutions innovantes d'émission ou de services aux émetteurs, mais aussi multiplication des aménagements des conditions d'acceptation par les commerçants (par exemple, extension aux achats de produits alimentaires non directement consommables pour faire face à l'inflation).

Quant aux enjeux méthodologiques, ils étaient multiples : sur le plan juridique, le titre-restaurant est au croisement du code du travail (règles de gouvernance, d'émission, d'utilisation, d'acceptation, de gestion et de contrôle) et du code monétaire et financier (en tant que titre spécial de paiement dématérialisé et, sous sa forme papier, instrument de paiement spécifique) ; sur le plan technologique, il fallait comprendre la nature des nouveaux services qui se sont développés dans le secteur.

Nous intervenons en audit interne selon deux modalités : en audit d'assurance, sur des processus dont le contrôle interne est documenté et stabilisé, nous formulons des recommandations dont la mise en œuvre est obligatoire pour les services audités ; en conseil, sur des processus peu documentés ou appelés à évoluer. Nous sommes donc intervenus en conseil, pour apporter notre expertise de la maîtrise des risques à la conception d'un dispositif de contrôle des émetteurs adapté aux profondes évolutions en cours, en partenariat avec nos collègues auditeurs de la mission Risques et audit de la DGFiP.

Quels sont les principaux constats du rapport ?

La mission s'est d'abord attachée à expliciter les trois risques qui justifient un contrôle sur l'activité des opérateurs d'émission : sécurité des paiements, capacité de l'émetteur à assurer la conformité de l'usage des titres (plafonds, périodes…), et conservation injustifiée par l'émetteur des fonds relatifs aux titres inutilisés.

Le rapport a constaté que la dématérialisation et l'émergence de nouveaux acteurs modifiaient l'intensité des risques associés au fonctionnement des titres-restaurant sans en modifier la nature, et que certains aspects du dispositif du contrôle pouvaient être à la fois simplifiés et renforcés pour faire face aux transformations du secteur.

Quelles sont les recommandations ?

Nous avons principalement recommandé :

- de mettre en place un agrément formel des émetteurs ;
- pour la surveillance et le contrôle, de s'appuyer sur plusieurs acteurs privés et publics pour améliorer la couverture des trois catégories de risques que nous avons explicitées tout en simplifiant le dispositif.

Quelles sont les suites ?

Le rapport a fait l'objet d'une large adhésion et nourrit le volet contrôle de la réforme des titres-restaurant qui est en cours d'élaboration, en concertation avec les parties prenantes.

Thème n° 2 : Transition écologique et énergétique

Performances et gouvernance des filières à responsabilité élargie du producteur

Anne PAUGAM (superviseur),
Maroussia PEREHINEC (cheffe de mission),
Gabriel MIKOWSKI (membres de la mission)

Dans quel contexte s'inscrivait cette mission ?

La responsabilité élargie du producteur (REP) est un instrument de politique environnementale faisant application du principe de pollueur-payeur dans le secteur des déchets. Concrètement, la responsabilité juridique et tout ou partie de la charge financière liée à la fin de vie du produit sont transférées vers le producteur, également appelé metteur en marché. Ce dernier répercute le coût lié à la mise en œuvre de cette obligation dans le prix payé par le consommateur, sous la forme d'une éco-contribution.

Les metteurs en marché peuvent décider d'assumer leurs obligations de façon individuelle ou de façon collective en adhérant à un éco-organisme (structure de droit privé à but non lucratif).

Sous l'influence de la loi du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire (Agec), la REP a connu un essor avec la création de nouvelles filières et le renforcement des missions confiées aux filières, notamment dans le cadre de la réparation et du réemploi.

Quels en sont les principaux enjeux et objectifs ?

Quatre ans après l'entrée en vigueur de la loi Agec, la Première ministre souhaitait disposer d'un bilan du dispositif articulé autour de trois principaux enjeux.

Un enjeu de performance environnementale, d'abord, dans la mesure où plusieurs éco-organismes n'atteignent pas les objectifs qui leurs sont assignés, y compris pour leur mission historique de collecte et de recyclage.

Un enjeu, ensuite, de performance économique. Il était indispensable de s'assurer que l'ensemble des acteurs agissant dans le cadre des REP s'organisaient pour bénéficier pleinement de l'optimisation des coûts, de la recherche de performance et des économies d'échelle.

Enfin, des enjeux concurrentiels. Le mécanisme de fixation des éco-contributions est susceptible de fausser la concurrence entre acteurs économiques et créer des distorsions de marché.

Quels sont les principaux constats du rapport ?

La mise en place des filières REP à partir des années 1990 en France (18 filières effectives en juin 2024) a permis de réaliser des progrès en matière de collecte et de recyclage des déchets.

Les performances des filières REP présentent toutefois d'importantes marges de progrès. Ainsi, 40 % du gisement de déchets soumis à la REP échappe encore à la collecte, et 50 % n'est pas recyclé. Deux filières sont particulièrement loin de leur cible (équipements électriques et électroniques et textiles).

Ce constat est significatif, dans un contexte où la trajectoire fixée par la loi devrait engendrer une forte hausse des éco-contributions entre 2022 et 2029 (+ 6 Md€). La taxe d'enlèvement des ordures ménagères est également sur une trajectoire haussière, aboutissant à une hausse du coût supporté par le citoyen au titre de la gestion des déchets.

L'acceptabilité de cette trajectoire suppose donc une nette amélioration des performances des filières REP. Or les conditions ne sont pas réunies pour garantir une telle évolution.

D'une part, le pilotage des filières REP par les pouvoirs publics présente des défaillances qui ne peuvent être rectifiées à cadre institutionnel constant.

D'autre part, les acteurs ne sont pas suffisamment incités à la performance environnementale. Par exemple, la gouvernance des éco-organismes par les metteurs en marché peut permettre de privilégier le niveau des éco-contributions plutôt que l'atteinte des objectifs et entre en contradiction directe avec la priorité donnée à la durabilité, au réemploi et à la réparation.

Quelle a été la méthodologie suivie ?

La mission s'est appuyée sur 91 entretiens avec l'ensemble des acteurs du secteur. Elle a réalisé un déplacement dans le sud de la France pour rencontrer les administrations territoriales, visiter une usine de traitement des déchets et des espaces de réemploi. Elle a recueilli et analysé l'ensemble des données relatives aux performances environnementales et économiques du secteur auprès de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie. Elle a enfin réalisé un exercice de comparaison institutionnelle en étudiant différents modèles d'instances de régulation et de contrôle en France et en Allemagne.

Quelles ont été vos principales recommandations ?

La principale recommandation du rapport est la création d'une instance de régulation des filières REP, afin de regrouper et d'exercer de manière indépendante les fonctions de maîtrise des équilibres concurrentiels, de gestion des différends, de contrôle et de sanction.

Pour inciter à la performance, la mission propose de confier à cette nouvelle instance un panel d'outils incluant mise en demeure, injonction, consignation et sanctions financières en cas d'écart à la cible. Elle recommande également de dépasser le système incitatif en mobilisant davantage le levier réglementaire, notamment dans le domaine de l'éco-conception.

Quelles suites ont déjà été données à votre rapport ?

Le rapport a été publié sur décision des commanditaires. Il a également été présenté par les membres de la mission aux acteurs du secteur lors d'une réunion exceptionnelle de la commission interfilières de responsabilité élargie des producteurs.

Revue du dispositif des certificats d'économies d'énergie en préparation de la 6e période

Frédéric LAVENIR (superviseur),
Anne-Michelle BASTERI (cheffe de mission),
Jeanne MAZIÈRE (membre de la mission)

Dans quel contexte s'inscrivait cette mission ?

Composée de l'Inspection générale des finances, du Conseil général de l'économie, et de l'Inspection générale de l'environnement et du développement durable, la mission a été commanditée par le ministre de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et économique, le ministre délégué chargé des comptes publics et la ministre de la transition énergétique en octobre 2023.

La commande s'inscrivait dans le cadre de la préparation de la « sixième période » des certificats d'économie d'énergie (CEE). Ce dispositif repose sur l'obligation pluriannuelle faite aux fournisseurs d'énergie de cofinancer des actions de rénovation énergétique portées par les ménages et les entreprises, pour lesquelles leurs sont délivrés des certificats à hauteur des gains énergétiques escomptés.

Quels en sont les principaux enjeux et objectifs ?

Créé en 2005, le dispositif CEE a connu une croissance exponentielle. Il est actuellement dans sa 5e période (2022-2025) et mobilisait, selon l'estimation de la mission, environ 6 milliards d'euros en 2022 et 4 milliards d'euros en 2023, principalement dans le secteur résidentiel, répercutés sur les prix de l'énergie.

Les CEE sont à ce titre un outil important de la politique nationale de réduction des consommations d'énergie. Dans le cadre de la 6e période, l'État devra fixer le niveau d'ambition du dispositif et sa contribution à la trajectoire européenne de gains énergétiques à horizon 2030, ainsi que les objectifs qui lui seront assignés (notamment l'articulation des CEE avec les enjeux de décarbonation et de lutte contre la précarité énergétique).

Au vu de ces enjeux de transition énergétique et de l'importance des financements d'ores et déjà mobilisés, la mission s'est attachée à établir un diagnostic des forces et faiblesses du dispositif et proposer des pistes d'amélioration de celui-ci pour l'avenir.

Quels sont les principaux constats du rapport ?

Si les CEE sont un dispositif de marché, les acteurs privés pouvant les produire et les échanger, force est de constater que l'État dispose de prérogatives essentielles pour l'orienter : en effet, il en fixe les principaux paramètres, dont le niveau de l'obligation, valide le catalogue d'actions finançables et peut « bonifier » certaines actions en cours de période, en leur allouant des certificats surnuméraires. Les interventions publiques sont *de facto* ciblées sur le secteur résidentiel, qui représentait 66 % des CEE délivrés à mi-parcours de la cinquième période, les actions sur les ménages précaires devant en outre représenter un tiers de l'obligation de cette période.

Le rapport relève cependant un déficit d'évaluation des effets du dispositif, qui repose exclusivement sur des estimations de gains énergétiques ainsi que sur une connaissance imparfaite des mécanismes incitatifs qui le régissent et des gisements de gains énergétiques atteignables. Par ailleurs, si le niveau de fraude aux CEE est difficile à estimer, les contrôles menés par l'administration restent insuffisants, notamment dans leur articulation avec ceux, majoritaires en volumes, que doivent diligenter les énergéticiens sur les actions qu'ils cofinancent.

Consciente de ces lacunes, la direction générale énergie climat (DGEC), administration compétente sous la tutelle du ministre en charge de l'énergie, a récemment lancé des initiatives et actions correctrices visant à mieux piloter le dispositif, que le rapport invite à accentuer dans trois directions :

- le renforcement des capacités d'évaluation, qui passe essentiellement par l'amélioration de la connaissance des économies d'énergie, des gisements et des effets incitatifs des CEE ;
- une gouvernance publique garantissant des processus décisionnels transparents et collégiaux, mobilisant en tant que de besoin une communauté d'experts en appui de l'administration et permettant d'assurer une visibilité aux acteurs de la filière sur les orientations stratégiques poursuivies ;
- enfin, une politique de contrôles assise sur une analyse de risques affinée grâce au traitement de données à grande échelle et à une meilleure articulation avec les contrôles menés par les obligés.

De telles évolutions pourraient nécessiter un renforcement des effectifs de la DGEC affectés au suivi de cette politique publique.

Thème n° 3 : Santé et social

Les dispositifs médicaux

François AUVIGNE (superviseur),
Bruno KERHUEL (chef de mission),
Émile BLAISON, Katia JODOGNE-DEL LITTO (membres de la mission)

Dans quel contexte s'inscrivait cette mission ?

Cette mission s'inscrit dans le cadre des revues de dépenses réalisées par l'Inspection générale des finances en préparation du projet de loi de financement de la sécurité sociale (PLFSS) pour 2025.

Quels en sont les principaux enjeux et objectifs ?

Les dépenses d'assurance maladie relatives aux dispositifs médicaux s'élèvent à 14 milliards d'euros (Md€) en 2022 et se répartissent entre les dépenses remboursées sur la liste des produits et prestations (LPP) en ville (8,2 Md€), à l'hôpital sur la liste en sus (2,2 Md€) et les dispositifs médicaux achetés par les établissements de santé et indirectement financés *via* les tarifs hospitaliers (3,5 Md€).

Ces dépenses sont dynamiques. Elles ont augmenté de 2,4 Md€ depuis 2017, soit + 3,7 % par an.

La mission avait ainsi pour objectif d'identifier les leviers et mesures d'économies permettant de maîtriser la hausse des dépenses relatives aux dispositifs médicaux.

Quels sont les principaux constats du rapport ?

La croissance des dépenses de dispositifs médicaux découle, en premier lieu, de la hausse des volumes consommés, puis d'un effet prix. L'effet prix se compose de deux effets contraires : un effet tarif qui découle des baisses tarifaires, et un effet structure de substitution de dispositifs médicaux par des produits plus récents et plus onéreux.

Sur la base de ce constat, trois leviers d'économies ont été identifiés dans le champ des dispositifs médicaux : la participation des usagers, la maîtrise des prix et tarifs et le contrôle des volumes.

Quelle a été la méthodologie suivie ?

La mission s'est attachée à rencontrer l'ensemble des acteurs concernés tant au niveau administratif que des entreprises. Ainsi, les principaux représentants des industriels, producteurs de dispositifs médicaux, ont été auditionnés par la mission.

En lien avec la Direction de la sécurité sociale, plusieurs simulations ont été réalisées afin de mesurer l'impact des propositions de la mission en particulier pour les usagers.

Quelles ont été vos principales recommandations ?

La participation des usagers a été le premier levier identifié. Elle recouvre deux mesures d'économies : l'instauration d'une franchise sur les dispositifs médicaux et la hausse du ticket modérateur. Dans le contexte d'une baisse constatée du taux de reste à charge sur la consommation de santé des ménages, notamment sur les dispositifs médicaux, entre 2019 et 2022, correspondant à une augmentation de 0,7 points du taux de financement par la sécurité sociale et de 1,3 points de celui des organismes complémentaires, la mission a estimé que la participation des usagers par l'une ou l'autre mesure pourrait générer près de 380 M€ d'économies.

En particulier, le levier du prix est apparu incontournable pour maîtriser l'augmentation des dépenses de dispositifs médicaux. Le comité économique des produits de santé (CEPS), chargé de négocier la fixation et de la révision des prix des dispositifs médicaux, réalise 128 M€ d'économies par an par des baisses de prix et des remises. La mission a proposé que cet objectif soit exceptionnellement majoré de 100 M€ à 250 M€ supplémentaires sur 2025-2027.

Enfin, le levier de la maîtrise du volume traite de la pertinence des prescriptions et de l'utilisation des dispositifs médicaux. Il est particulièrement adapté au regard de l'évolution de la consommation de dispositifs médicaux mais demeure difficile à mettre en œuvre à court terme. Ce levier constitue toutefois une mesure structurelle qu'il est nécessaire d'activer pour maîtriser la dynamique d'augmentation des dépenses de dispositifs médicaux.

Contrôle de l'activité du Groupe Medicharme

Frédéric LAVENIR (superviseur),
Antonin NGUYEN (chef de mission),
Lucile WAQUET-AIRY (membre de la mission)

Dans quel contexte s'inscrivait cette mission ?

La mission s'inscrivait dans un contexte de vigilance particulière des pouvoirs publics sur les conditions de gestion des EHPAD suite au scandale Orpea. La mission a découvert une situation financière très tendue du Groupe Medicharme qui était très proche du dépôt de bilan.

Quels en sont les principaux enjeux et objectifs ?

Il s'agissait de contrôler les conditions d'exploitation des établissements du groupe (conditions d'accueil des résidents, respect des règles en matière d'effectifs soignants, d'encadrement médical et paramédical, d'équipement et de conditions d'hébergement et de restauration, etc.) ainsi que la conformité du *reporting* financier et de la régularité de l'emploi des fonds publics.

Quels sont les principaux constats du rapport ?

Longtemps marqué par une gestion largement non conforme en termes d'accueil et d'encadrement, propice aux dérives, le Groupe avait fait l'objet depuis 18 mois d'une reprise en main efficace par une nouvelle équipe de direction et se trouvait sur une trajectoire très positive en termes qualitatifs. Malgré de nombreux points faibles, la mission n'a relevé aucune observation grave.

La situation financière était en revanche extrêmement dégradée en raison à la fois de facteurs communs à l'ensemble du secteur (insuffisance des dotations publiques au regard de l'état de santé moyen extrêmement dégradé des résidents, choc inflationniste sur les salaires et difficultés de recrutement, etc.), et de facteurs spécifiques liés à la stratégie de croissance externe rapide de Medicharme (financée par la spéculation immobilière au détriment d'investisseurs particuliers et par une dette particulièrement coûteuse) brutalement interrompue par la crise immobilière et à la hausse des taux d'intérêt.

Quelle a été la méthodologie suivie ?

Nous avons procédé au contrôle inopiné d'une dizaine de sites du groupe dans diverses régions. Nous avons également conduit une analyse des documents comptables, financiers, RH et de gestion du groupe. Nous avons enfin mené des entretiens avec les dirigeants et collaborateurs du groupe, ainsi qu'avec ses tutelles administratives.

Quelles ont été vos principales recommandations ?

En raison de la situation financière du groupe Medicharme, la mission s'est abstenue d'émettre des recommandations destinées à l'entreprise contrôlée : de fait, au moment de la remise du rapport, la liquidation du groupe sous l'égide du Tribunal de Commerce était en cours.

La mission a toutefois pu tirer de l'analyse du groupe Medicharme un certain nombre d'enseignements généraux sur les conditions d'exploitation et de contrôle des EHPAD privés dont elle a tiré des recommandations destinées à la tutelle.

La mission a notamment relevé les effets négatifs de la dissociation entre exploitation et propriété immobilière, lorsque celle-ci était transférée en copropriété à des investisseurs particuliers sous le régime de la location meublée non professionnelle, et proposé des mesures visant à éviter ces dérives.

Elle a par ailleurs mis en évidence le caractère non viable de l'exploitation des EHPAD de petite taille.

Enfin elle a tiré du constat de l'inefficience – malgré (ou plutôt à cause de) son extrême sophistication – du dispositif de *reporting* et de contrôle des EHPAD, des recommandations visant à une simplification radicale de celui-ci et à son recentrage sur les conditions physiques d'exploitation.

Régulation des dépenses d'affections de longue durée (ALD)

Pascale DUGOS (superviseur),
Pierre PRADY (chef de mission),
Philippe FONTAINE, Gabrielle GAURON, Marie TRUFFIER-BLANC
(membres de la mission)

Dans quel contexte s'inscrivait cette mission ?

Cette mission s'inscrivait dans le cadre de la troisième « vague » des revues de dépenses sollicitées par le Premier ministre. À ce titre, l'Inspection générale des finances et l'inspection générale des affaires sociales ont été chargées d'une mission portant sur les dépenses de santé relatives aux affections de longue durée (ALD), en préparation du projet de loi de financement de la sécurité sociale pour 2025.

Quels en sont les principaux enjeux et objectifs ?

Le dispositif des ALD prévoit le remboursement par l'assurance maladie des tickets modérateurs pour les soins et prestations en rapport avec ces affections. Créé dès l'origine de la sécurité sociale, il a pour objectif initial de protéger les assurés contre des restes à charge élevés, pour des pathologies graves et coûteuses.

La mission avait pour objectif d'analyser la qualité de la dépense et d'étudier des leviers de réformes permettant de générer des économies mobilisables dès 2025 (pour des montants cibles de 1 Md€, 2 Md€ et 3 Md€). Compte tenu de l'ampleur des dépenses concernées (123 Md€ en 2021), du nombre d'assurés (13,7 millions), et de la sensibilité du sujet, la mission s'est attachée à :

- dresser un panorama des ALD, des assurés et des dépenses associées, alors même que le coût réel du dispositif n'avait pas été évalué depuis 2015 ;
- examiner les modalités de sa gestion et de son contrôle ;
- identifier des mesures permettant de générer du rendement en partie mobilisables à court terme, en partie pilotables en termes de gains attendus ;
- formuler des propositions plus structurelles pour améliorer le dispositif.

Quels sont les principaux constats du rapport ?

La mission a établi trois principaux constats sur le dispositif ALD :

- il a été très peu modifié depuis les années 1980 malgré les évolutions thérapeutiques. Dans le même temps, une approche de plus en plus extensive des critères de reconnaissance a affaibli sa cohérence et conduit à des situations inéquitables entre assurés en ALD ainsi qu'avec les assurés de droit commun ;

- il est peu contrôlé par l'assurance maladie, dans un contexte de ressources médicales raréfiées alors même que ces contrôles apparaissent rentables ;
- il incite insuffisamment à la maîtrise des dépenses de santé et contribue peu à l'amélioration des pratiques médicales et à l'engagement des patients.

Quelle a été la méthodologie suivie ?

Nous avons rencontré l'ensemble des parties prenantes du dispositif ALD : les cabinets ministériels, les directions du ministère de la santé et celles de l'économie et des finances, l'Assurance maladie, des professionnels et des établissements de santé, des assurés, des associations de patients, des syndicats de médecins et les organismes complémentaires. Nous avons également mené des déplacements à Roubaix, Montpellier et Cergy pour comprendre sur le terrain, auprès des caisses d'assurance maladie, des professionnels de santé et des assurés, comment le dispositif est géré.

D'autre part, nous avons conduit un important travail de traitement des données grâce à notre pôle science des données qui a travaillé en étroite collaboration avec la DREES (le service statistique du ministère de la santé). Nous avons pu utiliser des bases très riches, en croiser certaines et actualiser de nombreuses études sur les assurés. Cela nous a permis d'estimer le coût réel du dispositif ALD à 12,3 Md€ en 2021, et d'en réaliser des projections d'évolution.

Quelles ont été vos principales recommandations ?

Pour répondre aux enjeux multiples posées par la mission, nous avons formulé trois types de résultats :

- nous avons documenté des pistes d'économies à court et moyen termes (par exemple, l'évolution des franchises sur les transports de patients) ;
- nous avons formulé des recommandations pour améliorer la gestion du dispositif et renforcer son efficience, par exemple, mieux assurer le respect de l'ordonnancier bizone, avec une imputation automatique lors de la délivrance des produits de santé en pharmacie ;
- enfin, une réforme structurelle du dispositif nous est apparue comme nécessaire compte-tenu de ses limites. Pérenniser le régime nécessite de clarifier les contours des ALD, adapter la couverture sociale à la gravité des pathologies et des besoins des patients et renforcer la prévention. Nous avons ainsi proposé d'introduire deux niveaux de reconnaissance en ALD pour mieux adapter la couverture sociale à la gravité des pathologies et renforcer la prévention. Nous avons également actualisé des simulations relatives à la proposition de bouclier sanitaire, qui pourrait venir en substitution au dispositif d'ALD.

Thèmes n° 4 : Culture

Accompagnement de la transformation de France Télévisions et Radio France

Michaël OHIER (superviseur)**,**
Thomas CARGILL (chef de mission)**,**
Benjamin HUIN-MORALES, Rozenn RÉVOIS (membres de la mission)

Dans quel contexte s'inscrivait cette mission ?

Le contexte était double :

- la transformation du secteur audiovisuel en raison des innovations technologiques et de la mutation des usages (vieillissement des consommateurs, baisse de la consommation linéaire sur le téléviseur et la radio au profit de la consommation non-linéaire sur les applications et supports numériques) ;
- la finalisation des contrats objectifs et de moyens 2024-2028 entre l'État et Radio France et France Télévisions, ainsi que la définition d'un calendrier de mise en œuvre d'un programme pluriannuel incitatif de transformation dédié aux deux entreprises de 155 M€.

Quels en sont les principaux enjeux et objectifs ?

La transformation de Radio France et de France Télévisions répond à un double enjeu :

- démocratique : il convient de garantir un service public audiovisuel fort face au développement de la désinformation, à l'évolution des usages, de plus en plus numériques, et de la fracture sociale et territoriale croissante. Toucher les jeunes, qui s'informent très largement sur les plateformes et les réseaux sociaux, est à ce titre essentiel ;
- économique et budgétaire : France Télévisions et Radio France doivent investir sur le numérique et se transformer pour résister à la concurrence accrue et diversifiée (plateformes numériques, concentration des chaînes privées). Elles doivent aussi contribuer au redressement des comptes publics, en réalisant des efforts de productivité qui leur donnent les moyens d'investir, alors même qu'une trajectoire budgétaire généreuse leur a été garantie (10,4 % de hausse entre 2023 et 2028 pour France Télévisions, 14,9 % pour Radio France).

Quels sont les principaux constats du rapport ?

France Télévisions doit accélérer sa transformation numérique et réaliser des efforts de productivité, notamment pour couvrir un besoin de financement de 200 M€ à horizon 2028 et disposer des moyens suffisants pour réussir sa transformation, notamment en améliorant son pilotage financier.

Radio France a bien entamé sa transition numérique et réalise des audiences historiques, dans un contexte concurrentiel bien plus favorable que France Télévisions. Mais elle s'adresse peu aux jeunes et aux publics populaires, en témoigne la baisse des audiences de France Bleu. Radio France doit faire de réels efforts de productivité.

Enfin, les convergences entre France Télévisions et Radio France sont insuffisantes : début 2024, le rapprochement de France 3 et France Bleu demeurait embryonnaire, les équipes de franceinfo étaient distinctes et peu de synergies existaient sur les fonctions support et l'innovation.

Quelle a été la méthodologie suivie ?

La mission a travaillé avec les équipes de France Télévisions et Radio France pour analyser leur stratégie de transformation et leur trajectoire financière. Elle a observé les rédactions et équipes techniques de différents contenus produits (JT, émissions destinées aux jeunes, *fact-checking*). Elle s'est déplacée dans les réseaux de France 3 et France Bleu.

Elle a rencontré un large panel d'acteurs privés, public, nationaux de l'audiovisuel pour comprendre les enjeux.

Elle s'est rendue au Royaume-Uni, pour rencontrer les équipes de la BBC, ainsi qu'en Finlande, pour rencontrer les équipes d'*Yle*, l'entreprise d'audiovisuel public finlandaise numérique-radio-TV très largement reconnue comme une des plus innovantes. Ces déplacements ont été particulièrement importants pour nourrir les propositions de la mission.

Quelles ont été vos principales recommandations ?

France Télévisions doit sanctuariser ses moyens sur le numérique, mieux piloter sa fonction financière (planification de l'activité, outils de comptabilité analytique notamment) et moderniser son cadre social, aujourd'hui trop rigide et freine la nécessaire polyvalence radio/TV/web des journalistes.

Radio France doit mieux piloter sa stratégie d'efficience et pérenniser sa trajectoire financière.

Un rapprochement volontariste des deux sociétés est nécessaire pour mettre le numérique au cœur de l'audiovisuel public. La mission a constaté l'efficacité de tels rapprochements au travers des exemples de la *BBC* au Royaume-Uni et de *Yle* en Finlande. Ces sociétés, dont les journalistes sont multimédias, ont réussi leur transformation numérique et conquièrent de nouveaux publics, notamment les jeunes.

La mission recommande ainsi de renforcer les convergences et rapprochements entre les deux sociétés : rapprocher juridiquement les deux entreprises, créer une équipe commune sur l'innovation et l'IA, créer une agence commune de vérification de l'information, mettre en place le réseau de proximité « ICI » en rapprochant France Bleu et France 3, nommer un directeur unique de franceinfo pour rassembler à terme les équipes radio/TV/web dans une même *newsroom*, en repenser la ligne éditoriale et déposer auprès de l'Arcom une demande pour la diffuser sur le canal 14 (27 aujourd'hui).

Quelles suites ont déjà été données à votre rapport ?

Comme le préconisait la mission :

- Franceinfo sera diffusée sur un nouveau canal (16) dès juin ;
- le réseau ICI a été lancé et rassemble France 3 et France Bleu ;
- une proposition de loi prévoyant la création d'une holding rassemblant France Télévisions et Radio France sera examinée d'ici l'été 2025.

La distribution de la presse imprimée

Pierre BOISSIER (superviseur),
Hadrien HADDAK (chef de mission),
Émilie MAYSONNAVE, Jeanne DEVILLERS, Pierre LE BRIGAND
(membres de la mission)

Dans quel contexte s'inscrivait cette mission ?

Le modèle économique de la presse a connu de profondes mutations dans les vingt dernières années, sous l'effet du développement de la diffusion numérique, de la forte baisse de la diffusion papier et de la contraction des revenus publicitaires.

Dans ce contexte, les acteurs de la chaîne de distribution de la presse imprimée souffrent : ainsi la messagerie Presstalis, chargée de la distribution des quotidiens dans les points de vente, a-t-elle fait faillite en 2020. L'État est massivement intervenu à la suite de cette faillite, à hauteur de 321 M€.

En 2023, les perspectives financières de France Messagerie, qui a pris la suite de Presstalis, sont dégradées à horizon de quelques années et la poursuite d'une tendance baissière des ventes est attendue, quel que soit le type de presse. Dès lors, des inquiétudes quant à une nouvelle déstabilisation à moyen terme du secteur de la distribution de la presse sont apparues, ce qui a justifié le lancement d'une mission conjointe auprès de l'IGF et de l'inspection générale des affaires culturelles.

Quels en sont les principaux enjeux et objectifs ?

Deux enjeux particuliers de la distribution de la presse imprimée ont été mis en exergue par la mission. Le premier est le pluralisme de la presse, qui constitue un enjeu démocratique majeur et un objectif de valeur constitutionnelle, ce qui justifie que les pouvoirs publics veillent à la diversité des titres de presse et à leur diffusion sur l'ensemble du territoire, en particulier de la presse quotidienne nationale d'information politique et générale.

Le second enjeu réside dans la dimension industrielle du secteur de la distribution de la presse imprimée : il s'agit d'une activité de coûts fixes, et dans un contexte de volumes à la baisse, cela peut conduire à des pertes d'exploitation.

La mission avait quatre objectifs principaux :

- établir un état des lieux du marché de la presse imprimée et projeter à dix ans le marché de la vente au numéro, c'est-à-dire la vente dans les points de vente et kiosques ;
- analyser le modèle économique des acteurs de ce secteur ;
- évaluer l'efficacité des outils de soutien public et de solidarité au sein de la filière ;
- proposer des scénarios d'évolution de la filière.

Quels sont les principaux constats du rapport ?

La mission a documenté la chute continue des ventes au numéro : - 86 % pour la presse quotidienne nationale entre 2000 et 2022, qui devrait se poursuivre dans les prochaines années, à hauteur de - 62 % à horizon 2030 par rapport à 2022. Les dispositifs de soutien décidés par les pouvoirs publics conduisent à un taux de subventionnement de la distribution des quotidiens de 29 %.

La mission a identifié un risque majeur de spirale de destruction de valeur : les coûts unitaires de distribution augmentant, les éditeurs de presse pourraient réduire les exemplaires distribués, ce qui en retour renchérit les coûts.

Toutefois, des gisements d'optimisation existent puisque les mutualisations des flux logistiques entre les différents types de presse (quotidienne et magazine par exemple), qui permettraient de maîtriser les coûts de distribution et réduire l'empreinte carbone du secteur, restent très partielles.

Quelle a été la méthodologie suivie ?

La mission a conduit une série d'entretiens, notamment auprès de l'ensemble des acteurs de la distribution et des groupes de presse. Elle a visité un centre de traitement et de distribution des quotidiens et magazines. Elle a réalisé des analyses qualitatives et quantitatives : par exemple, elle a pu montrer que le lectorat de la presse imprimée vieillissait plus vite que la population française.

Quelles ont été vos principales recommandations ?

L'originalité de ce rapport a été de documenter quatre scénarios d'évolution du secteur de la presse imprimée, analysés sous l'angle de la faisabilité et des avantages et inconvénients, sans formellement recommander l'un d'entre eux. L'objectif était de fournir une gamme d'options possibles aux pouvoirs publics.

En complément, la mission a fait deux propositions paramétriques, dont elle recommande la mise en œuvre quel que soit le scénario choisi, qui sont de nature à favoriser les rapprochements entre les presses quotidienne nationale et régionale.

Quelles suites ont déjà été données à votre rapport ?

Au printemps 2024, à la suite de la publication du rapport, la ministre de la culture a confié une mission de concertation auprès de l'ensemble de la filière à M. Sébastien Soriano, ancien président de l'Arcep, qui est l'autorité de régulation du secteur de la presse écrite, à partir des scénarios étudiés dans le rapport, dans l'objectif d'aboutir à un accord de filière.

États généraux de l'information

Anne PERROT
et Maxence LANGLOIS-BERTHELOT

Dans quel contexte s'inscrivait cette mission ?

Institués par le président de la République conformément à son annonce lors de la campagne présidentielle de 2022, les États généraux de l'information (EGI) ont visé à établir un constat général sur l'état de l'information en 2023, dans un contexte marqué par les évolutions des modes de production, de diffusion et de consommation de l'information, sous l'impulsion notamment des technologies numériques.

Les EGI se sont déroulés entre juillet 2023 et septembre 2024 et ont impliqué plusieurs membres de l'IGF, associés à des degrés divers à la conduite de la mission, comme membre du comité de pilotage (Anne Perrot), rapporteur général (Maxence Langlois-Berthelot) ou rapporteurs de certains des cinq groupes de travail thématiques institués par le comité de pilotage (Oumnia Alaoui, Gaspard Bianquis, Bruno Kerhuel, Maroussia Perehinec).

Quels en sont les principaux enjeux et objectifs ?

La lettre de mission du président de la République au comité de pilotage énumérait les principaux enjeux des EGI et précisait certaines des thématiques à aborder : l'impact des innovations technologiques, l'évolution des modèles économiques des acteurs de l'information ou encore les ingérences étrangères, laissant par ailleurs au comité de pilotage une grande liberté quant à l'organisation de sa mission et au périmètre de sa réflexion. Elle précisait toutefois que le comité devait formuler une analyse de la situation ainsi que des recommandations aux pouvoirs publics et aux parties prenantes, et s'appuyer sur une consultation citoyenne réalisée avec le Conseil économique, social et environnemental.

Quels sont les principaux constats du rapport ?

L'univers de l'information est profondément modifié par le numérique, du fait notamment de l'accélération de la production et de la circulation de l'information, de l'évolution des formats et des attentes du public et du bouleversement des modèles économiques qui fragilisent les médias traditionnels. De nouveaux producteurs d'information, professionnels ou non, qui participent de manière croissante à la mise en circulation de contenus et de commentaires, alimentent l'univers de l'information et concourent à la formation et à l'expression de l'opinion. Ces évolutions sont porteuses à la fois d'effets bénéfiques, en particulier un nombre croissant d'émetteurs de messages à contenu informationnel, ce qui peut favoriser le pluralisme et l'information des citoyens, mais également de risques, l'abondance n'étant pas nécessairement synonyme de

diversité et de qualité de l'information. La baisse des recettes des médias traditionnels constitue un risque de désinvestissement dans l'activité de production de l'information qu'est le journalisme, qui demeure coûteuse.

Quelle a été la méthodologie suivie ?

Cinq groupes de travail thématiques ont approfondi les axes essentiels de la réflexion sur les conséquences de l'innovation technologique, ses effets sur la démocratie et la citoyenneté, l'évolution des modèles économiques, les ingérences étrangères et la régulation des acteurs. Le comité a procédé à une large consultation des citoyens, au moyen d'un forum en ligne, de citoyens tirés au sort réunis lors de séances de travail, de sessions d'information et de consultation organisées dans les territoires, et d'une consultation approfondie des instances représentatives politiques et sociales du pays. Le monde académique a été consulté au cours de séances organisées par les groupes thématiques et le comité de pilotage. La documentation accumulée a ensuite alimenté les échanges au sein des groupes de travail et avec le comité de pilotage, qui ont produit des rapports séparés entièrement rendus publics et dont l'ensemble constitue le rapport des EGI.

Quelles ont été vos principales recommandations ?

Les principales recommandations consistent à renforcer l'éducation des citoyens aux faits et à l'information ; à renforcer par une politique de prévention la résistance aux actions de désinformation orchestrées de manière malveillante ; à conforter la confiance des citoyens dans les médias d'information de qualité par la valorisation de procédures exigeantes de production de l'information, de protection de l'activité de journaliste et de l'éthique journalistique ; à soutenir le modèle économique des médias d'information par des incitations données aux annonceurs et la redistribution des revenus publicitaires captés par les plateformes numériques ; enfin, à favoriser le pluralisme par l'appropriation des techniques de paramétrages des algorithmes par les utilisateurs des plateformes et par l'adaptation des règles de contrôle des concentrations devenues obsolètes du fait de l'évolution des modes de diffusion de l'information.

Quelles suites ont déjà été données à votre rapport ?

Les EGI ont remis publiquement leurs conclusions aux parties prenantes le 12 septembre 2024, l'ensemble des contributions des acteurs professionnels, des citoyens, l'enregistrement des auditions et les rapports de synthèse des groupes de travail restant consultables sur le site internet des EGI. Dans son discours de politique générale du 14 janvier 2025, le premier ministre a repris à son compte l'objectif, évoqué précédemment par la ministre de la culture, de mettre en œuvre les conclusions des EGI.

Thème n° 5 : Travail et emploi

La formation professionnelle et l'apprentissage

Marie-Christine LEPETIT (superviseur),
Jean-Baptiste ROZIÈRES (chef de mission),
Cléa BLOCH, Matthieu LECLERCQ (membres de la mission)

Dans quel contexte s'inscrivait cette mission ?

Cette mission s'inscrit dans le contexte des revues de dépenses lancées par le Gouvernement en application de l'évaluation de la qualité de l'action publique prévue par la loi de programmation des finances publiques 2023-2027 et la loi de finances pour 2023.

Dans le champ du travail et de l'emploi, la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel a réformé le système de formation professionnelle (libéralisation de l'offre d'apprentissage et modification de son mode de financement, réaffirmation des compétences des régions pour l'orientation et la formation des jeunes et des demandeurs d'emploi, création de France compétences et monétisation du compte personnel de formation (CPF)). Le Gouvernement s'était aussi fixé l'objectif d'atteindre un million d'entrées en apprentissage.

Quels en sont les principaux enjeux et objectifs ?

Toutes ces évolutions ont conduit à une forte augmentation des dépenses de formation professionnelle supportées par l'État. Cette dépense a été évalué par la mission à plus de 30 Md€ en 2022.

La mission avait donc pour objectif d'apprécier l'efficience des divers outils de soutien à l'alternance (aide à l'embauche, exonérations sociales et fiscales) et analyser les coûts unitaires de formation des dispositifs avec un objectif clair d'identification d'économies ciblées tout en tenant compte des conséquences pour les acteurs concernés.

Quels sont les principaux constats du rapport ?

Les réformes ont élargi l'accès à l'apprentissage et à la formation professionnelle, avec une forte hausse des entrées en apprentissage (321 000 en 2018 à 837 000 en 2022), notamment dans l'enseignement supérieur. Le taux d'emploi des 15-24 ans en France a rejoint la moyenne européenne depuis 2020. Ces réformes ont favorisé la création de 540 000 emplois entre 2018 et 2022.

Parallèlement, la dépense nationale pour la formation et l'alternance a augmenté de 51 % depuis 2020, atteignant 32 Md€ en 2022. L'État en est le principal financeur (14 Md€), suivi des entreprises (11 Md€). La part des contributions des entreprises à l'alternance est passée de 50 % en 2015 à 29 % en 2022, entraînant un transfert de charges vers l'État.

Enfin, la monétisation du CPF en 2018 a facilité son accès, triplant son coût (0,7 Md€ en 2020 à 2,2 Md€ en 2023).

Quelle a été la méthodologie suivie ?

La mission a analysé l'apprentissage dans les dispositifs d'alternance et les mesures ayant peu d'impact sur l'insertion professionnelle. Entre décembre 2023 et mars 2024, elle a consulté divers acteurs : ministères, administrations, opérateurs de compétences et économistes. Elle s'est appuyée sur des données des ministères, de France compétences, de l'observatoire français des conjonctures économiques et du centre d'études et de recherches sur les qualifications.

Un déplacement en Nouvelle-Aquitaine a permis de rencontrer les acteurs publics et privés du développement de l'alternance et de la formation professionnelle.

Enfin, des analyses comparatives sur le financement de l'alternance en Allemagne, Suisse, Danemark et Pays-Bas ont été réalisées par la direction générale du Trésor.

Quelles ont été vos principales recommandations ?

La mission a formulé 11 propositions (7 sur l'apprentissage et 4 sur la formation professionnelle) et en a retenu 10 dans un scénario central d'environ 2,5 Md€ de gains, répartissant l'effort entre les ménages et les entreprises et entre les dépenses et les recettes.

S'agissant des principales recommandations, on peut citer :

- une modulation du niveau d'aides en fonction des niveaux de qualification et de la taille des entreprises pour renforcer la pertinence de la dépense publique, notamment afin de préserver les niveaux bac + 2 et infra, pour lesquels l'apprentissage présente la plus forte plus-value sur l'insertion professionnelle et les petites et moyennes entreprises (moins de 250 salariés), cible historique des mesures de soutien à l'apprentissage ;
- une troisième baisse des niveaux de prise en charge des centres de formation ;
- enfin, la mise en place d'un ticket modérateur modulé selon le type de formation éligible au CPF, en conservant une exonération pour les demandeurs d'emplois.

Quelles suites ont déjà été données à votre rapport ?

Ces mesures ont été globalement retenues, selon les paramètres qui ont été arbitrés comme suit :

- la mise en place d'un ticket modérateur pour le CPF qui prévoit que chaque titulaire souhaitant s'inscrire à une formation, en mobilisant ses droits CPF, doit désormais participer au financement de sa formation avec un montant initial fixé à 100 € ;
- et s'agissant de l'apprentissage, pour tous les contrats conclus à partir du 24 février 2025, une aide de 5 000 € est versée pour les entreprises de moins de 250 salariés et une aide de seulement 2 000 € pour les entreprises de plus de 250 salariés.

La loi de finances et la loi de financement de la sécurité sociale pour 2025 prévoient également des mesures pour mieux maîtriser les exonérations de cotisations sociales et de contributions.

Aides aux entreprises

Marc AUBERGER (superviseur),
Claire BAYÉ (cheffe de mission),
Louise ANFRAY, Ilyes BENNACEUR (membres de la mission)

Dans quel contexte s'inscrivait cette mission ?

La mission relative aux aides aux entreprises s'inscrivait dans le cadre de la deuxième vague de revues de dépenses qui a eu lieu entre fin 2023 et début 2024 et dont l'objectif principal était d'identifier des pistes d'économies afin de contribuer à la réduction du déficit public en dessous de 3 % d'ici 2027.

Quels en sont les principaux enjeux et objectifs ?

La mission devait dans un premier temps recenser l'ensemble des soutiens accordés par les entités publiques (État, opérateurs, organismes de sécurité sociale, collectivités territoriales, Union européenne) conférant un avantage économique à des entreprises privées, que ces soutiens prennent la forme de transferts financiers budgétaires et fiscaux ou de transferts non financiers (prestations d'accompagnement et de conseil, dispositifs de garanties ou d'assurances). Une fois ce travail de cartographie réalisé, la mission devait identifier différentes pistes d'économies, en ciblant en priorité les dispositifs budgétaires portés par le ministère chargé de l'économie et des finances.

Quels sont les principaux constats du rapport ?

L'un des principaux constats est la complexité et la dispersion des aides aux entreprises. Sur le seul périmètre des aides aux entreprises financées par le budget de l'État et des organismes de sécurité sociale, la mission a recensé plus de 380 dispositifs, pour un montant total de 88 Md€. Les dispositifs financés par les collectivités territoriales et l'Union européenne n'ont pu être dénombrés par la mission dans le temps imparti.

En outre, ces dispositifs poursuivent des objectifs très divers (compétitivité, emploi, transition écologique, innovation, export, etc.) et parfois opposés, sans réflexion sur leur articulation. Certaines redondances ont pu d'ailleurs pu être identifiées par la mission.

Cette dispersion nuit à la lisibilité pour les entreprises et complique l'évaluation de leur efficacité. Le rapport souligne également un manque de suivi et de pilotage budgétaire des aides ainsi qu'un déficit d'évaluations rigoureuses de leur impact.

Quelle a été la méthodologie suivie ?

Afin d'estimer le montant des aides aux entreprises et pour construire sa cartographie, la mission a exploité les recensements existants issus des données du budget de l'État et des organismes de sécurité sociale, des données de la comptabilité des collectivités territoriales et des données du budget de l'Union européenne.

Afin d'éviter les redondances avec d'autres revues de dépenses menées parallèlement, la mission a restreint son champ d'investigation pour se concentrer sur les aides relevant des ministères chargés de l'économie et des finances, de l'énergie, de l'enseignement supérieur, des transports et de la transition écologique, et a exclu les aides de crise.

Pour chacun des dispositifs relevant de ce périmètre d'environ 23 Md€, la mission a appliqué une grille d'analyse permettant notamment de vérifier si celui-ci est conforme au régime d'aides d'État, s'il bénéficie à des entreprises soumises à la concurrence internationale, s'il est redondant avec d'autres dispositifs ou encore s'il présente des critères d'éligibilité simples.

La mission s'est appuyée pour cela sur les travaux d'analyse disponibles, qu'ils aient été conduits par l'administration, la Cour des Comptes ou des universitaires. Elle s'est également entretenue avec les organisations interprofessionnelles.

Les travaux de la mission ont été retranscrits dans un rapport comprenant trois annexes et seize fiches techniques.

Quelles ont été vos principales recommandations ?

La mission a documenté près de 3 Md€ d'économies potentielles pouvant être mises en œuvre d'ici 2027, hors mesures relatives à la TVA. Ces économies se répartissent entre 0,9 Md € d'économies sur les dépenses budgétaires et 1,9 Md € sur les dépenses fiscales.

Afin d'accroître l'efficience des dispositifs d'aides aux entreprises, la mission recommande un renforcement du suivi et du pilotage, notamment à travers la mise en place d'un outil centralisé de recensement des aides et la création d'une cellule dédiée à leur évaluation.

Quelles suites ont déjà été données à votre rapport ?

Plusieurs des recommandations de la mission ont d'ores et déjà été prises en compte. Certaines mesures, comme celles proposées sur le crédit impôt recherche ou les organismes de gestion agrées, ont en effet été intégrées dans le projet de loi de finances pour 2025. Par ailleurs, des missions d'inspection ont été lancées afin d'examiner plus précisément les dispositifs identifiés dans le rapport.

Enfin, les rapporteurs ont été auditionnés à plusieurs reprises par le Parlement, dans le cadre de commissions d'enquête et d'information.

L'impact de la diminution du chômage sur les dispositifs de soutien à l'emploi

Gilles LARA-ADELAÏDE (superviseur),
Marie DE SARNEZ (chef de mission),
Aude CHARBONNIER et Joé VINCENT-GALTIÉ
(membres de la mission)

Dans quel contexte s'inscrivait cette mission ?

La mission relative aux « dispositifs de soutien à l'emploi et à l'accompagnement des demandeurs d'emploi » s'inscrivait dans le cadre des revues de dépenses, prévues par les dispositions inscrites dans la loi de programmation des finances publiques (LPFP) 2023-2027 et la loi de finances pour 2023.

La mission a ainsi porté sur une quinzaine de dispositifs, dont les dépenses de fonctionnement et d'intervention du service public de l'emploi, représentant un périmètre budgétaire de 12,7 milliards d'euros (Md€), dont 7,8 Md€ de crédits budgétaires.

Quels en sont les principaux enjeux et objectifs ?

La mission avait pour objet d'identifier des pistes d'économie en réexaminant la pertinence et l'efficience des moyens consentis aux dispositifs de soutien et d'accompagnement des demandeurs d'emploi, ainsi que des résultats de ces dispositifs, au regard des trajectoires budgétaires prévues sur la période 2025-2027 dans la programmation pluriannuelle des finances publiques en vigueur. Elle avait aussi vocation à apprécier ces moyens en fonction de l'évolution du taux de chômage qui, à 7,1 % au premier semestre 2023, s'inscrivait à un point bas sur la période récente (7,2 % au premier trimestre 2008), alors que le budget sous revue avait augmenté de 17 % sur la même période de référence, de 6,35 Md€ à 7,43 Md€ entre 2008 et 2023.

Quels sont les principaux constats du rapport ?

D'une part, pour dimensionner les dispositifs d'accompagnement et de soutien, le taux de chômage apparaissait comme un indicateur moins pertinent que l'intensité du suivi et de l'accompagnement du demandeur d'emploi selon, notamment, son éloignement à l'emploi : rapprocher un demandeur de l'emploi coûte d'autant plus cher qu'il en est éloigné, or ce sont souvent ces publics qui doivent être ciblés quand le chômage est bas.

D'autre part, les démarches d'évaluation de la performance mériteraient d'être mieux anticipées, formalisées et suivies. Au-delà, les indicateurs qui existent privilégient trop souvent une notion quantitative de consommation des enveloppes budgétaires aux dépens d'une logique qualitative visant à une meilleure articulation entre

les dispositifs dans le but de créer une dynamique de parcours de rapprochement vers l'emploi.

Quelle a été la méthodologie suivie ?

En méthode, la mission a concilié deux approches complémentaires : une approche analytique des dispositifs et une approche paramétrique des moyens ; la mission s'est efforcée d'identifier des leviers maximisant l'effet financier tout en minimisant les effets en termes de politique publique, dans une logique de meilleure efficience de la dépense.

Elle a conduit une cinquantaine d'entretiens avec environ 150 personnes. Elle a réalisé quatre déplacements de terrain dans des départements, incluant des rencontres avec des autorités administratives locales et des visites de divers types de structures d'insertion. Elle s'est également appuyée sur l'importante revue de littérature disponible concernant les dispositifs concernés.

Enfin, la mission a établi un scénario central d'évolution des paramètres physiques et financiers des dispositifs, en proposant également des scénarios moins disant et mieux disant par rapport au scénario central qu'elle a finalement proposé.

Quelles ont été vos principales recommandations ?

Le scénario « central » préconisé par la mission était susceptible de dégager 1,8 Md€ d'économies sur trois ans, dont 0,6 Md€ dès 2025. Ce scénario reposait essentiellement sur les recommandations suivantes :

- une réduction de l'ambition initialement portée en LPFP au titre des dispositifs en faveur des publics les plus éloignés de l'emploi, pour la rendre plus réaliste au regard de la chronique effective des dépenses historiquement constatées ;
- un resserrement du ciblage des dispositifs en faveur des jeunes ;
- une révision des dispositifs d'emplois francs pour réduire les effets d'aubaine ;
- une diminution de l'enveloppe financière consacrée aux prestations externalisées de l'opérateur France Travail.

Au total, la mission a émis quatorze recommandations qui, au-delà des propositions d'économies proprement dites, identifiaient des pistes d'amélioration du pilotage des dispositifs, comme par exemple l'application d'une stratégie territorialisée d'accompagnement et de soutien des demandeurs d'emploi qui serait assise sur une plus grande fongibilité des enveloppes budgétaires régionales consacrées à cette politique.

Quelles suites ont déjà été données à votre rapport ?

Plusieurs recommandations du rapport ont été mises en œuvre dès le projet de loi de finances pour 2025, en particulier :

- la maîtrise de la croissance du volume des dispositifs d'insertion par l'activité économique et « territoires zéro chômeurs de longue durée » permettant de mieux tenir compte de la réalité des rythmes de décaissements ;
- une optimisation de la subvention versée par l'État à l'opérateur France Travail, allant dans le sens d'une optimisation des prestations mutualisées ;
- la suppression du dispositif des emplois francs.

La mission a fait l'objet d'une audition parlementaire par les rapporteurs du budget « Travail et emploi » à l'Assemblée nationale.

Annexes

LISTE DES MEMBRES DE L'IGF AU 31 DÉCEMBRE 2024

Inspectrices générales et inspecteurs généraux des finances

AUBERGER Marc
AUVIGNE François
BASSÈRES Jean
BASTERI Anne-Michelle
BAULINET Christophe
BEAUMEUNIER Virginie
BERTHAUD Cécilia
CHAMPAGNE Valérie
CUNÉO Pierre
d'ALBIS Hippolyte
De SAINT MARTIN Jean-Philippe (Donjon)
DEPROST Pierre
DESMOUCEAUX Valérie
DUPUIS Philippe
DUGOS Pascale
HANOTAUX Pierre
HAVARD Henri
HEILBRONN Pierre
LANGLOIS-BERTHELOT Maxence
LARA-ADÉLAÏDE Gilles
LAVENIR Frédéric
LEPETIT Marie-Christine
LIDSKY Vincent
MENANTEAU Jean-Pierre
MOULIN Emmanuel
OHIER Michaël
PAUGAM Anne
PELOSSE Hélène
PERES Naomi
PERROT Anne
RAVIGNON Boris
PILLOUX Alain
SENÈZE Julien
SUEUR Catherine
TRIOLLE Alain
TRUPIN Laurent
VERDIER Jean-Francois
WERNER François

Inspectrices et inspecteurs des finances

ANFRAY Louise
AUFFRAY Louise
BELHOSTE Grégory
BESLY Alexandra
BIANQUIS Gaspard
BLAISON Émile
BLOCH Cléa
BOELL François-Xavier
BOURGEOIS Paul
BOUVET Fabien
BROTONS Adrienne
CALLEC Pauline
CANET Anouk
CARGILL Thomas
CHAMOUARD Pierre
CHARBONNIER Aude
De CREVOISIER Louis
DECLUDT Amaury
DESMETTRE Sandra
DURRIEU Claire
DUTRUEL Cédric
GLAISE Charles-Henry
GREGOIRE-MARCHAND Pauline
HUIN-MORALES Benjamin
JEANNEROD Thibaud
KERHUEL Bruno
LECLERCQ Matthieu
LEFEVRE Nicolas
MARIANI Louise
MAYSONNAVE Émilie
MAZIÈRES Jeanne
MELOT Valentin
MIKOWSKI Gabriel
MIRON DE L'ESPINAY Albane
MONTEIL Samuel
PFEIFFER Basile
PLEIBER Aspasie
POINTIER Alexandre
PRADY Pierre
REPETTI-DEIANA Sampieru
RIVET Marc
RODRIGUEZ Cécile
ROZIÈRES Jean-Baptiste
SALEILLE Nicolas
SLOVE Rémi
TAILLARDAT Olivier
VAN DEN HOVE Floriane

LISTE DES MEMBRES DE L'IGF AU 31 DÉCEMBRE 2024

Inspecteurs des finances adjoints

BENNACEUR Ilyès
COHEN Sacha
GARCIA GONZALEZ Arturo
GAURON Gabrielle
GILLOT Axel
GOUTEBROZE Hippolyte
JACQUEMIN Gauthier
MUNOZ-GUIPOUY Alice
POT Prosper
REVOIS Rozenn
RODRIGUEZ Blandine
TRUFFIER-BLANC Marie

Membres du pôle Science des données

EL ISSAMI Mouad
FLOYRAC Aymeric
FONTAINE Philippe
HAIRAULT Adrien
JODOGNE-DEL LITO Katia
MAILLARD Sophie
PERNET-COUDRIER Olivier
ROSENZWEIG Agathe
VINCENT-GALTIÉ Joé

Membres des services administratifs et financiers

ADAMIS Marilou
AVE Valérie
AYRAL Mathilde
BOISBLET Nathalie
CHAILLE Christophe
CONTRI Brigitte
DUHEM Adrien
FAMIN Arnaud
JOSEPH-SYLVESTRE Marlène
LEPAIRE Annie
LEVERD Sonia

Membres du pôle Audit

BOUALEM Fatiha
CECCHET Magali
DUMARTINET Antoine
HUBERT Patricia
LAHIOUEL Amar
PENNEQUIN Béatrice
PERBAL Louise
PLATEAUX Justine
SABOURIN Audrey
SCARDIGLI Véronique
SENÈZE Julien
TAÏROU Akim
THÉRY Laurence
VALLÉE Céline
WALGRAFFE Annabelle

MANCHE Angèle
MARCOS Yolaine
MOPSUS Élina
MOREAU Hugues
PARIS Prune
PIRES Céline
SAINTE-CLAIRE Thierry
TOUZILLIER Thomas
VALARCHER Véronique
WUNDER Cathleen

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

Conception graphique
Studio de création
et de conception graphique du Sircom

Mai 2025